

Gestão do Conhecimento e Orientação para o Mercado como Fonte de Vantagem Competitiva: uma *survey* em empresas do sul do Brasil

Knowledge Management and Market Orientation as a Source of Competitive Advantage: a survey on companies in southern Brazil

Eliana Andréa Severo¹, Julio Cesar Ferro de Guimarães¹, Arícia Morais de Medeiros², Ênio Vinicius Baracho Eduardo², Robson da Silva Alves², Thais Barbosa Ferreira Andrade²

¹Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, Brasil.

²Universidade Potiguar, Rio Grande do Norte, Brasil.

INFOARTIGO

Palavras-chave:

Gestão do conhecimento,
Orientação para o mercado,
Vantagem competitiva.

RESUMO

A globalização e a turbulência de mercado exigem que as organizações busquem estratégias para a vantagem competitiva. Neste contexto, a gestão do conhecimento visa a criação, transferência e circulação do conhecimento nas organizações, bem como o investimento no capital intelectual. No entanto, a orientação para o mercado defende uma cultura orientada para o cliente, a fim de oferecer-lhes produtos de maior valor agregado de forma eficiente e efetiva. Perante o exposto, este estudo tem como objetivo analisar a influência da gestão do conhecimento e da orientação para o mercado sobre a vantagem competitiva em 426 empresas de comércio e serviços do Sul do Brasil. A metodologia utilizada tratou-se de uma pesquisa quantitativa, por meio da análise fatorial exploratória e regressão linear múltipla. Os resultados destacam que tanto a gestão do conhecimento, como a orientação para o mercado estão positivamente relacionadas com a vantagem competitiva.

ARTICLEINFO

Keywords:

Knowledge management,
Market orientation,
Competitive advantage.

ABSTRACT

Globalization and market turmoil requires organizations to pursue strategies for competitive advantage. In this context, knowledge management aims at the creation, transfer and circulation of knowledge in organizations, as well as investment in intellectual capital. However, market orientation advocates customer-oriented culture in order to offer them higher value-added products in an efficient and effective manner. 426 trade and service companies in Southern Brazil. In this paper, we present the results of a study on the impact of knowledge management and market orientation on competitive advantage. The methodology used was quantitative research, through exploratory factorial analysis and multiple linear regression. The results highlight that both knowledge management and market orientation are positively related to competitive advantage.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Correspondência para autores:

elianasevero2@hotmail.com (Severo, E.A.) (ORCID: [0000-0002-5970-4032](https://orcid.org/0000-0002-5970-4032)),
juliocfguimaraes@yahoo.com.br (de Guimarães, J.C.F.) (ORCID: [0000-0003-3718-6075](https://orcid.org/0000-0003-3718-6075)),
ariciamedeiros@hotmail.com (de Medeiros, A.M.) (ORCID: [0000-0003-3244-0791](https://orcid.org/0000-0003-3244-0791)),
eniobaracho@gmail.com (Eduardo, E.V.B.) (ORCID: [0000-0003-0471-6607](https://orcid.org/0000-0003-0471-6607)),
autopostoalves@outlook.com (Alves, R.S.) (ORCID: [0000-0002-0672-9279](https://orcid.org/0000-0002-0672-9279)),
thaisufpb@gmail.com (Andrade, T.B.F.) (ORCID: [0000-0003-1577-0000](https://orcid.org/0000-0003-1577-0000))

DOI: doi.org/10.51359/1679-1827.2021.240834

1. Introdução

Com o advento da globalização, surge uma maior concorrência das empresas que buscam diariamente enfrentar e superar os desafios dos mais diversificados mercados. A busca por ferramentas para alcançar um diferencial competitivo é fundamental para garantir o ingresso e manutenção das organizações. Balachandran e Williams (2018) enfatizam a importância de se reunir informações relevantes e habilidades para realizar um filtro das necessidades empresariais.

A dinâmica com que o ambiente empresarial se movimenta, além do estreitamento das relações entre organizações, apresenta reflexos na gestão do conhecimento e orientação para o mercado. Consoante isso, os riscos e ameaças que atingem as organizações nas mais diversas áreas, fica evidente a necessidade de uma gestão estratégica eficiente.

Nesse sentido, as empresas estão se aperfeiçoando e buscando ferramentas que tragam um maior desempenho nas suas atividades. Para Davenport, De Long e Beers (1998), a gestão do conhecimento deve ser parte do trabalho de cada um dos membros da organização, pois a gestão dos ativos intangíveis é baseada, sobretudo, na competência dos colaboradores de uma determinada organização. Consoante isso, a gestão do conhecimento é oriunda da cultura organizacional, a qual permite a manifestação da criatividade e o trabalho em equipe, que rompem barreiras departamentais e encorajam trabalho coletivo (PRIETO et al., 2009; ZACK et al., 2009).

Conforme Narver e Slater (1990), Kumar et al. (2011) e Masa'deh et al. (2018), a orientação para o mercado é a cultura organizacional que propicia os comportamentos necessários à criação de valor superior para os clientes e de uma vantagem competitiva sustentada para a organização, visando um maior e contínuo desempenho da mesma.

Entretanto, a gestão do conhecimento é oriunda da cultura organizacional, admitindo a compreensão que a orientação para o mercado e gestão do conhecimento são componentes da cultura organizacional, geridos de forma eficiente, os quais prescrevem a vantagem competitiva. Nesse sentido, a cultura organizacional (HARDCOPF; LIU; SHAH, 2021) é de suma importância para as organizações, pois ela define metas, objetivo e direcionadores estratégicos para a tomada de decisão gerencial.

Práticas orientadas para o mercado e o uso da gestão do conhecimento nas empresas podem implicar em um melhor desempenho (IM et al. 2020; MAHMOOD et al., 2020), e conseqüentemente, ocasionar uma maior vantagem competitiva nas organizações. Coerentemente, Iyer et al. (2018) destacam que as estratégias competitivas, posicionamento de marca focadas no mercado, assim como a orientação para o mercado, influenciam a seleção e a implementação das estratégias, resultando em desempenho e uma eventual posição no mercado.

Na busca para satisfazer as exigências dos mercados, que evoluem rapidamente, resultando em diversas incertezas, necessita-se de uma eficiente gestão organizacional. Entretanto, tanto como as grandes empresas, as micro e pequenas, também têm exercido um papel fundamental no desenvolvimento e na manutenção da economia nacional (LUNARDI; DOLCI; MAÇADA, 2010; SILVA; DACORSO, 2013). Segundo Wright et al. (2018), as incertezas causadas por imprevistos estão presentes onde a probabilidade atua e podem ser associadas a resultados aptos, tendo como base as prioridades de raciocínio ou de frequências práticas, ou ainda de eventos semelhantes.

De acordo com Macedo et al. (2018), as práticas de gestão do conhecimento têm aplicado novas tecnologias de informação e comunicação para processos relacionados a gestão de compartilhamento e aprendizado organizacional, que ocorrem tanto interativamente, como *online* entre os profissionais.

Para as empresas inseridas neste novo e contextualizado cenário competitivo, torna-se necessário terem por base o que está em mudança nos modelos atuais de gestão, para garantir um diferencial. Segundo Holm et al. (2018), uma boa interpretação aplicada de forma cuidadosa, mediante a análise de mecanismos causais que levam a mudança, avaliando os fatores envolvidos, o que pode ampliar a assertividade organizacional.

Neste contexto, para ganhar notoriedade dentro dos mercados é necessário a investigação de variáveis que contribuem para a construção de um diferencial competitivo, entre as quais destaca-se as que influenciam diretamente na satisfação do cliente, que quando alinhadas dentro das organizações podem gerar particularidades

capazes de agregar melhores resultados para as organizações. Para Wikhamn (2019), a importância da satisfação do cliente é um indicador oportuno para mensurar o desempenho empresarial.

No intuito de identificar a lacuna teórica e gerencial da pesquisa, consultou-se a base de dados *Scopus*, por se tratar de uma das maiores bases de dados de artigos e resumos científicos disponíveis na *Web*. Utilizou-se como critério de refinamento para a pesquisa, em 27 de abril de 2021, o conjunto de palavras-chave: orientação para o mercado (*market orientation*), gestão do conhecimento (*knowledge management*), vantagem competitiva (*competitive advantage*) e Sul do Brasil (*South of Brazil*), tendo como filtro: artigo (*article*), título (*title*), resumo (*abstract*) e palavras-chave (*keywords*). Entretanto, com este filtro e conjunto de palavras não foi encontrado nenhum artigo científico publicado. Por conseguinte, utilizou-se para a pesquisa as mesmas palavras-chaves em conjunto, com exceção da “*South of Brazil*”, consequentemente, verificou-se um total de 19 artigos científicos que tratavam de ambas as temáticas.

Neste cenário, os três artigos que apresentaram o maior número de citações foram os de Martín-De Castro (2015), publicado no *Industrial Marketing Management* (124 citações), no qual é destacado que o conhecimento, como recurso, e a inovação tecnológica, como capacidade dinâmica, são fontes essenciais para a vantagem competitiva e a sobrevivência empresarial. Landroquez et al. (2011), publicado no *Management Decision* (48 citações), ressalta que a interação entre orientação para o mercado, gestão do conhecimento e gestão do relacionamento com o cliente, constitui uma capacidade dinâmica que visa a vantagem competitiva. Já a pesquisa pro- posta por De Guimarães, Severo e Vasconcelos (2018), publicada no *Journal of Cleaner Production* (46 citações), destaca que a orientação empreendedora, orientação para o mercado e orientação para a gestão do conhecimento são direcionadores estratégicos para a produção mais limpa e a vantagem competitiva sustentável.

Perante o exposto, este estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: qual a influência da gestão do conhecimento e da orientação para o mercado na vantagem competitiva em empresas de comércio e serviços? Consoante isso, este estudo tem como objetivo analisar a influência da gestão do conhecimento e da orientação para o mercado sobre a vantagem competitiva em 426 empresas de comércio e serviços do Sul do Brasil.

2. Referencial Teórico

2.1. Gestão do conhecimento e vantagem competitiva

De acordo com Torabi e El-Den (2017), o conhecimento está se tornando um recurso valioso para a maioria das organizações e a busca pelo gerenciamento desse ativo está ganhando popularidade entre os pesquisadores e a administração. Neste contexto, a gestão do conhecimento pode ser compreendida como um processo, articulado e intencional, com objetivo de sustentar ou promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento tácito e explícito (NONAKA, 1994; TORABI; EL-DEN, 2017). Conforme Lubit (2001), o conhecimento tácito e as capacidades de gerenciamento do conhecimento podem ser a base para uma vantagem competitiva sustentada no ambiente econômico.

Mahdi, Nassar e Almsafir (2019) ressaltam que o processo da gestão do conhecimento ocorre por meio de seis etapas: *i*) identificação; *ii*) formulação dos objetivos do conhecimento; *iii*) geração de conhecimento; *iv*) armazenamento de conhecimento; *v*) compartilhamento de conhecimento; e, *vi*) aplicação de conhecimento. Já Chuang (2004), destaca o conceito de gestão do conhecimento, como uma arma competitiva poderosa, a qual tem sido fortemente enfatizado na literatura de gestão estratégica, mas a sustentabilidade da vantagem competitiva fornecida pela capacidade de gestão conhecimento não é bem explicada.

Contudo, a gestão do conhecimento engloba estrategicamente a organização do conhecimento externo dos gerentes e funcionários, que são fundamentais para o sucesso do negócio (DEGUIMARÃES et al., 2016), o que pode impactar positivamente a performance das empresas (YANG, 2010; WIJAYA; SUASIH, 2020). Portanto, o conhecimento é o resultado contínuo de interação entre pessoas, dentro e fora da organização (PRIETO et al., 2009; DE GUIMARÃES et al., 2016).

Neste cenário, as empresas devem adotar uma abordagem holística e integrada ao estabelecer a gestão do conhecimento que garanta uma vantagem competitiva sustentável (JOHANNESSEN; OLSEN; OLAISEN, 1999; NDLELA; DU TOIT, 2001). De acordo com Ofek e Sarvary (2001), o crescimento e a globalização, juntamente

com os avanços na tecnologia da informação, levam muitas empresas a introduzir sistemas sofisticados de gestão do conhecimento para criar uma vantagem competitiva sustentável.

Segundo Omerzel (2010), a gestão do conhecimento deve estar presente no processo de gestão da empresa, desde o planejamento, aquisição, criação, armazenamento e uso do conhecimento nas empresas. Coerentemente, a gestão do conhecimento está relacionada com as diversas áreas de conhecimento das organizações, sendo multidisciplinar por excelência e no seu conjunto, quando devidamente aplicadas, deverão permitir que as organizações tenham condições de obter vantagens competitivas (FRANCINI, 2002).

O advento da gestão do conhecimento ofereceu novas oportunidades para pequenas e médias empresas (PMEs), em regiões periféricas, para alavancarem o conhecimento como fonte de vantagem competitiva (HARRIS et al., 2013). Conforme a pesquisa de Wijaya e Suasih (2020), a gestão do conhecimento deve estar conectada, para formar itens com pontos de interesse competitivos, para que possa ajudar a executar o comércio de pequenas e médias empresas.

Para Linda et al. (2020), o capital humano da gestão do conhecimento e a inovação são os principais determinantes para a criação de vantagem competitiva. A pesquisa de Torres, Ferraz e Santos-Rodrigues (2018) demonstra que o capital humano e os processos têm um impacto direto e significativo na vantagem competitiva organizacional, nas dimensões cliente e financeira, respectivamente. Consequentemente, ainda de acordo com os autores, processos e sistemas de informação influenciam indireta e significativamente a vantagem competitiva organizacional, mediada pela gestão do conhecimento e processos.

De acordo com Porter (2004), para uma estratégia tornar-se competitiva, esta deve combinar as metas (fins) organizacionais com as políticas (meios), pelas quais a empresa busca alcançar seus objetivos, em essência, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva depende de como a empresa competirá no mercado, quais as metas e políticas a serem adotadas para alcançar os objetivos traçados no planejamento organizacional. Segundo Pereira e Lorena (2014), a competitividade da organização está relacionada à existência ou não de vantagem competitiva em seu poder, ela representa um valor que a empresa consegue criar para o seu cliente, que excede os custos para ele e sua origem está nas atividades diárias desenvolvidas em todos os setores da empresa.

Neste cenário, a vantagem competitiva abrange aspectos como desempenho, confiabilidade, disponibilidade, facilidade de uso, aparência estética, imagem e outros, além do custo inicial (ABERNATHY; CLARK, 1985). A vantagem competitiva das empresas antigamente era baseada no patrimônio ou tamanho da empresa, atualmente apresenta uma postura vinculada ao elo entre a rotina e a inovação, envolvendo conhecimentos, recursos e avanços tecnológicos inserindo um novo produto ou serviço no mercado, ou em melhorias significativas em algo existente (LEITE; HEINZMANN, 2016; DE GUIMARÃES; SEVERO; VASCONCELOS, 2018).

Para agregar ferramentas de gestão é necessário o uso de conhecimentos específicos, no sentido de desenvolver um modelo de negócios eficaz, sendo fundamental a combinação de recursos e alinhamento dos agentes, para alcançar um nível de vantagem competitiva sustentável (RANJITH, 2016).

Conforme Valentim e Gelinski (2003) e Cerchione e Esposito (2014), a gestão do conhecimento é entendida como um importante recurso no processo de inteligência competitiva, porque trabalha os fluxos informais do processo de informação. As estratégias usadas no âmbito da gestão do conhecimento possibilitam que o conhecimento seja codificado e disponibilizado para indivíduos e grupos dentro das organizações, ocasionando a construção de conhecimento de forma mais eficaz, assim como criam um contexto positivo para o compartilhamento dos ativos de conhecimento gerados pelas pessoas da organização (IRANI; SHARIF; LOVE, 2009).

Para Farina e Almeida (2010), a administração competente do conhecimento é considerada um diferencial estratégico, que cria aptidões estratégicas indispensáveis à vantagem competitiva. Contudo, a capacidade de gerenciar, distribuir e criar conhecimento com eficiência e eficácia é essencial para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação a concorrência (BARROSO; GOMES, 1999; DARROCH, 2005; BORJIGEN, 2015).

Perante o exposto, uma importante contribuição sobre gestão do conhecimento e vantagem competitiva foi mencionada por Nonaka e Takeuchi (2008), os quais afirmam que em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Consoante isso, de acordo com Tseng (2014), a gestão do conhecimento tem uma influência positiva no desempenho organizacional. Por

consequente, apresenta-se a Hipótese 1.

H1: A gestão do conhecimento está positivamente relacionada com a vantagem competitiva.

2.2. Orientação para o mercado e vantagem competitiva

A orientação para o mercado engloba o processo comportamental por meio do qual a empresa gera inteligência de mercado, distribui a inteligência aos departamentos e indivíduos relevantes na organização, bem como toma ações para os clientes (KOHLI; JAWORSKI, 1990; ATUAHENE-GIMA 1996). Para Wilden, Gudergan e Lings (2018) uma orientação voltada para o mercado tem suas bases de compreensão e reações ligadas às empresas, focando nas preferências e comportamentos de clientes dentro de um determinado mercado. A orientação para o mercado apresenta uma influência positiva nas capacidades de marketing, incluindo desenvolvimento de produto, comunicação, vinculação de canais e preços (KAMBOJ; RAHMAN, 2017).

De acordo com Acosta, Crespo e Agudo (2018), a orientação para o mercado deve ter um impacto positivo no desempenho das empresas até em nível internacional, desde que seus usuários projetem e implementem estratégias apropriadas. Neste contexto, Hurley e Hult (1998) e Kumar et al. (2011) ressaltam que a orientação para o mercado tem um efeito positivo no desempenho organizacional, tanto no curto, como no longo prazo, bem como no sucesso organizacional. Coerentemente, essas empresas também ganham mais em vendas e lucro, do que as empresas que estão atrasadas no desenvolvimento de uma orientação para o mercado (KUMAR et al., 2011).

A pesquisa de Zhou, Brown e Dev (2009) destaca que a orientação para o cliente e a orientação para a concorrência, elementos da orientação para o mercado, afetam positivamente o desempenho de mercado por meio da diferenciação.

No que tange a tecnologia da informação (TI) e gestão do conhecimento, conforme Mao et al. (2016), existem dois efeitos positivos e atuantes de comprometimento de recursos na relação entre TI e gestão do conhecimento, onde o comprometimento de recursos valoriza a gestão do conhecimento, bem como fortalece os efeitos da relação entre pessoal de TI e seus recursos na gestão do conhecimento.

Yaprak, Tasoluk e Kocas (2013), sugerem que os contextos culturais que inspiram adaptabilidade, coesão, participação e um senso de família podem ser mais propícios à criação de uma cultura de orientação para o mercado em toda a empresa, pelo menos em coletivismo. Vale salientar que com base em pesquisas, os recursos focados no mercado, como a orientação para o mercado, influenciam a seleção e a implementação da estratégia e inovação que levará a entidade a uma eventual posição de mercado e desempenho da empresa, para o ganho de competitividade e perpetuação das organizações (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; IYER et al., 2018).

Conforme Barney (1991), a Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View - RBV*) trata-se de uma estrutura capaz de analisar os recursos a partir da perspectiva da vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991b). Neste cenário, a RBV está relacionada com a acumulação dos recursos valiosos, inimitáveis, raros e não substituíveis, que são base da competitividade empresarial e renda econômica (BARNEY, 1991a; LIN; WU, 2014; NAYAK; BHATTACHARYYA; KRISHNAMOORTHY, 2021). Murray, Gao e Kotabe (2011) indicam que a RBV elenca a vantagem competitiva, pois identifica as diferenças de desempenho entre as organizações, no quais os recursos podem ser usados para criar idiossincrácias e inimitáveis capacidades internas.

Outra vantagem relatada na literatura é a Visão Baseada em Conhecimento (*Knowledge Based View - KVB*), a qual prioriza que o conhecimento é o ativo mais importante de uma organização (GRANT; PHENE, 2021). De acordo com Grant (1996), esse conhecimento pode ser tácito, *know-how*, ou explícito, conhecido como *know-about*. Contudo, o *know-how* não pode ser codificado, assim ele é difícil de transferir e são imperfeitamente móveis entre organizações (GRANT, 1996; NONAKA et al., 2000), primando para uma melhoria da vantagem competitiva.

Na pesquisa de Udriyah, Tham e Ferdous Azam (2019), ficou evidenciado que a orientação para o mercado, a inovação e a vantagem competitiva contribuem efetivamente para o desempenho empresarial, bem como outras variáveis não identificadas no estudo também podem influenciar positivamente a vantagem competitiva. Algieri, Aquino e Succurro (2017) afirmam que a vantagem competitiva é uma vantagem potencial,

ou seja, um país ou um mercado é potencialmente mais adequado para a produção de um bem ou serviço do que outros e deve explorar sua vantagem para se tornar competitivo. Entretanto, Saeidi et al. (2019) relatam que a vantagem competitiva atua no controle, gerenciamento e na organização das atividades de gerenciamento de riscos, sendo melhor do que os métodos tradicionais de gerenciamento de riscos. Contudo, conforme Paladino (2007), ocorre correlações positivas entre orientação de recursos e a vantagem competitiva para as organizações.

Consistentemente, a orientação para o mercado traz avanços em relação a vantagem competitiva (PERIN; SAMPAIO, 2004; ZHOU, BROWN; DEV, 2009; DE GUIMARÃES et al. 2016; ANABILA et al., 2020; CORREIA; DIAS; TEIXEIRA, 2020), pois quanto maior a orientação para o cliente ou mercado de uma empresa, mais a empresa é capaz de desenvolver uma vantagem competitiva que terá sua base na inovação e diferenciação de mercado. Perante o exposto, elenca-se a Hipótese 2.

H2: A orientação para o mercado está positivamente relacionada com a vantagem competitiva.

3. MÉTODO

Esta pesquisa se caracteriza como quantitativa, de caráter descritiva. Segundo Hair JR. et al. (2007), os dados quantitativos são mensurações que utilizam números, sendo frequentemente utilizados na coleta de questionários. De acordo com Vergara (2009), a pesquisa descritiva expõe características da população investigada, possibilita realizar correlações entre variáveis, bem como serve de base para explicar fenômenos. Consoante isso, na pesquisa quantitativa, o método *Survey*, segundo Malhotra et al. (2005), é o principal utilizado em pesquisas descritivas.

Para Malhotra (2012), uma pesquisa do tipo *Survey* compreende um levantamento de dados em uma amostra significativa, com centenas ou milhares de respondentes, para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. Neste cenário, esta pesquisa foi operacionalizada por meio de uma *Survey* em 452 empresas brasileiras.

Com relação a amostra, trata-se de 228 empresas do estado de Santa Catarina (SC) e 198 do estado do Rio Grande do Sul (RS), sendo dos setores de Comércio e Serviços, composto por Micro Empresas (faturamento inferior a R\$360 mil) (BRASIL, 2006) e empresas de Pequeno Porte (faturamento anual entre R\$360 mil e R\$3,6 milhões) (BRASIL, 2006). A distribuição dos respondentes está apresentada na Tabela 1. Para tanto, a amostra é classificada como não probabilística por conveniência (HAIR Jr. et al., 2007), pois o critério de escolha das empresas ocorreu de forma aleatória, resultante da busca nos cadastros dos Estados do RS e SC.

Tabela 1 – Perfil da amostra

Local da Amostra	Total Geral	Atividade Econômica		Porte da Empresa	
		Comércio	Serviços	Micro Empresa	Pequena Empresa
Rio Grande do Sul (RS)	228	118	105	181	43
Santa Catarina (SC)	198	105	98	98	37
Total	426	223	203	346	80

Fonte: Dados da pesquisa extraídos via relatório do SPSS.

A técnica de coleta dos dados ocorreu por meio de questionário (Tabela 2), o qual apresentava três construtos de pesquisa: *i*) Construto de Orientação para o Mercado (OM), o qual foi adaptado dos estudos de Atuahene-Gima (1996), Hurley e Hult (1998) e Hult, Hurley e Knight (2004); *ii*) Construto de Gestão do Conhecimento (GC), sendo adaptado das pesquisas de Prieto et al. (2009), Zack et al. (2009) e De Guimarães et al. (2016); *iii*) Construto de Vantagem Competitiva (VC), o qual baseou-se nos estudos de Paladino (2007), Tan et al. (2015) e De Guimarães et al. (2016). Vale ressaltar, que o questionário foi validado previamente por dois doutores *experts* nas áreas temáticas da pesquisa, bem como ocorreu a aplicação de um pré-teste em 32 organização, para se verificar o entendimento das questões e o tempo de resposta.

Inicialmente, o questionário apresentava perguntas para caracterizar a empresa, com relação ao seu perfil porte da empresa e atividade econômica. Para a coleta de dados foram enviados 2.748 e-mails de empresas que pertencem a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), dos quais recebeu-se

443 respostas, entretanto eliminou-se 17 respondentes considerados como *outliers* univariados, pois estes escolheram apenas uma resposta na escala Likert de 5 pontos. Os questionários foram respondidos pelos gestores e analistas das organizações, no período de janeiro a junho de 2018.

No que tange o questionário, este é composto por cinco questões afirmativas para cada construto (OM, GC e VC), por meio de uma escala Likert de 5 pontos, que variam de discordo totalmente a concordo totalmente, sendo: *i*) 1 = Discordo totalmente; *ii*) 2 = Discordo parcialmente; *iii*) 3 = Nem discordo, nem concordo; *iv*) 4 = Concordo parcialmente; e, *v*) 5 = Concordo totalmente. No processo de validação do questionário, realizou-se um pré-teste com 30 empresas do RS, os quais foram incorporados a amostra final de 426 respondentes.

Para a análise de dados, utilizou-se a estatística descritiva, a análise fatorial exploratória (AFE) e a regressão linear múltipla, a qual utiliza medidas que buscam explorar a relação entre as variáveis estudadas (HAIR Jr. et al., 2007). Conforme Pestana e Gageiro (2005), a AFE admite encontrar fatores subjacentes em um grupo de variáveis explicativas para um determinado fenômeno. Já a regressão linear múltipla é uma técnica estatística, descritiva e inferencial, que permite a análise da relação entre uma variável dependente (Y) e um conjunto de variáveis independentes (X's) (PESTANA; GAGEIRO, 2005; HAIR Jr. et al., 2007).

Para o tratamento dos dados da pesquisa utilizou-se planilha do software Microsoft Excel® (2007) e o software IBM Corp. SPSS® Versão 21 para Windows.

Tabela 2- Questionário da pesquisa

Variáveis Observáveis	
OM1) Na empresa existe uma cultura corporativa, caracterizada por uma disposição para fornecer valor superior aos clientes de forma contínua.	Orientação para o Mercado (OM)
OM2) A empresa considera fundamentais as ações de respostas às informações de demandas do mercado.	
OM3) A empresa considera prioritárias os projetos e ações de respostas às informações de tendências do mercado.	
OM4) A empresa possui departamentos ou pessoas para coletar e tratar informações do mercado, transformando em inteligência de mercado.	
OM5) As inovações de Produto e Processo incorporam as informações de inteligência de mercado.	
GC1) Os gerentes estão abertos a propostas individuais e criatividade dos membros da equipe para o desenvolvimento de inovações.	Gestão do Conhecimento (GM)
GC2) Os procedimentos e sistemas formais que afetam o desenvolvimento de novos produtos/serviços incentivam as pessoas a buscar conhecimento, independentemente da estrutura organizacional.	
GC3) Os procedimentos e sistemas formais que afetam o desenvolvimento de novos produtos/serviços são projetados para ajudar na troca de conhecimento entre os limites departamentais.	
GC4) Os procedimentos e sistemas formais que afetam o desenvolvimento de novos produtos/serviços são projetados para promover um esforço coletivo em vez de um comportamento individualista.	
GC5) Os gestores proporcionam um clima de confiança e cooperação.	
VC1) Nossa taxa de sucesso de novos produtos/serviços é muito melhor em relação aos concorrentes.	Vantagem Competitiva (VC)
VC2) Nossa receita com novos produtos/serviços é muito melhor em relação aos concorrentes.	
VC3) A rentabilidade com novos produtos/serviços é muito melhor em relação a seus concorrentes.	
VC4) Nossos novos produtos/serviços respeitam os preceitos de Sustentabilidade Ambiental.	
VC5) Nossos novos produtos/serviços são produzidos e ofertados respeitando os preceitos da Responsabilidade Social Empresarial.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Considerando a finalidade do estudo para observar a influência de variáveis observáveis nas variáveis dependentes, a fim de estabelecer relações de dependência e influência, optou-se pela utilização da AFE, com uso da rotação Varimax e depois a aplicação da regressão linear múltipla.

No processo de validação das variáveis observáveis, foi utilizado o alpha de Cronbach, o KMO e o teste de esfericidade de Barlett, com vistas a verificar a confiabilidade e a possível normalidade dos dados, requisitos fundamentais para a AFE.

Após a análise dos dados e a confirmação da normalidade, extraiu-se a média e o desvio padrão das variáveis. Constatou-se conforme se observa na Tabela 3 que há uma razoável concordância entre os respondentes em relação aos questionamentos para os constructos GC e OM, confirmando-se por meio da observação dos desvios padrão menor que 1. Com relação as questões do constructo VC, em uma questão (VC4), ocorreu uma maior variabilidade entre os respondentes, observado por meio do desvio padrão maior que 1, no entanto o desvio Padrão em torno de 1 indica que há uma baixa variabilidade; ou seja, um alto alinhamento, sem discrepância de opiniões entre os respondentes.

Tabela 3 - Médias e desvio padrão das variáveis do estudo

Variável	Média	Desvio padrão	N
VC1	3,826	0,7375	426
VC2	3,545	0,9649	426
VC3	3,692	0,8741	426
VC4	3,650	1,1771	426
VC5	4,181	0,7808	426
GC1	4,228	0,9664	426
GC2	4,129	0,8890	426
GC3	4,070	0,9125	426
GC4	4,080	0,9169	426
GC5	4,408	0,7275	426
OM1	4,484	0,6901	426
OM2	4,369	0,6309	426
OM3	4,387	0,7563	426
OM4	4,347	0,8410	426
OM5	4,054	0,7256	426

Fonte: Dados da pesquisa extraídos via relatório do SPSS.

Em relação aos valores extraídos da comunalidade das variáveis, os mesmos apresentaram valores superiores à média, com exceção apenas da variável GC1 que apresentou um valor inferior à 0,5. Assim, quanto ao constructo GC, no entanto, a variável observável GC1 foi mantida, uma vez que a orientação para o mercado traz avanços em relação a vantagem competitiva segundo Zhou et al. (2009). A comunalidade representa a variância total de uma variável compartilhada com as demais e compõem o instrumento sendo os valores aceitáveis entre 0 e 1. Quanto mais próximos de 1 mais indicam que todas as variâncias são explicadas pelos fatores comuns (HAIR Jr., et al., 2007). A Tabela 4 apresenta os valores da comunalidade extraídos das variáveis a partir dos três constructos apresentados.

Verificou-se na validação das variáveis a confiabilidade simples destas, por meio do Alpha de Cronbach, que mede a consistência entre as múltiplas medidas de uma variável, tendo com o aceitável o valor de 0,7 (HAIR Jr. et al., 2007). Os resultados dos dados foram superiores a 0,7 para os três constructos e 0,9 no cálculo com todos os dados juntos. Os resultados de Alpha de Cronbach confere confiabilidade e dos dados, o que permite a aplicação de análise fatorial.

Tabela 4 - Comunalidade das variáveis do estudo

Variável	Inicial	Comunalidade
VC1	1,000	0,7888
VC2	1,000	0,6588
VC3	1,000	0,6199
VC4	1,000	0,6116
VC5	1,000	0,6490
GC1	1,000	0,4685
GC2	1,000	0,5730
GC3	1,000	0,5900
GC4	1,000	0,6595
GC5	1,000	0,6135
OM1	1,000	0,8110
OM2	1,000	0,5959
OM3	1,000	0,6681
OM4	1,000	0,7205
OM5	1,000	0,5401

Fonte: Dados da pesquisa extraídos via relatório do SPSS.

Foi realizado o KMO e o teste de esfericidade de Balett, demonstrados na Tabela 5, atestando que o teste KMO apresenta um valor superior a 0,8 (0,851), o que indica que a AFE é uma técnica adequada a ser aplicada nos dados do presente estudo (PESTANA; GAGEIRO, 2005; HAIR Jr. et al., 2007). Os dados também foram submetidos ao teste de Esfericidade de **Barlett**, que se mostrou significativo, com grau de significância de 0,000, valor abaixo de 0,05, o que refuta a hipótese de que a matriz de correlação é uma matriz identidade, demonstrando que existe uma correção entre as variáveis.

O teste de correlação de Pearson foi realizado para verificação de multicolineariedade entre as variáveis, que ocorre quando as variáveis têm uma correlação acima de 0,8 (HAIR Jr. et al., 2007). Ficou demonstrado que não houve multicolineariedade segundo Hair JR. et al. (2007), visto que no teste da correlação de Pearson não ficou identificado correlações entre nenhuma das variáveis acima de 0,8.

Tabela 5 – Alpha de Cronbach, KMO, Esfericidade de Barlette e percentual de variância explicada das variáveis do estudo

Alpha de Cronbach	KMO	Esfericidade de Barlett Qui. Quadrado	Sig.	% Var. Explicada
0,900	0,851	3.553,07	0,000	63,787%

Fonte: Dados da pesquisa extraídos via relatório do SPSS.

O percentual de variância explicada das variáveis demonstrado na Tabela 5, possui objetivo de explicar o fator em relação ao montante específico de variância em relação as variáveis relacionadas a este, considerando que a partir de 60% é satisfatório esse percentual (HAIR Jr. et al., 2007).

Destaca-se que as cargas fatoriais (Tabela 6) estão acima de 0,5, que segundo Hair JR. et. al (2007) é aceitável para a análise de dados, sem a necessidade de excluir nenhuma variável.

Tabela 6 – Carga fatorial de cada variável

Carga fatorial de cada variável	
VC1	0,814
VC2	0,715
VC3	0,738

VC4	0,732
VC5	0,792
GC1	0,627
GC2	0,696
GC3	0,614
GC4	0,758
GC5	0,713
OM1	0,875
OM2	0,672
OM3	0,726
OM4	0,826
OM5	0,549

Fonte: Dados da pesquisa extraídos via relatório do SPSS.

A análise das relações entre os constructos pesquisados consistiu na Regressão Linear múltipla entre: i) OM e VC; e, ii) GC e VC. Optou-se por utilização do método “*Inserir*”, na regressão linear múltipla, por ter apresentados resultados melhores que o método “*Por etapas*”.

O primeiro modelo foi gerado com os construtos de “*Orientação para o Mercado (OM)*” (OM1, OM2, OM3, OM4 e OM5) como variáveis independentes e a média das variáveis sobre “*Vantagem Competitiva (VC)*” (VC1, VC2, VC3, VC4 e VC5) como variável dependente. O segundo modelo foi gerado com os construtos de “*Gestão do Conhecimento (GC)*” (GC1, GC2, GC3, GC4 e GC5) como variáveis independentes e a média das variáveis sobre “*Vantagem Competitiva (VC)*” (VC1, VC2, VC3, VC4 e VC5) como variável dependente.

Nesse contexto, a Regressão Linear Múltipla indica os efeitos cumulativos de um grupo de variáveis explicativas (X1, X2, X3, etc) em uma variável dependente (Y). Assim, ficou demonstrado que a GC contribui para VC nas empresas pesquisadas, pois apresentou um índice de explicação de 31,3%, com o R² na ordem de 0,313, neste sentido, verifica-se um moderado poder explicativo. O teste de significância de 0,000 indica que o modelo de regressão estimado é adequado para apresentar a relação entre a GC e a VC. Este resultado comprova a hipótese H1 (A gestão do conhecimento está positivamente relacionada com a vantagem competitiva), o que está de acordo com as pesquisas de Nonaka e Takeuchi (2008), Yang (2010) e Tseng (2014), os quais afirmam que a gestão do conhecimento tem uma influência positiva no desempenho organizacional.

Nesse mesmo sentido, também ficou demonstrado que a OM contribui para a VC nas empresas pesquisadas, como R² (0,304), conforma a Tabela 7. Ou seja, essa relação apresentou um índice de explicação de 30,4%, o que representa um moderado poder de explicação. O teste de significância apresentou um valor de 0,000, indicando que o modelo de regressão linear múltipla é adequado para apresentar a relação entre OM e VC.

Com base nos resultados de R² (30,4%), a hipótese H2 também foi confirmada (A orientação para o mercado está positivamente relacionada com a vantagem competitiva). Esses resultados corroboram com os pressupostos de Hult, Hurley e Knight (2004), Zhou et al. (2018), Yaprak et al. (2013) e Iyer et al. (2018), os quais sugerem que a orientação para o mercado contribui para um melhor desempenho das empresas, resultando consequentemente numa melhoria na vantagem competitiva das organizações.

Tabela 7 – Regressão do modelo

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
GC->VC				
Preditores (GC1, GC2, GC3, GC4 e GC5) e variável dependente (média VC)	0,559	0,313	0,305	0,60846
OM->VC				
Preditores (OM1, OM2, OM3, OM4 e OM5) e variável dependente (média VC)	0,551	0,304	0,296	0,61240

Fonte: Dados da pesquisa extraídos via relatório do SPSS.

Como complemento da pesquisa realizou-se a análise de um possível efeito moderador do tamanho da empresa (Microempresas e Empresas de Pequeno Porte). Nesse sentido, no cálculo da regressão individual por porte das empresas, verificou-se que nas empresas de pequeno porte há uma relação de intensidade maior entre a GC e a VC, com o R² de 0,606 ou seja, 60,6% de explicação do modelo. No mesmo sentido, identificou-se que nas empresas de pequeno porte há uma relação entre a OM e VC com uma intensidade de R² de 0,641 (64,1%). Outra análise desta pesquisa foi a avaliação das respostas, considerando os dois portes das empresas, microempresa e pequeno porte, utilizando a ANOVA (Tabela 8), que mostrou a existência de diferenças entre os portes das empresas, como o $p > 0,01$ nos dados do constructo VC.

Enfatiza-se que as médias das respostas nas empresas de pequeno porte é superior aquelas das microempresas (Tabela 9), demonstrando que não há diferenças significantes entre as respostas. Analisando as médias reveladas, tem-se 3,73 de média de respostas para microempresas e 3,96 para empresas de pequeno porte, observando o constructo VC. Já com relação ao construto GC, as microempresas têm média de 4,12 e as empresas de pequeno porte têm média de 4,42, ambas maiores que as médias anteriores. A percepção da OM teve média de 4,26 para as microempresas, já analisando as repostas das empresas de pequeno porte, observou-se uma média de 4,96.

No que tange a relação entre a GG e a VC, quando observado apenas as microempresas, não se observou uma influência significativa positiva entre os constructos, onde observa-se no R² = 0,283 (28,3%), o que revela uma moderada intensidade na relação dos constructos. Ficou evidenciado inclusive que quando realizada a regressão sem discriminação por porte das empresas, a relação apresentou uma maior intensidade.

Por outro lado, pôde-se observar que os resultados mostram que a influência do constructo GC quando analisado apenas as empresas de pequeno porte, têm um efeito positivo significativo na VC. Isso é mais evidente nos resultados da regressão individual, na qual R² = 0,606 (60,6%) é evidenciado para as pequenas empresas na relação entre GC e VC (GC->VC). Esse resultado é relevante, pois segundo Lunardi, Dolci e Maçada (2010) dada a própria estrutura de pequeno porte e de recursos limitados, apresentam-se menos chance de competitividade. Consoante isso, esses resultados estão de acordo com os estudos de Silva e Dacorso (2013), o qual revela que a busca por conhecimento por parte de pequenas empresas pode gerar vantagem competitiva como alternativa de melhores resultados e desenvolvimento.

Com relação a OM e VC, quando observado apenas as microempresas, também não se observou uma influência significativa positiva entre os constructos, onde observa-se no R² = 0,280 (28%), o que revela uma moderada intensidade. Ficou evidenciado inclusive que quando realizada a regressão sem discriminação por porte das empresas, a relação apresentou uma maior intensidade.

Entretanto, pôde-se observar que os resultados mostram que a influência do constructo OM quando analisado apenas entre a amostra de empresas de pequeno porte, têm um efeito positivo significativo na VC. Isso é mais evidente nos resultados da regressão individual, na qual R² = 0,641 (64,1%) é evidenciado para as pequenas empresas na relação entre OM e VC (OM->VC). Esse resultado é relevante, pois segundo Lunardi, Dolci e Maçada (2010) dada a própria estrutura de pequeno porte e de recursos limitados, apresentam-se menos chance de competitividade. Esses achados de pesquisa estão de acordo com os pressupostos de Atuahene-Gima (1996), Hurley e Hult (1998), Perin e Sampaio (2004) e De Guimarães et al. (2016), os quais revelam que a orientação para o mercado é uma condição necessária para sustentar uma vantagem competitiva de longo prazo nas empresas.

Tabela 8 – ANOVA

Constructos		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Vantagem Competitiva	Entre Grupos	3,505	1	3,505	6,671	0,010
	Nos grupos	222,745	424	0,525		
	Total	226,250	425			
Gestão do Conhecimento	Entre Grupos	5,528	1	5,528	12,990	0,000
	Nos grupos	180,430	424	0,426		
	Total	185,958	425			
Orientação para o Mercado	Entre Grupos	7,013	1	7,013	21,592	0,000
	Nos grupos	137,709	424	0,325		
	Total	144,722	425			

Fonte: Dados da pesquisa extraídos via relatório do SPSS.

Tabela 9 – Diferença nas respostas entre os portes das empresas

Constructo	Porte	N	Média	Desvio padrão
Vantagem Competitiva	Microempresas	346	3,7353	0,73423
	Empresas de Pequeno Porte	80	3,9675	0,68210
	Total	426	3,7789	0,72962
Gestão do Conhecimento	Microempresas	346	4,1283	0,68487
	Empresas de Pequeno Porte	80	4,4200	0,48533
	Total	426	4,1831	0,66147
Orientação para o Mercado	Microempresas	346	4,2665	0,59239
	Empresas de Pequeno Porte	80	4,5950	0,45892
	Total	426	4,3282	0,58354

Fonte: Dados da pesquisa extraídos via relatório do SPSS.

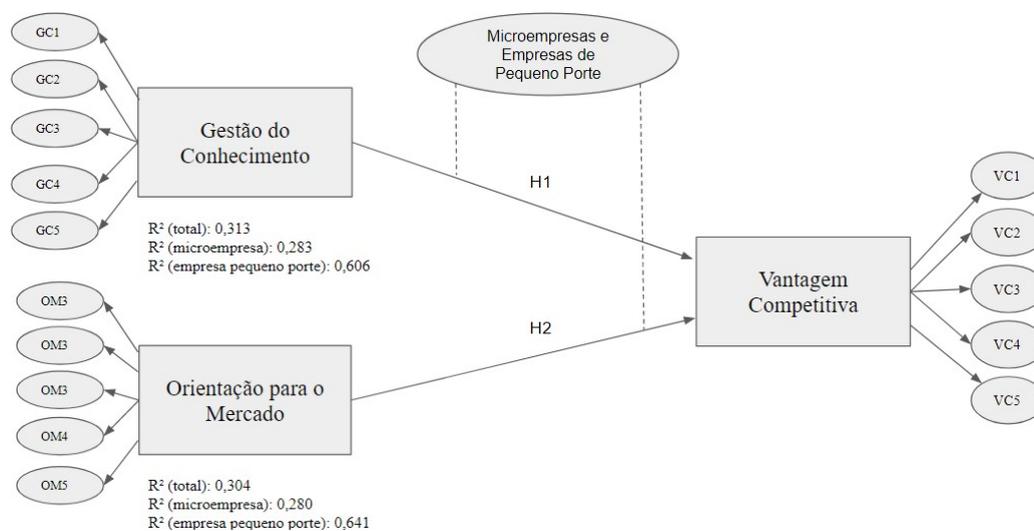


Figura 1 – Resultado da regressão entre os construtos

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa analisou a influência da gestão do conhecimento (GC) e da orientação para o mercado (OM) sobre a vantagem competitiva (VC) em 426 empresas de comércio e serviços do Sul do Brasil. Os resultados demonstraram uma influência positiva entre os construtos pesquisados (GC, OM, VC), embora com uma moderada intensidade. Entretanto, observou-se que para as empresas de pequeno porte, a relação foi de intensidade forte, entre a GC e a VC, bem como a relação entre OM e a VC, onde se relevou uma regressão linear de maior intensidade.

No que diz respeito às implicações acadêmicas, foi validado estatisticamente a escala que compõe os construtos de OM, GC e VC, o que poderá servir de base para outras pesquisas relacionadas aos temas, bem como informações científicas para os pesquisadores das áreas. Nesse contexto, a relevância gerencial deste estudo reside no sentido de que as práticas de gestão do conhecimento dentro das empresas podem ocasionar numa maior vantagem competitiva. No mesmo sentido, a pesquisa deixa mais transparente para os gestores que práticas para orientação para o mercado podem influenciar de forma significativa a vantagem competitiva das organizações. Assim, revela-se que empresas que possuem estratégias voltadas para a gestão do conhecimento e orientação para o mercado podem vir a ter resultados melhores, o que gera uma maior vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Com base na análise dos resultados do *Framework* (Figura 1), as hipóteses H1 e H2 foram confirmadas. A análise do efeito moderador sobre o tamanho das empresas revelou que as empresas de pequeno porte não possuem uma melhor gestão do conhecimento e orientam-se melhor para o mercado, de maneira que influenciam mais a vantagem competitiva dessas organizações.

Esse estudo contribui para o avanço da ciência ao comprovar estatisticamente que a gestão do conhecimento e a orientação para o mercado são importantes antecedentes da vantagem competitiva, portanto o modelo de mensuração formado pelas variáveis observáveis (questionário) são elementos fundamentais para que as em- presas possam medir e melhorar os serviços e produtos comercializados. Outra importante contribuição refere-se à disponibilização dos resultados da pesquisa para atividades econômicas (Comércio e Serviços) que ainda não dispõem de uma grande quantidade de estudos publicado sobre as interações entre os construtos GC, OM e VC.

Ressalte-se que o estudo pesquisou apenas empresas do Sul do país, e de porte micro e pequeno, o que, incentiva em estudos futuros se aplicar para outras regiões do Brasil, bem como empresas de porte maiores. Também, sugere-se a utilização outros tipos de escala com a finalidade de se averiguar se os resultados são semelhantes.

Por fim, sugere-se avançar nas pesquisas de maneira qualitativa ou quantitativamente por meio de técnicas como modelagem de equações estruturais, ou ainda identificar outros fatores que impactam de maneira positiva a vantagem competitiva das empresas. Outra sugestão é avaliar a relação entre os resultados financeiros e a entre a vantagem competitiva, pois entende-se que empresas que possuem uma maior vantagem competitiva podem possuir um desempenho superior.

REFERÊNCIAS

- ABERNATHY, W. J.; CLARK, K. B. Innovation: mapping the winds of creative destruction. **Research Policy**, v. 14, n. 1, p. 3-22, 1985.
- ACOSTA, A. S.; CRESPO, Á. H.; AGUDO, J. C. Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). **International Business Review**, v. 27, n. 6, p. 1128-1140, 2018.
- ALGIERI, B.; AQUINO, A.; SUCCURRO, M. International competitive advantages in tourism: an eclectic view. **Tourism management perspectives**, v. 25, p. 41-52, 2018.
- ANABILA, P.; KASTNER, A. N. A.; BULLEY, C. A.; ALLAN, M. M. Market orientation: a key to survival and

- competitive advantage in Ghana's private universities. **Journal of Marketing for Higher Education**, v. 30, n. 1p. 125-144, 2020.
- ATUAHENE-GIMA, K. Market orientation and innovation. **Journal of Business Research**, v. 35, n. 2, p. 93-103, 1996.
- BALACHANDRAN, B.; WILLIAMS, B. Effective governance, financial markets, financial institutions & crises. **Pacific-Basin Finance Journal**, v. 50, p. 1-15, 2018.
- BARNEY, J. B. The resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 97-98, 1991a.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991b.
- BARROSO, A. C. de O.; GOMES, E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 2, p. 147-170, 1999.
- BORJIGEN, C. Mass collaborative knowledge management: Towards the next generation of knowledge management studies. **Program**, v. 49, n. 3, p. 325-342, 2015.
- BRASIL. LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Republicada no DOU de 6/3/2012 em atendimento ao disposto no art. 5º da Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011. Brasília, 14 de dezembro de 2006.
- CERCHIONE, R.; ESPOSITO, E. A systematic review of supply chain knowledge management research: State of the art and research opportunities. **International Journal of Production Economics**, v. 182, p. 276-292, 2016.
- CHUANG, S-H. A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. **Expert Systems with Applications**, v. 27, n. 3, p. 459-465, 2004.
- CORREIA, R. J.; DIAS, J. G.; TEIXEIRA, M. S. Dynamic capabilities and competitive advantages as mediator variables between market orientation and business performance. **Journal of Strategy and Management**, In Press, 2020. <https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2019-0223>
- DARROCH, J. Knowledge management, innovation and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 101-115, 2005.
- DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p. 43-57, 1998.
- DE GUIMARÃES, J. C. F.; SEVERO, E. A.; DORION, E. C. H.; COALLIER, F.; OLEA, P. M. The use of organisational resources for product innovation and organisational performance: a survey of the Brazilian furniture industry. **International Journal of Production Economics**, v. 180, p. 135-147, 2016.
- DE GUIMARAES, J. C. F.; SEVERO, E. A.; VASCONCELOS, C. R. M. The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. **Journal of Cleaner Production**, v. 174, p. 1653-1663, 2018.
- FARINA, M. C.; ALMEIDA, A. R. D. Gestão do conhecimento em uma empresa internacionalizada com administração descentralizada. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, **Anais...** São Paulo, 2006.
- FRANCINI, W. S. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-16, 2002.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n.1, p.109-122, 1996.
- GRANT, R.; PHENE, A. The knowledge based view and global strategy: Past impact and future potential. **Global Strategy Journal**, In press, 2021. <https://doi.org/10.1002/gsj.1399>

- HAIR J. F. Jr.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman Companhia Ed, 2005.
- HAIR, J. F., JR.; BLACK, W. C.; BARDIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate data analysis**. 7 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2007.
- HARDCOPF, R.; LIU, G. J.; SHAH, R. Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. **International Journal of Production Economics**, v. 235, p. 108060, 2021.
- HARRIS, R.; MCADAM, R.; MCCAUSLAND, I.; REID, R. Knowledge management as a source of innovation and competitive advantage for SMEs in peripheral regions. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 14, n. 1, p. 49-61, 2013.
- HOLM, S.; THEES, O.; LEMM, R.; OLSCHIEWSKI, R.; HILTY, L. M. An agent-based model of wood markets: Scenario analysis. **Forest Policy and Economics**, v. 95, p. 26-36, 2018.
- HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial marketing management**, v. 33, n. 5, p. 429-438, 2004.
- IM, S.; KIM, S. K.; BOND III, E. U. The effect of channel innovation knowledge management on competitive advantage: a dual-path model. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 28, n. 2, p. 196-212, 2020.
- IYER, P.; DAVARI, A.; ZOLFAGHARIAN, M.; PASWAN, A. Market orientation, positioning strategy and brand performance. **Industrial Marketing Management**, In Press, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.004>
- IRANI, Z.; SHARIF, A. M.; LOVE, P. ED. Mapping knowledge management and organizational learning in support of organizational memory. **International Journal of Production Economics**, v. 122, n. 1, p. 200-215, 2009.
- JOHANNESSEN, J-A.; OLSEN, B.; OLAISEN, J. Aspects of innovation theory based on knowledge-management. **International Journal of Information Management**, v. 19, n. 2, p. 121-139, 1999.
- KAMBOJ, S.; RAHMAN, Z. Market orientation, marketing capabilities and sustainable innovation. **Management Research Review**, v. 40, n. 6, p. 698-724.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.
- KUMAR, V.; JONES, E.; VENKATESAN, R.; LEONE, R. P. Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? **Journal of Marketing**, v. 75, n. 1, p. 16-30, 2011.
- LANDROGUEZ, S. M.; CASTRO, C. B.; CEPEDA-CARRIÓN, G. Creating dynamic capabilities to increase customer value. **Management Decision**, v. 49, n. 7, p. 1141-1159, 2011.
- LEITE, D. B.; HEINZMANN, L. M. Gestão da Inovação: Estudo de Casos Múltiplos no Segmento de Reparação de Veículos. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 2, p. 34, 2016.
- LIN, Y.; WU, L.Y. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 407-413, 2014.
- LINDA, M. R.; PATRISIA, D.; THABRANI, G.; YONITA, R. Competitive advantage through innovation, human capital and knowledge management. **International Journal of Advanced Science and Technology**, v. 29, n. 3, p. 5554-5565, 2020.
- LUBIT, R. Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 3, p. 164-178, 2001.
- LUNARDI, G. L.; DOLCI, P. C.; MAÇADA, A. C. G. Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. **Revista de Administração**,

v. 45, n. 1, p. 5-17, 2010.

MACEDO, V.; DANTAS, D. C.; GUEDES, R. D.; CAVALCANTI, M. D. C. B. O uso do aplicativo WhatsApp nas práticas de gestão do conhecimento: o caso de uma comunidade virtual informal de profissionais na área de tecnologia. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. Esp., p. 135-150, 2018.

MAHDI, O. R.; NASSAR, I. A.; ALMSAFIR, M. K. Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 320-334, 2019.

MAHMOOD, Z.; IFTIKHAR, W.; VISTRO, D. M.; TARIQ, H. I. An examination of the use of knowledge management/knowledge management systems in achieving and sustaining competitive advantage in higher education institutes: a case study of Asia Pacific University, Malaysia. **International Journal of Scientific and Technology Research**, v. 9, n. 4, p. 3653-3658, 2020.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M. C.; ALTHEMAN, É.; BORGES, F. M. **Introdução à pesquisa de marketing**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MAO, H.; LIU, S.; ZHANG, J.; DENG, Z. Information technology resource, knowledge management capability, and competitive advantage: The moderating role of resource commitment. **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 6, p. 1062-1074, 2016.

MARTÍN-DE CASTRO, G. Knowledge management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: The role of openness and absorptive capacity. **Industrial marketing management**, v. 47, p. 143-146, 2015.

MASA'DEH, R. E.; AL-HENZAB, J.; TARHINI, A.; OBEIDAT, B. Y. The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. **Benchmarking: An International Journal**, v. 25, n. 8, p. 3117-3142, 2018.

MURRAY, J. Y.; GAO, G. Y.; KOTABE, M. Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.39, p. 252-269, 2011.

NARVER, J. E.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.

NAYAK, B.; BHATTACHARYYA, S. S.; KRISHNAMOORTHY, B. Strategic advantage through social inclusivity: an empirical study on Resource Based View in health insurance firms in India. **Journal of Cleaner Production**, v. 298, p. 126805, 2021.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; NAGATA, A. A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. **Industrial and Corporate Change**, v. 9, n.1, p.1-20, 2000.

OMERZEL, D. G. The impact of knowledge management on SME growth and profitability: A structural equation modelling study. **African journal of business management**, v. 4, n. 16, p. 3417-3432, 2010.

OFEK, E; SARVARY, M. Leveraging the customer base: Creating competitive advantage through knowledge management. **Management Science**, v. 47, n. 11, p. 1441-1456, 2001.

PALADINO, A. Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n. 6, p. 534-553, 2007.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2004.

PEREIRA, J. C.; DE LORENA, R. S. R. Vantagens competitivas do cluster eletroeletrônico de Santa Rita do

Sapucai–MG. **REVISTA CIENTÍFICA DA FAI**, v. 14, n. 1, p. 60, 2014.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 76-88, 2004.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Descobrimo a regressão**: com a complementaridade do SPSS. 2005.

PRIETO, I. M.; REVILLA, E.; RODRÍGUEZ-PRADO, B. Managing the knowledge paradox in product development. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 3, p. 157-170, 2009.

RANJITH, V. K. Business models and competitive advantage. **Procedia Economics and Finance**, v. 37, p. 203-207, 2016.

SAEIDI, P.; SAEIDI, S. P.; SOFIAN, S.; SAEIDI, S. P.; NILASHI, M.; MARDANI, A. The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. **Computer Standards & Interfaces**, v. 63, p. 67-82, 2019.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 3, p. 251-269, 2013.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Bookman Editora, 2009.

TAN, Y.; OCHOA, J. J.; LANGSTON, C.; SHEN, L. An empirical study on the relationship between sustainability performance and business competitiveness of international construction contractors. **Journal of Cleaner Production**, v. 93, p. 273-278, 2015.

TORABI, F.; EL-DEN, J. The impact of knowledge management on organizational productivity: a case study on Koosar Bank of Iran. **Procedia Computer Science**, v. 124, p. 300-310, 2017.

TORRES, A. I.; FERRAZ, S. S.; SANTOS-RODRIGUES, H. The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage. **Journal of Intellectual Capital**, v. 19, n. 2, p. 453-472, 2018.

VALENTIM, M. L. P.; CERVANTES, B. O processo de inteligência competitiva em organizações. **Data Grama Zero, Rio de Janeiro**, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WIJAYA, P. Y.; SUASIH, N. N. R. The effect of knowledge management on competitive advantage and business performance: A study of silver craft SMEs. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 8, n. 4, p. 105-121, 2020.

WILDEN, R.; GUDERGAN, S.; LINGS, I. The interplay and growth implications of dynamic capabilities and market orientation. **Industrial Marketing Management**, In Press, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.001>

WIKHAMN, W. Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. **International Journal of Hospitality Management**, v. 76, p. 102-110, 2019.

WRIGHT, G.; CAIRNS, G.; O'BRIEN, F.; GOODWIN, P. Scenario analysis to support decision making in addressing wicked problems: pitfalls and potential. **European Journal of Operational Research**, In Press, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.08.035>

YANG, J. The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. **International Journal of Production Economics**, v. 125, n. 2, p. 215-223, 2010.

YAPRAK, A.; TASOLUK, B.; KOCAS, C. Market orientation, managerial perceptions, and corporate culture in an emerging market: Evidence from Turkey. **International Business Review**, v. 24, n. 3, p. 443-456, 2015.

ZACK, M.; MCKEEN, J.; SINGH, S. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 6, p. 392-409, 2009.

ZHOU, K. Z.; BROWN, J. R.; DEV, C. S. Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 11, p. 1063-1070, 2009.