



Revista de Administração - RAUSP  
ISSN: 0080-2107  
rausp@edu.usp.br  
Universidade de São Paulo  
Brasil

Winter Afonso, Carla; Calado, Luiz Roberto  
Organizações intensivas do conhecimento e sua relação com as estratégias de marketing  
Revista de Administração - RAUSP, vol. 46, núm. 2, abril-junio, 2011, pp. 150-160  
Universidade de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223421738004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

# *Organizações intensivas do conhecimento e sua relação com as estratégias de marketing*

**Carla Winter Afonso**  
**Luiz Roberto Calado**

## **RESUMO**

A intensa competição entre os mercados exige que as empresas sejam capazes de desenvolver e gerenciar de forma eficaz seus recursos, sejam eles financeiros, estruturais ou de pessoal. Na literatura, há predominância de abordagens que consideram o capital como o principal recurso a ser gerenciado, entretanto, na economia baseada na informação e de serviço intensivo, atributos como rapidez, flexibilidade, inovação e pessoal capacitado tornam-se cada vez mais essenciais para que as organizações se mantenham competitivas. Diante dessa realidade, o conhecimento deve ser considerado um recurso estratégico valioso para o estabelecimento de vantagem competitiva sustentável nas organizações; porém, nas intensivas em conhecimento, ele torna-se um atributo essencial. Neste artigo, o objetivo é discutir a eficiência de *marketing* e sua relação com as organizações intensivas do conhecimento (OIC). Aborda-se a discussão de como a utilização de uma metodologia baseada no recurso conhecimento na organização pode auxiliar no desenvolvimento das estratégias de *marketing*. Nesse sentido, são apresentadas as principais características das OIC e como a utilização de metodologias baseadas em recursos pode impulsionar o funcionamento organizacional.

**Palavras-chave:** organizações intensivas do conhecimento, recursos, eficiência em *marketing*.

## **1. INTRODUÇÃO**

O desenvolvimento de estratégias de *marketing* é feito durante um estágio de racionalização global, quando a organização tomou o primeiro passo para entrada no mercado num processo de expansão. Assume-se que anteriormente já tenha obtido e consolidado *know-how* nos aspectos tangíveis e intangíveis. Assim, o desenvolvimento das estratégias de *marketing* relaciona-se também com o conceito de propagação desse conhecimento adquirido, de modo que o consumidor final perceba um valor seja na marca, seja na propaganda, seja no produto em si.

Recebido em 14/junho/2010

Aprovado em 31/março/2011

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1004

**Carla Winter Afonso**, Mestre em Administração Pública e Doutora em *Marketing* pela Fundação Getulio Vargas, é Professora da Faculdades Alves e Faria (Alfa) (CEP 74445-190 – Goiânia/GO, Brasil), Professora da Universidade Católica de Petrópolis e da Fundação Getulio Vargas.

E-mail: cwinterafonso@gmail.com

Endereço:

Faculdades Alfa

Avenida Perimetral Norte, 4.129

Vila João Vaz

74445-190 – Goiânia – GO

**Luiz Roberto Calado**, Economista e Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Doutorando em Finanças Sustentáveis na *Universität Bonn* (Alemanha), Diretor da BRAiN – Brasil Investimentos & Negócios, Vice-Presidente do IBEF – Instituto Brasileiro dos Executivos de Finanças, e Professor da Faculdades Alves e Faria (Alfa) (CEP 74445-190 – Goiânia/GO, Brasil). E-mail: lcalado@alfa.br

O termo conhecimento não possui definição precisa, no entanto alguns autores defendem que conhecimento é uma *commodity*, um objeto a ser criado, comprado, possuído ou vendido (SPENDER, 2001). Porém, ao contrário das *commodities* convencionais, o conhecimento aumenta quando compartilhado. Dessa forma, conhecimento é um ativo por meio do qual é possível gerar riqueza.

O capital já não pode ser considerado o único recurso importante a ser gerenciado, por isso a responsabilidade dos gestores deve ir além da alocação correta de recursos, assim como a análise do valor de mercado organizacional. A eficiência em marketing defende o conceito de aumento da satisfação do consumidor, que pode levar ao incremento de valor de mercado. Nesse sentido, o modelo *Resource Based View* (RBV) apresenta uma visão voltada aos recursos internos da organização, assim como ao ambiente competitivo. Segundo Collis e Montgomery (1995), os recursos não podem ser avaliados isoladamente, porque seu valor é determinado pela interação com as forças de mercado. Por esse motivo, deve existir um conjunto de recursos aliado ao negócio e à estratégia da organização. Entendem-se por recursos da firma os ativos tangíveis – propriedades, instalações, estoques de matéria-prima, entre outros –; os ativos intangíveis – marcas, cultura, conhecimento tecnológico, patentes, experiência acumulada, entre outros –; e as capacidades organizacionais – habilidades específicas da organização como um todo ou de suas partes.

Tal modelo pode ser utilizado para analisar e aumentar a eficiência da organização em suas estratégias aplicadas de marketing, pela intensificação da troca de conhecimento e *know-how* do negócio.

Logo, o objetivo neste artigo é desenvolver uma análise de eficiência de estratégias de *marketing* com base no conceito de organizações intensivas do conhecimento. O artigo apresenta-se na forma de um ensaio teórico, uma exploração inicial do tema sem o objetivo de conclusões práticas sobre o assunto. O trabalho está estruturado em cinco seções principais: a primeira traz breve introdução sobre o tema; a segunda apresenta conceitos e definições do termo organizações intensivas do conhecimento; a terceira trata da visão da empresa baseada em recursos (RBV); na quarta seção é discutida a questão da eficiência das estratégias de marketing e a importância dos conceitos de organizações do conhecimento, ou organizações que aprendem como forma de aumentar o valor da determinada organização no mercado; por fim, algumas considerações finais são apresentadas sobre o tema.

## **2. ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS DO CONHECIMENTO**

O termo conhecimento não possui definição precisa, no entanto alguns autores defendem que conhecimento é uma *commodity*, um objeto a ser criado, comprado, possuído ou vendido (SPENDER, 2001). Porém, ao contrário das mercadorias ou

*commodities*, o conhecimento aumenta quando compartilhado. Preconiza-se que conhecimento é um ativo por meio do qual é possível gerar riqueza. O conhecimento parece ser fruto de interações que podem ocorrer no ambiente empresarial e é desenvolvido pelo processo de aprendizagem (FLEURY e OLIVEIRA JR., 2001).

A denominação organizações intensivas do conhecimento (OIC) refere-se àquelas organizações que utilizam fortemente ativos intangíveis, tal como conhecimento, para produção e venda de produtos e serviços, que por sua vez também podem ser resultado de um processo que envolve trabalhadores de conhecimento (NADAI e CALADO, 2006). Assim classificam Nadai e Calado (2006) o conjunto de recursos de conhecimento organizacionais: atividades desempenhadas pela organização, competências e habilidades desenvolvidas pelas pessoas que trabalham na organização, o produto ou serviço oferecido ao mercado, o próprio mercado de atuação e as práticas de gestão do conhecimento. Assim sendo, os autores classificam as organizações como sendo ou não intensivas do conhecimento através da identificação de tais fatores.

Nessas organizações, a base da gestão centra-se em resultados e não em tarefas, a busca pela agregação de valor às atividades, aos processos e às rotinas organizacionais passa a ser um diferencial no desempenho de cada pessoa que dela faz parte; a estrutura de produção é organizada em célula de trabalho e as decisões são tomadas por quem executa a atividade ou tarefa; o trabalho é planejado, executado e avaliado de forma contínua e dentro de uma visão sistêmica; a organização é entendida como um ente cognitivo – que aprende –, pois pela aprendizagem de seu pessoal ela também se desenvolve e, em se desenvolvendo, desenvolve seu capital humano (SANTOS, 2006).

Segundo Nadai e Calado (2006), são atividades e características inerentes às organizações intensivas em conhecimento:

- desenvolver atividades que possuem intensidade de conhecimento nos negócios (administração de contratos, venda de marcas, desenvolvimento de funções de marketing, serviços de alta tecnologia, prestação de serviços públicos, dentre outros);
- as pessoas que trabalham em OIC são orientadas para o conhecimento, devendo estar envolvidas, ser pessoas inteligentes, intelectualmente curiosas, interessadas em formação continuada, capazes de criar, compartilhar e utilizar conhecimentos;
- nas OIC existem cinco categorias de produtos intensivos em conhecimento: cultural, propriedade intelectual, os baseados em processos, os baseados em mídias, os de indexação eletrônica. As organizações são mais intensivas em conhecimento na medida em que seus produtos (bens e serviços) possuírem mais valor (conhecimento) agregado;
- desenvolver práticas de gestão de conhecimento, que compreendem: pensar as organizações como sistemas; construir e facilitar a formação de comunidades de prática e aprendizado; incentivar o desenvolvimento das pessoas e a criatividade;

existirem estruturas organizacionais menos hierarquizadas; haver planejamento de cenários propícios à aprendizagem; haver o envolvimento da alta administração; possibilitar a gestão da cultura e dos valores organizacionais, dos sistemas de informação e da mensuração dos resultados e aprendizado em relação a ambiente.

No entanto, Terra (1999) identificou as seguintes práticas de gestão do conhecimento: as competências organizacionais, o estabelecimento de metas desafiadoras pela alta administração, a confiança recíproca entre empresa e trabalhador, a cultura organizacional, a valorização de realizações importantes, o escopo das responsabilidades dos cargos, a capacitação do pessoal, o baixo *turnover*, a mensuração dos resultados.

Outro autor importante, Pearson (1989, *apud* TERRA, 1999) defende que organizações se tornam intensivas em conhecimento quando desenvolvem dez variáveis principais, agrupadas sob dois grupos: estilo organizacional (filosofia gerencial, estilo de liderança, fatores motivacionais, participação e comunicação externa) e orientação estratégica (estratégia genérica, orientação funcional, visão de longo prazo, conexões externas, integridade corporativa). Eles partiram do pressuposto de que o conhecimento existente na organização – seja na cabeça das pessoas, na tecnologia empregada, nos sistemas, nos processos, ou até mesmo no modelo de estrutura organizacional – faz parte de seu ativo.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é uma espiral evolutiva que, a cada interação (indivíduo organização) e colaboração entre diferentes cérebros, se socializa, evolui, razão pela qual se deve fazer sua gestão (conhecimento tácito/conhecimento explícito). Assim, transformar uma organização tradicional em organização baseada em conhecimento significa sistematizar, em todas as suas relações, a capacidade dessa empresa de captar, criar, analisar, traduzir, modelar, armazenar, disseminar, programar e gerenciar a informação que flui por todo o sistema organizacional, tanto interna quanto externamente, transformando-a efetivamente em conhecimento.

Quando se discutem produtos e serviços, quanto maior o papel do conhecimento na criação de valor, mais importante será a atividade intelectual de seus funcionários, portanto produtores e donos de ativos intangíveis. Assim, o conhecimento e outros intangíveis constituem não somente a base de operações das organizações, mas também parte ou totalidade dos produtos/serviços que elas oferecem. Segundo a abordagem de Stewart (2002), existem quatro tipos de produto do conhecimento: o conhecimento embutido ou instilado por meio de produtos e serviços inteligentes; a destinação e venda do conhecimento como produto; a venda de produtos de consumo do conhecimento e a alavancagem da propriedade intelectual. As organizações são mais intensivas em conhecimento na medida em que esses produtos e processos o são.

Cada organização deverá definir qual conhecimento deve ser desenvolvido para posteriormente incrementar ações de

criação, integração e transferência de conhecimento e formação de proteção desse conhecimento, para assim desenvolver cada competência estratégica, mantendo a sustentabilidade de sua vantagem competitiva no mercado.

Uma das formas mais aceitas de preconizar e determinar estrategicamente o valor do conhecimento é a utilização da RBV, uma visão integrada de recursos. No caso do artigo, a utilização da RBV será destacada para a área de desenvolvimento de estratégias de *marketing* e sua eficiência. Na próxima seção são descritas as principais características da visão baseada em recursos (RBV).

### **3. VISÃO DA EMPRESA BASEADA EM RECURSOS**

Durante a última década, o conceito de RBV ou seu uso como base conceitual para responder a questões empíricas muito contribuiu para a área de economia e gestão estratégica. Tentando refinar o conceito de RBV, definiram-se suas proposições básicas. A principal contribuição é a teoria que defende a vantagem competitiva sustentável como principal objetivo organizacional: atingi-la permite que a organização aumente seus rendimentos acima das taxas médias. A RBV indica que a resposta para questões empíricas está na posse de recursos-chave, recursos que tenham características como valor, barreiras a duplicação e apropriação. A vantagem competitiva sustentável pode ser obtida se a organização aplicar eficientemente seus recursos no mercado de produtos. Assim, a RBV enfatiza escolhas estratégicas, destacando a identificação, desenvolvimento e aplicação de recursos-chave para maximizar os retornos.

As primeiras descobertas da potencial importância dos recursos da organização foram identificadas nos trabalhos de economistas como Chamberlin e Robinson no início da década de 1930 (CHAMBERLIN, 1933; ROBINSON, 1933) e depois aprofundadas por Penrose (1959). Em vez de enfatizar estruturas de mercado, esses economistas destacaram a heterogeneidade da organização e propuseram que os ativos únicos e capacidades das organizações são fatores importantes. Por exemplo, Chamberlin (1933) identificou algumas capacidades-chave da organização que incluíam *know-how* técnico, reputação, reconhecimento de marca, habilidades dos gestores em trabalhar em conjunto, patentes, questões que foram revistadas nas últimas décadas pela literatura de estratégia e também de *marketing* (HALL, 1992; DAY, 1994). A abordagem RBV tem suas origens em Penrose (1959). A incorporação do vocabulário à área de Administração ocorreu em 1990, com a publicação de um artigo de Prahalad e Hamel (1990). A teoria da RBV foi considerada tão importante quanto a análise da indústria de Porter (1990).

O termo *resource-based view* (RBV) foi utilizado pela primeira vez por Birger Wernerfelt em 1984 (WERNERFELT, 1984). No entanto, o conceito permaneceu adormecido por grande parte da década de 1980. Evidências empíricas examinaram desempenho e encontraram diferenças não somente entre organizações no mesmo tipo de indústria (CUBBIN,

1988; HANSEN e WERNERFELT, 1989), como também entre alguns grupos estratégicos dentro da indústria. Esses resultados aumentaram o interesse nas variáveis específicas que permitiam às organizações serem diferentes.

Penrose (1959) argumentava que os serviços resultantes dos recursos organizacionais são função de como os recursos são usados e que mesmos recursos utilizados de formas e propósitos diferentes podem criar serviços e produtos diferenciados. A configuração de cada organização facilita e cria barreiras para a expansão, que nesse caso seria influenciada pelos recursos conquistados ou herdados.

De acordo com a teoria, os recursos não podem ser avaliados isoladamente, porque seu valor é determinado pela interação com as forças de mercado. Por esse motivo, deve existir um conjunto de recursos aliados ao negócio e à estratégia da organização. Dentre os recursos da organização, torna-se importante determinar o mais valioso, cuja contribuição é essencial para o negócio da empresa. Nesse sentido, a RBV pode ajudar trazendo disciplina para o processo, frequentemente confuso e subjetivo, de avaliar recursos.

Para que um recurso seja considerado valioso, base para uma estratégia, deve passar por alguns testes de mercado sobre seu valor: imitabilidade, durabilidade, apropriabilidade, substituibilidade e superioridade competitiva (COLLIS e MONTE-GOMERY, 1995). No teste de imitabilidade, determina-se se o produto é difícil de ser copiado, cabendo ressaltar que, mesmo se a resposta for afirmativa, a empresa deve estar ciente de que essa situação pode não perdurar para sempre. Questões como patentes, valorização do recurso são debatidas nesse tipo de teste. O teste da durabilidade lida com a depreciação do recurso. A apropriabilidade refere-se a quem capta valor pelo recurso criado, pois nem sempre o valor criado pelo recurso se aloca, apenas, para a organização detentora do recurso. O quarto teste verifica a capacidade de o recurso ser substituído. Por último, o teste de superioridade competitiva avalia se o recurso pode ser considerado o melhor da indústria. De acordo com a RBV, assim é possível determinar quais são recursos valiosos, mas ainda sim é necessário que a organização construa sua estratégia baseada em competências essenciais e que permaneça alerta às alterações do mercado.

Collis e Montgomery (1995) atentam para a existência de alguns erros estratégicos comuns: superestimar a transferência de recursos e capacidades específicas; superestimar a habilidade de competir em indústrias altamente lucrativas; assumir que a alavancagem de recursos genéricos pode ser fonte importante de vantagem competitiva em novos mercados, mas não se importar muito com a dinâmica competitiva específica da indústria.

Recursos são *inputs* ou fatores disponíveis para uma organização que auxiliam na execução de suas atividades. Esses autores também afirmam que recursos, se considerados como fatores isolados, não resultam em produção, mas a coordenação desses recursos é importante. A RBV permite deduzir que certos recursos únicos podem levar a um desempenho organizacional

superior e consequentemente a uma vantagem competitiva. A sustentabilidade dessa vantagem será determinada pela habilidade dos competidores em imitar esses recursos. No entanto, os recursos existentes na organização podem não ser adequados para facilitar o futuro no mercado devido a sua volatilidade nos mercados contemporâneos. Existe uma necessidade de renovar e modificar recursos para manter sustentabilidade num longo prazo. Uma organização deve explorar oportunidades de negócios utilizando recursos presentes, enquanto gera e desenvolve novos recursos para sustentar a competitividade em novos mercados. Assim a organização deve estar preparada para gerir recursos e desenvolvê-los.

Qualquer indústria ou mercado reflete uma incerteza e para sobreviver é necessário que sejam criados novos mercados. É importante renovar recursos, esta é a principal função da gestão em mercados, que são altamente imprevisíveis. A partir da abordagem da RBV entende-se que a valorização dos atributos internos da organização serve como fonte de vantagem competitiva sustentável e que uma maior dotação de alguns recursos, nomeadamente o conhecimento, agraga valor aos produtos e serviços produzidos e oferecidos ao mercado (OLIVEIRA JR., 2001). A importância do conhecimento para a competitividade nas organizações intensivas em conhecimento é ainda mais significativa.

Na prática da gestão das organizações, os executivos estão entendendo que algo deve ser feito no sentido de criar conhecimento interno, orientar o conhecimento interno existente, coordená-lo e aplicá-lo à melhoria do desempenho. As organizações baseadas em conhecimento vêm colocando em prática vários modelos, tais como técnicas de inteligência empresarial e instalações de universidades corporativas. O principal objetivo dos gestores nesse esforço é aumentar o número de vendas e a participação da organização no mercado. Alguns estudos verificaram evidências empíricas da relação entre gestão do conhecimento e resultados organizacionais. Porém torna-se muito difícil argumentar que o resultado organizacional seja fruto somente do conhecimento aplicado, uma vez que esta prática afeta e é afetada por outros aspectos da organização. Para entender bem essa influência, pesquisadores estão relacionando outras variáveis ao entendimento de conhecimento, como culturas organizacionais, orientação para o mercado, estratégia, estrutura e inovação (FERRARESI, 2010).

Nonaka e Takeuchi (1997), por exemplo, apontam a cultura como facilitador da gestão do conhecimento. Talvez o trabalho mais completo seja o de Zenghi (2005, *apud* SANTOS, 2006), que relaciona aspectos organizacionais – como estratégia, estrutura, cultura e a eficácia da gestão do conhecimento – com resultados. No entanto, ainda existem relações pouco claras ou num nível de discussão apenas teórico.

Grande parte dos autores (HOOLEY, 1988; DRUCKER, 2000) afirma que o conhecimento pode elevar a capacidade de a organização sentir o mercado, suas mudanças e sutilezas, e assim levar as empresas a se anteciparem, possibilitando melhor

atendimento de clientes e desenvolvimento de estratégias de mercado mais precisas.

Nesse sentido, o desenvolvimento de fatores ligados a conhecimento está intimamente relacionado com a criação de valor de produtos e serviços. Quinn (1992) destaca os seguintes fatores de conhecimento determinantes da criação de valor: entendimento do cliente, capacitação tecnológica, desenvolvimento de novos produtos, inovação e criatividade.

Tais fatores sugerem que se deve ter uma visão sistêmica para entender criação de valor. Procura-se entender clientes para que sejam desenvolvidos produtos e serviços inovadores que sejam diferenciados no mercado. No entanto, para que essas capacidades sejam desenvolvidas, são necessários componentes de inovação e aprendizado. Ferraresi (2010) propõe que esse entendimento da organização aproxima-se de um conceito de orientação para o mercado: uma empresa orientada para o mercado desenvolve aptidões para atrair e reter clientes por meio da cultura interna. É necessário, pois, disseminar conhecimento na organização de maneira coordenada com o objetivo de alterar comportamentos e tendências para que possam influenciar desejos e necessidades dos clientes.

Tanto a gestão do conhecimento como a orientação para o mercado relacionam-se a um comportamento que permite antever necessidades dos clientes (FERRARESI, 2010), uma vez que gestão do conhecimento e orientação para o mercado possuem como resultado a inovação. Mas, considerando que a gestão do conhecimento extrapola questões de *marketing* aqui citadas, como entendimento do cliente, descobrimento de necessidades e desejos, pode-se entender que a gestão do conhecimento encoraja essa orientação para o mercado.

Empresas buscam atingir resultados, que devem estar relacionados com seu potencial em oferecer serviços e produtos de valor. Para que isso ocorra de maneira eficiente, uma orientação para o mercado deve fazer-se presente. Elaborar estratégias de *marketing* que compreendam demandas e tendências para desenvolver inovações parece essencial nesse contexto. Assim, entender a ligação entre organizações intensivas do conhecimento, RBV e estratégias de *marketing* auxiliará na construção teórica para verificação da relação entre gestão do conhecimento e resultado organizacional, tendo a RBV como meio de gestão e identificação de recursos.

A gestão do conhecimento contribui para estratégias de *marketing*? E para o resultado organizacional? A RBV pode auxiliar na identificação dos fatores determinantes do resultado organizacional? Na próxima seção serão debatidas tais questões.

#### **4. AS ORGANIZACIONAIS INTENSIVAS DO CONHECIMENTO E A EFICIÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING**

A gestão do conhecimento precisa ser gerida de modo a aumentar o retorno ou os resultados organizacionais. Dalkir (2005) propõe um modelo de quatro dimensões: captura, aqui-

sição/aplicação, compartilhamento/disseminação e avaliação. A captura refere-se à identificação e subsequente codificação do conhecimento. Aquisição e criação de conhecimento implicam desenvolvimento de novos produtos e *know-how*. Entre as práticas de aquisição e criação de conhecimento estão o *benchmarking*, as pesquisas de comportamento de consumo, pesquisas e observações dos concorrentes, entre outras. A partir do momento que o conhecimento foi adquirido, é necessário que seja disseminado. Dessa forma, há necessidade de práticas gerenciais que possibilitem ao funcionário ter acesso ao conhecimento codificado. A última etapa refere-se à avaliação, para que o processo seja entendido como um ciclo. Assim, entende-se conhecimento como recurso a ser gerido. A gestão do conhecimento, conforme descrito anteriormente, levará a uma orientação para o mercado. Entendendo o lucro no longo prazo como resultado da oferta de produtos e serviços que satisfaçam desejos e necessidades de clientes (DENG e DART, 1994), uma orientação para o mercado pressupõe a adoção do conceito de *marketing*. Alguns autores inclusive usam o termo orientação para o *marketing* e não para o mercado (KOTLER e CLARKE, 1987). O tema orientação para o mercado/*marketing* já foi estudado a partir de várias perspectivas como processo de tomada de decisão, como inteligência de mercado, como comportamento baseado na cultura e com foco no *marketing* estratégico (LAFFERTY e HULT, 2001). Assim, pode-se utilizar a RBV para gerir conhecimento como recurso aplicado ao desenvolvimento de estratégias de *marketing* ou, num conceito mais geral, relacionando-se com orientações para o mercado (*marketing*). Por meio de *insights* sobre a natureza da vantagem competitiva, a RBV desenvolveu importantes contribuições para o campo de estudo de estratégias de *marketing*. A RBV, que se beneficiou do rigor de sua origem econômica, não só aumenta o entendimento da natureza e os determinantes das vantagens competitivas sustentáveis, como também ajuda a explicar por que certos recursos geram mais vantagens que outros e por que assimetrias de recursos persistem nas condições de competição aberta.

Usualmente, o ponto inicial das análises estratégicas de *marketing* consiste em acessar os pontos fortes e fracos como parte de uma análise SWOT, a cuja eficiência podem ser feitas algumas ressalvas. Por exemplo, um estudo de Stevenson (1976) identificou que gestores tendem a enfatizar forças financeiras enquanto gerentes operacionais estão mais preocupados com questões técnicas, sugerindo, assim, um maior potencial para inconsistências. Outro estudo sobre gerentes europeus (SCHNEIDER e DE MEYER, 1991) identificou que as percepções podem ser influenciadas pela cultura. Na prática, análise SWOT tende a produzir uma lista indiscriminada de variáveis, levando alguns autores a advogar que podem ser usadas de forma descontínua (HILL e WESTBROOK, 1997).

A RBV provê um *background* conceitual para identificar forças e fraquezas e permite que tais características sejam analisadas em termos de critérios preestabelecidos de identificação

de uma vantagem competitiva. Adotar a RBV significa manter o foco na provisão de valor, assim como na durabilidade da vantagem resultante. Por exemplo, tal visão força os gestores a verificar se realmente as forças identificadas importam para o mercado, ou seja, se elas representam valores para os consumidores. A literatura de *marketing* está repleta de exemplos de organizações que possuíam vantagens únicas e mesmo assim falharam porque tais vantagens não eram percebidas como valor pelo consumidor. Um caso considerado clássico é o da Euro Disney em Paris. Existiam vantagens óbvias para a criação de um novo parque temático, como a reputação e as habilidades de seus criadores, no entanto a organização perdeu \$92.000.000 somente no primeiro ano fiscal, colocando em dúvida a continuidade de suas operações. A RBV também força os gestores a pensarem sobre as barreiras para imitação daqueles fatores/recursos únicos. Isso leva a uma discussão interessante em *marketing*, que é a questão do posicionamento no mercado.

Posicionamento de produto/marca é central nas análises estratégicas de *marketing* e a organização pode adotar um número distinto de posicionamentos no mercado. Isso pode envolver posicionamentos baseados no preço, na qualidade, num serviço superior ou no grau de inovação (HOOLEY, 1988). A RBV foca sua atenção na habilidade da organização em auxiliar no posicionamento estratégico. Assim, se uma organização almeja ser líder no serviço ao consumidor num mercado, necessita desenvolver recursos necessários para chegar a tal posição. Por exemplo, a posição de destaque no mercado da Natura está relacionada a seus recursos e a sua capacidade acumulada de codificar e praticar seu *know-how* ao longo do tempo.

A RBV permite que a organização entenda seus recursos e aponta para posicionamentos estratégicos alternativos que devem ser considerados. Por exemplo, a perseguição pela diminuição do preço implica alteração de controle de custos e metodologias como *Total Quality Management* (TQM) (HOOLEY, MOLLER e BRODERICK, 1997). Estratégias de posicionamento baseadas em qualidades superior requerem diferentes recursos que incluem controle da qualidade, reputação da marca e gestão da cadeia produtiva, enquanto estratégias de posicionamento baseadas em inovação exigem habilidades nas áreas de desenvolvimento de produto.

Estratégias de *marketing* internacional – o qual foca na importância dos diferentes recursos específicos entre países (PORTER, 1990; TALLMAN e FLADMOE-LINDQUIST, 1997) – também podem ser beneficiadas pela perspectiva da RBV. A natureza e o papel de recursos específicos de países remetem a trabalhos iniciais de teóricos cujo foco era analisar fatores básicos, como terra, trabalho e capital. Nesse contexto, esses recursos, herdados e não criados, são fatores estáticos e fixos. De uma perspectiva competitiva, o foco da atenção deve ser dado aos *inputs* básicos no processo de produção e a como esses fatores podem variar de país a país. Proximidade geográfica, por exemplo, parece influenciar decisões de investimento (DAVIDSON, 1980; 1989), enquanto proximidade

cultural parece também ser uma variável-chave para diversos autores (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Um estudo desenvolvido por Shan e Hamilton (1991) demonstrou que o sucesso da biotecnologia nos Estados Unidos ocorria devido a um conjunto de recursos combinados que incluía suporte do governo e uma cultura empreendedora favorecida pelo mercado de capitais.

No entanto, é necessário entender completamente a relação das ações da organização e seu país de origem. Dunning (1981) argumenta que as vantagens específicas de uma organização não são independentes de sua estrutura organizacional, de seu sistema econômico e do ambiente cultural e institucional. Por exemplo, a maior parte do sucesso das indústrias japonesas se deve à participação do governo e também do *ethos* do povo japonês diante do trabalho, autoridade e padrões de vida. Em resumo, a RBV também promete grande auxílio nas definições de estratégias de *marketing* em mercados internacionais.

Essa discussão enfatiza a importância da RBV para entender tanto vantagem competitiva quanto estratégias de *marketing*. No entanto, antes de adotar tal perspectiva, devem ser feitos alguns comentários importantes.

Primeiro, enquanto é possível distinguir uma hierarquia básica para recursos tangíveis, intangíveis e capacidades, uma análise mais refinada pode ser difícil. Por exemplo, capacidades são geralmente consideradas como as fontes mais potentes de vantagem competitiva, mas qualquer capacidade pode ser suprimida por outra de maior ordem levando a um problema maior (COLLIS, 1994). Isso é importante quando se considera que na área de *marketing* uma das aplicações mais diretas da RBV pode ser considerada a procura pelos recursos de *marketing* mais importantes. Por exemplo, Day (1994) propôs uma taxonomia de capacidades para distinguir capacidades que são de dentro para fora da organização ou de fora para dentro, ou ainda capacidades que estão na fronteira com o mercado. No entanto, não fica claro se, por exemplo, um recurso como orientação para o mercado pode ser pensado como uma capacidade de dentro para fora ou na fronteira. Tais taxonomias podem ser consideradas incompletas e potencialmente enganadoras na identificação de fontes de vantagens.

Segundo, a RBV como muito de seus antecessores – como a análise SWOT e as cinco forças de Porter – são criticados por apresentar uma visão estática do que é um processo essencialmente dinâmico (DICKSON, 1992; 1996).

Terceiro, a falta de validação empírica de suas proposições centrais é o assunto mais crítico no desenvolvimento da RBV (WERNERFELT, 1995). Ultimamente alguns autores vêm se esforçando para mudar esse cenário (HALL, 1992; MAIJOOR e VAN WITTELOOSTUIJIN, 1996). No entanto, essa literatura emergente possui hipóteses e metodologias difusas.

No entanto, a combinação da RBV com o conceito de OIC pode auxiliar a aumentar a eficiência no desenvolvimento das estratégias de *marketing*. A RBV pode ser utilizada para identificação daquilo que torna a organização intensiva em co-

nhecimento. E a partir, da análise da *commodity* conhecimento, pode-se aumentar a eficiência das estratégias de mercado.

De acordo com o modelo RBV, as organizações procuram adquirir recursos ou capacidades valiosos e difíceis de imitar. Essa procura de diferenciação assenta-se num processo de desenvolvimento de recursos e capacidades distintas que pode ser descrito por meio da interligação entre os seguintes conceitos: rotinas organizacionais, recursos, capacidades, competências, impactos estratégicos potenciais e grau de especificidade. Assim, entende-se que a valorização dos atributos internos à organização deve servir como fonte de vantagem competitiva sustentável e que, em especial o conhecimento, agrega valor aos produtos e serviços oferecidos ao mercado.

Diante dessa realidade, os gestores precisam analisar a importância crescente do conhecimento e o esforço necessário para gerir seu conhecimento, para que esse ativo seja mais uma fonte de vantagem competitiva e traga resultados para a organização. A intensificação das trocas de conhecimento, principalmente no interior da organização, pode auxiliar na definição da força da marca, incrementando, dessa forma, a eficiência das estratégias de diferenciação de *marketing*.

Aumento de eficiência operacional pode levar a aumento da eficiência do produto, por exemplo, trazendo considerável incremento na satisfação do consumidor, servindo para aumentar a diferenciação entre produtos e auxiliando estratégias de *marketing*. Estudos de *marketing* relacionados a eficiência podem ser alocados em três fases de evolução. Os primeiros estudos relacionavam-se a uma prestação de contas dessa área organizacional. Os principais focos de estudo eram propaganda, vendas, lucro e retorno de investimentos (CLARKE, 1976; ASSMUS, FARLEY e LEHMANN, 1984; FITZGERALD, 2004). Num segundo momento as pesquisas começaram a analisar atividades de *marketing* que contribuíam para formação do patrimônio organizacional. Cornwell, Roy e Steinard (2001) exploram em sua pesquisa como o uso da propaganda pode ser considerado um preditor importante na percepção de diferenciação de marca e aumento do valor financeiro da marca. Os últimos estudos relacionam-se às atividades de *marketing* que alteram diretamente o valor de mercado da organização. Por exemplo, Srivastava, Shervani e Fahey (1998) desenvolveram um modelo de *marketing* e finanças com variáveis como satisfação do consumidor e equidade de marca, para aumentar o valor acionário no mercado, por meio do fluxo de caixa e do incremento em seu valor residual.

Charnes, Cooper e Rhodes (1978) e Charnes *et al.* (1985) definem eficiência como a comparação entre as organizações da razão entre resultados sobre *inputs* requeridos para atingir tais resultados. Por outro lado, Sheth, Sisodia e Sharma (2002) definem eficiência em *marketing* como a razão entre resultados de *marketing* sobre os *inputs* do processo. Outra definição importante, quando discutida essa questão, é a produtividade do *marketing*, que inclui duas dimensões: a eficiência e a eficácia (SHETH, SISODIA e SHARMA, 2002).

A eficiência de estratégias de *marketing* refere-se a ações de alocação de recursos para atingir um aumento da satisfação do consumidor. Anderson, Fornell e Lehmann (1994) indicam uma ligação entre satisfação do consumidor e retornos financeiros. Eles discutem como expectativas, qualidade e preço podem afetar satisfação do consumidor e por que a satisfação afetaria lucratividade. Suas descobertas suportam o impacto positivo da qualidade na satisfação do consumidor e a lucratividade medida como retorno de investimento. Nesse mesmo sentido, Gruca e Rego (2005) identificam suporte empírico para a ligação entre satisfação, fluxo de caixa e valor acionário. Assim, eficiência em *marketing* estaria relacionada ao aumento da satisfação do consumidor. Seria um efeito em cadeia, relacionando ações específicas de *marketing* tomadas pela organização que aumentam sua eficiência de forma geral, gerando aumento no valor de mercado. Nesse sentido, pode-se ressaltar que utilizar a RBV para identificar atributos relativos ao conhecimento pode intensificar e auxiliar no desenvolvimento das estratégias de *marketing*.

O desenvolvimento de estratégias eficientes de *marketing* implica conceber mecanismos de gestão de produto que viabilizem o aumento da satisfação do consumidor e consequentemente aumento das vendas, assim como a sustentabilidade organizacional no longo prazo. A gestão do produto implica planejamento da produção, que envolve duas etapas básicas, seja o produto tangível ou mesmo um serviço: projeto de produto e projeto de processo.

Enquanto no projeto de produto há o detalhamento de todas as suas características, quantidades necessárias de matéria-prima e custos, no projeto de processo define-se o plano específico das etapas da produção. Esses pressupostos básicos do planejamento e controle da produção, da gestão de produto, podem ser extensivos ao mundo organizacional como um todo. As ações de planejamento estratégico, seja da área de *marketing*, seja da organização como um todo, são fundamentais para ganhos de produtividade e competitividade. Isto é, as estratégias estão todas interligadas ao desenvolvimento do produto e à gestão da cadeia produtiva.

No horizonte das organizações brasileiras, percebe-se uma grande defasagem na adoção de novos modelos de gestão. Nos últimos tempos, as organizações vêm desenvolvendo esforços no sentido de recuperar esse tempo perdido. Assim, desenvolvem modelos de estratégia que identificam a organização como um sistema, em que o desenvolvimento da eficiência do *marketing*, por exemplo, tem relação direta com o desenvolvimento de produto, ou mesmo com o controle da operação como um todo. Apesar de ter independência, o *marketing* figura como um setor estratégico próximo ao mercado, capaz de prover a organização de informações para aumento de eficiência interna.

Novos modelos organizacionais, como as OIC, vêm ganhando importância para aumento da sustentabilidade organizacional. Tais tipos inovadores e diferenciados de organização prezam pela interligação de todas estratégias organizacionais,

utilizando a RBV não somente para identificar melhores estratégias de *marketing*, mas também para gestão da cadeia produtiva como um todo. Quando se discute cadeia produtiva, torna-se importante identificar a evolução dos sistemas de produção, começando com as alterações marcantes da administração japonesa, até a definição das Organizações Intensivas de Conhecimento. De maneira sucinta, identificam-se no quadro a seguir os principais modelos estratégicos organizacionais para aumento da eficiência da gestão do produto.

Apresentaram-se alguns modelos estratégicos de gestão que visam aumentar a eficácia. É possível perceber que todos os modelos de gestão sugerem diluir o antigo formalismo estrutural das organizações para ganhar flexibilidade e focar nos resultados, não mais no controle. Há uma forte diminuição dos degraus hierárquicos, fazendo com que os funcionários ganhem maior autonomia. A organização tende a horizontalizar-se e criar redes de valores, trabalhando principalmente com o conhecimento como *commodity*.

### ***Principais Modelos Estratégicos***

<b>Tipos de Organização</b>	<b>Características Principais</b>	<b>Relações com Estratégias Organizacionais</b>
Administração Japonesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprego vitalício</li> <li>• Mecanismos de controle implícitos</li> <li>• Tomada de decisões coletivas</li> <li>• Responsabilidade coletiva</li> </ul>	A estratégia visa eliminar desperdícios, por meio da construção de produtos robustos. A preocupação com aceitação de mercado e estratégias de <i>marketing</i> está relacionada somente ao aumento da qualidade do produto.
Administração Participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diluição de sistemas formais e hierárquicos da organização</li> <li>• Táticas específicas para consecução de objetivos e metas organizacionais</li> <li>• Estilo de gestão participativa</li> </ul>	Predispõe à eliminação de barreiras de comunicação e permite uma autonomia maior do funcionário. Participação do pessoal de chão de fábrica na elaboração de estratégias para lançamento e promoção de produto, por exemplo.
Administração Empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo às capacidades individual e em grupo</li> <li>• Descentralização das ideias e das inovações</li> <li>• Criação de unidades independentes de negócio</li> <li>• Rompimento do tradicional formalismo gerencial</li> </ul>	Este modelo impõe a formação de equipes que trabalham por projeto. Ou seja, o desenvolvimento das estratégias relaciona-se com o desenvolvimento de mecanismos específicos para aquele tipo de produto. As estratégias de <i>marketing</i> , ou mesmo organizacionais, são determinadas por projeto. A RBV pode ser utilizada diretamente para identificação de forças daquele projeto.
Administração Holística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração dos objetivos pessoais aos da corporação</li> <li>• A estrutura da organização passa a ser <b>policelular</b> (células autônomas de produção)</li> <li>• Conhecimento global do sistema</li> </ul>	Este tipo de organização implica maior conhecimento do produto a ser explorado por parte de cada funcionário. Os projetos são desenvolvidos de maneira interligada numa cadeia de produção. Assim, suas estratégias necessitam de identificação de pontos fortes e fracos também de maneira integrada. A competência e o conhecimento passam a ser bens valiosos no processo de desenvolvimento da organização.
Corporação Virtual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso substancial de sistemas de informação para ganhar flexibilidade</li> <li>• Minimização da estrutura formal da organização</li> <li>• Métodos de trabalho baseados no uso da informática e da automação</li> <li>• Redução de recursos físicos e produtos cada vez mais intangíveis</li> </ul>	Esta estratégia é baseada na gestão da marca; o produto torna-se mais intangível e relacionado diretamente a conhecimento ou <i>know-how</i> . A integração da cadeia de suprimentos permite o fluxo de informações, pessoas e produtos, perpetuando a existência da organização.
Organizações Intensivas de Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento aplicado à gestão da cadeia produtiva</li> <li>• Funcionários orientados para o conhecimento</li> <li>• Práticas de gestão do conhecimento</li> </ul>	O conhecimento passa ser o bem mais importante da organização. Logo, as estratégias de posicionamento de <i>marketing</i> tornam-se importantes, uma vez que o conhecimento deve ser transmitido para o mercado. Entende-se conhecimento não exatamente como <i>know-how</i> de fabricação ou desenvolvimento de produto, mas como a importância daquele produto comercializado e sua vantagem competitiva ante os demais produtos concorrentes.

As organizações que se baseiam em sua rede conhecimento para tomar decisões podem antecipar mais facilmente as exigências do mercado. Trabalham dessa forma estratégias interligadas, não somente com questões de identificação com o mercado, com as estratégias de *marketing*, mas também identificando forças por meio da RBV e intensificando a gestão do conhecimento para propagação de resultados positivos.

Dessa forma, a criação de valor no atual ambiente organizacional pressupõe que o objetivo organizacional não seja tão somente a produção e perpetuação de um bem, mas também a perpetuação do conhecimento gerado. O objetivo passa a ser a sustentabilidade do resultado gerado pela interação dos ativos tangíveis e intangíveis organizacionais. Isso ocasiona impacto enorme na organização, tanto em termos de estrutura física, quanto em termos de planejamento estratégico. Implica dizer que provavelmente missões organizacionais serão cada vez mais gerais e cada vez mais holísticas, buscando a integração de todo o conhecimento produzido no dia a dia organizacional.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo caracteriza-se por sua natureza essencialmente teórica, deixando margem para formulação de questões em relação à ausência de constatações empíricas. É de consciência dos autores deste trabalho que, tanto na literatura de RBV e *marketing* quanto no universo acadêmico científico, possam existir outras teorias que contribuam com ferramentas estratégicas visando à eficiência e à eficácia das organizações.

As limitações presentes nesta pesquisa também são de fundamental importância para o entendimento das conclusões do trabalho. Primeiro, é importante mencionar que, embora seja feito um estudo teórico vasto, criar construtos acerca de qualquer teoria é um processo que exige dedicação ao longo do tempo.

O conhecimento faz da atividade de qualquer pessoa ou organização um recurso estratégico, o que se procurou ressaltar neste artigo. Alguns autores abordam conhecimento não só como um insumo de produção, mas também como um recurso estratégico, que transforma o conhecimento em um ativo quantificável com alto valor de mercado. Dessa forma, a visão baseada em recursos desenvolve a perspectiva de que a organização deve ser vista como uma organização distinta de recursos e competências e de que a utilização depende da percepção de seus gestores.

Conclui-se que a RBV procura ampliar tais percepções, tanto para as organizações como para os planejadores, quanto à formulação de estratégias de *marketing*, buscando criar vantagem competitiva. A RBV é uma teoria emergente importante, principalmente por analisar a heterogeneidade da organização. Ela está baseada em economia industrial e beneficiou-se da multiplicidade de colaborações da literatura de gestão. Mas, como qualquer outra, ela ainda possui ambiguidades, confusões empíricas e conceituais. No artigo, procura-se destacar sua importância para identificação da vantagem competitiva e sua utilização para auxiliar no desenvolvimento das estratégias de mercado. No artigo, discorre-se sobre a importância da gestão do conhecimento e a ligação com a orientação para o mercado, por meio da utilização da RBV para identificação e gestão dos recursos disponíveis na organização. ♦

## **REFERÊNCIAS**

- ANDERSON, E.W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D.R. Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, Michigan, v.58, n.3, p.53-66, July 1994.
- ASSMUS, G.; FARLEY, J.U.; LEHMANN, D.R. How advertising affects sales-meta analysis of econometrics results. *Journal of Marketing Research*, Michigan, v.21, n.1, p.65-74, Feb. 1984.
- CHAMBERLIN, Edward H. *The theory of monopolistic competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1933.
- CHARNES, A.; COOPER, W.W.; LEARNER, D.B.; PHILIPS, F.Y. Management science and marketing management. *Journal of Marketing*, Michigan, v.49, n.3, p.93-105, Apr. 1985.
- CHARNES, A.; COOPER, W.W.; RHODES, E. Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, UK, v.3, n.6, p.429-444, Apr. 1978.
- CLARKE, D.G. Econometric measurement of duration of advertising effects on sales. *Journal of Marketing Research*, Michigan, v.13, n.4, p.345-357, Nov. 1976.
- COLLIS, David J. Research note: how valuable are organisational capabilities. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v.15, n.6, p.143-152, Nov.-Jan. 1994.
- COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, New Jersey, v.73, n.4, p.118-128, July-Aug. 1995.
- CORNWELL, T.B.; ROY, D.P.; STEINARD, E.A. Exploring managers' perceptions of the impact of sponsorship on brand equity. *Journal of Advertising*, Texas, v.30, n.2, p.41-51, Apr. 2001.
- CUBBIN, John. *Is it better to be a weak firm in a strong industry or a strong firm in weak industry?* London: London Business School, Centre for Business Strategy, 1988. n.49.
- DALKIR, Kimiz. *Knowledge management and practice*. Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Hinemann, 2005.
- DAVIDSON, William H. The location of foreign direct investment activity: country characteristics and experience effects. *Journal of International Business Studies*, Lexington, MA, v.12, n.2, p.9-22, Fall 1980.

## REFERÊNCIAS

- DAVIDSON, William H. Ecostructures and international competitiveness. In: NEGANDHI, Anant R.; SAVARA, Arun (Ed.). *International strategic management*. Lexington, MA: Lexington Books, 1989. p.3-27.
- DAY, George S. The capabilities of market-driven organisations. *Journal of Marketing*, Michigan, v.58, n.6, p.37-52, Oct. 1994.
- DENG, Shengliang; DART, Jack. Measuring marketing orientation: a multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, Liverpool, UK, v.10, p.725-742, May 1994.
- DICKSON, Peter R. Toward a general theory of competitive rationality. *Journal of Marketing*, Michigan, v.56, n.1, p.69-83, Jan. 1992.
- DICKSON, Peter R. The statics and mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. *Journal of Marketing*, Michigan, v.60, n.6, p.102-160, Oct. 1996.
- DRUCKER, Peter. O advento da nova organização. *Gestão do conhecimento. Harvard Bussiness Review*. Rio Janeiro: Campus, 2000.
- DUNNING, John H. *International production and the multinational enterprise*. London: Allen and Unwin, 1981.
- FERRARESI, Alex Antonio. Gestão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais: um estudo em empresas instaladas no Brasil. 2010. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2010.
- FITZGERALD, J. Evaluating return on investment of multimedia advertising with a single-source panel: a retail case study. *Journal of Advertising Research*, Cambridge, v.44, n.3, p.262-270, May-June 2004.
- FLEURY, M.T.; OLIVEIRA JR., M.M. (Org.) *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRUCA, T.S.; REGO, L.L. Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value. *Journal of Marketing*, Michigan, v.69, n.4, p.115-130, July 2005.
- HALL, Richard. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, Liverpool, UK, v.13, n.1, p.135-144, Feb. 1992.
- HANSEN, Gary S.; WERNERFELT, Birger. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organisational factors. *Strategic Management Journal*, Liverpool, UK, v.10, n.5, p.399-411, Sept./Oct. 1989.
- HILL, T.; WESTBROOK, Roy. SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*. Liverpool, UK, v.30, n.1, p.46-52, Jan. 1997.
- HOOLEY, Graham. *The CIM handbook of strategic marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1988. p.121-139.
- HOOLEY, Graham; MOLLER, Kristian; BRODERICK, Amanda. *Competitive positioning and the resource-based view of the firm*. Aston Business School Research Paper Series, RP9726, 1997.
- JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalisation of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, Hoboken, USA, v.12, n.6, p.305-322, Oct. 1975.
- KOTLER, Philip; CLARKE, Roberta. *Marketing for health care organization*. New Jersey: Prentice Hall, 1987.
- LAFFERTY, Barbara; HULT, G. Tomas. A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, v.35, p.92-109, 2001.
- MAIJOOER, Steven; VAN WITTELOOSTUIJIN, Argen. An empirical test of the resource-based theory: strategic regulation in the Dutch audit industry. *Strategic Management Journal*, Liverpool, UK, v.17, n.3, p.549-569, July 1996.
- NADAI, F.; CALADO, L. Uma análise crítica do termo 'organizações intensivas em conhecimento'. *Revista Gerpos da Unesp*, São Paulo, v.1, n.2, p.1, abr. 2006.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. São Paulo, Campus, 1997.
- OLIVEIRA JR., M. de M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Org.) *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- PENROSE, Edith. *The theory of growth of the firm*. Oxford: Blackwell, 1959.
- PORTER, Michael E. *The competitive advantage of nations*. London: The MacMillan Press, 1990.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Michigan, v.68, n.2, p.79-91, May/June 1990.
- QUINN, J. Brian. The intelligent enterprise: a new paradigm. *Academy of Management Executive*, Texas, v.6, n.4, p.48-64, Nov. 1992.
- ROBINSON, Joan. *The economics of imperfect competition*. London: MacMillan Press, 1933.
- SANTOS, Neri dos. *Modelagem de conhecimento e de competências: metodologia CommonKADS*. Disciplina Gestão Estratégica do Conhecimento. Florianópolis: PPG/EGC, UFSC, 2006.
- SCHNEIDER, S.; DE MEYER, A. Interpreting and responding to strategic issues. *Strategic Management Journal*, Liverpool, UK, v.12, n.3, p.307-320, July 1991.
- SHAN, Weijan; HAMILTON, William. Country-specific advantage and international cooperation. *Strategic Management Journal*, Liverpool, UK, v.12, n.4, p.419-432, Sept. 1991.

**REFERÊNCIAS**

**ABSTRACT**

**RESUMEN**

- SHETH, J.N.; SISODIA, R.S.; SHARMA, A. Marketing productivity: issues and analysis. *Journal of Business Research*, New York, v.55, n.4, p.349-362, June 2002.
- SPENDER, J.C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Org.) *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SRIVASTAVA, R.K.; SHERVANI, T.A.; FAHEY, L. Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis. *Journal of Marketing*, Michigan, v.62, n.1, p.2-18, Jan. 1998.
- STEVENSON, H. Defining corporate strengths and weaknesses. *Sloan Management Review*, Michigan, v.17, n.2, p.51-68, Spring 1976.
- STEWART, T.A. *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- TALLMAN, Stephen B.; FLADMOE-LINDQUIST, Karin. Resource-based strategy and competitive advantage among multinationals. In: VERNON-WORTZEL, Heidi; WORTZEL, Lawrence H. (Ed.). *Strategic management in a global economy*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: John Wiley & Sons, 1997. p.149-167.
- TERRA, J.C. *Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 1999. Disponível em: <[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)>. Acesso em: 30 abr. 2004.
- WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, UK, v.5, n.2, p.171-180, Apr./June 1984.
- WERNERFELT, Birger. The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, UK, v.5, n.5, p.171-180, 1995.

**Knowledge-intensive organizations and their relation with marketing strategies**

The intense competition among markets dictates that companies be capable of efficiently developing and managing resources, whether financial, structural or personnel related. In the literature, there is a preponderance of approaches that regard capital as the main resource to be managed. However, in an economy based on information and on intensive service, attributes such as flexibility, speed of action, innovation and trained personnel are increasingly essential for organizations to remain competitive. Given this reality, knowledge must be seen as a valuable strategic resource for the establishment of a sustainable competitive advantage. Moreover, in knowledge-intensive organizations, knowledge is an absolutely essential resource. The objective of this paper is to discuss marketing efficiency and its relation to Intensive Knowledge Organizations (IKO). This work addresses a discussion on how the use of a knowledge-based methodology in the organization can help it to develop its marketing strategies. The main characteristics of IKOs are presented, along with how the use of resource-based methodologies can drive the functioning of the organization.

**Keywords:** knowledge intensive organizations, resources, marketing efficiency.

**Organizaciones intensivas de conocimiento y su relación con las estrategias de marketing**

La intensa competencia entre los mercados requiere que las empresas puedan desarrollar y administrar eficientemente sus recursos, sean financieros, estructurales o de personal. En la literatura, hay un predominio de enfoques que presentan el capital como el principal recurso a gestionar, sin embargo, en la economía basada en la información y de servicio intensivo, atributos como rapidez, flexibilidad, innovación y personal calificado son cada vez más esenciales para que las organizaciones se mantengan competitivas. Dada esta realidad, se debe considerar el conocimiento como un valioso recurso estratégico para establecer ventaja competitiva sostenible en las organizaciones; no obstante, en las intensivas en conocimiento, ése se convierte en un atributo esencial. El objetivo en este trabajo es discutir la eficiencia de las estrategias de *marketing* y su relación con las organizaciones intensivas de conocimiento (OIC). Se examina la discusión de cómo el uso de una metodología basada en el recurso conocimiento en la organización puede ayudar a desarrollar estrategias de *marketing*. En ese sentido, se presentan las principales características de las OIC y el uso de metodologías basadas en recursos como impulsor del funcionamiento de la organización.

**Palabras clave:** organizaciones intensivas de conocimiento, recursos, eficiencia en *marketing*.