



## Knowledge-based dynamic capabilities: the road ahead in gaining organizational competitiveness

Vaneet Kaur (2019)

Cham, Suíça: Springer Nature, 2019, 267p. ISBN 978-3-030-21649-8

Rodrigo Italo Sauerwein Guglielmi\* 

\* Fundação Getúlio Vargas, São Paulo (SP), Brasil. E-mail: [rodrigoitalosg@gmail.com](mailto:rodrigoitalosg@gmail.com)

SUBMISSÃO: 02 DE DEZEMBRO DE 2022 VERSÃO REVISADA (ENTREGUE): 02 DE DEZEMBRO DE 2022  
APROVADO: 22 DE AGOSTO DE 2023

---

### 1. Contexto

As últimas duas décadas foram marcadas por grandes mudanças e quebras de paradigmas no mundo corporativo: as preocupações com métodos de produção de bens e serviços mais sustentáveis e diversidade são bons exemplos disto. No entanto, talvez a maior mudança tenha sido o surgimento e desenvolvimento das *startups*, empresas inovadoras que alteraram o mercado através de seus modelos de negócios inovadores e disruptivos.

Este fenômeno é facilmente observado, especialmente para quem viveu antes do início dos anos 2000: se 20 anos atrás era um preciso esperar o lançamento de coletâneas para ter de uma vez as músicas mais tocadas da rádio, hoje temos a possibilidade de acessar incontáveis registros audiovisuais em segundos.

Diante deste cenário, duas consequências se destacam: i) o surgimento de novas demandas e ii) a iminência de empresas tradicionais

mudarem suas estratégias. A primeira está relacionada a alterações de gosto e percepções dos clientes em resposta a avanços tecnológicos e demais influências, enquanto a segunda enfatiza a necessidade de grandes corporações estarem atentas às informações externas.

Assim, um grande desafio tem sido compreender o que determina o sucesso ou o fracasso de um negócio. Não à toa, estudos sobre fatores que garantem vantagens competitivas continuam sendo publicados, e sua relevância repousa em seu poder de revelar estratégias mais assertivas que explicam por que algumas empresas se destacam da concorrência.

Neste contexto, o livro publicado por Vaneet Kaur (2019), professora doutora de gestão internacional de estratégia e organizações da Universidade do Texas em Dallas, torna-se uma referência no assunto.

## 2. Os capítulos

O propósito da obra é aprofundar a discussão sobre as capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento (CDBC), que consistem na conexão de dois constructos: capacidades dinâmicas, isto é, àquelas que permitem que empresas respondam a mudanças ambientais a partir de seus recursos e processos, e gestão do conhecimento. Especificamente:

- (i) **Objetivo 1:** Estudar o papel das capacidades de processo nas organizações do estudo, em termos de processos de conhecimento relacionados à aquisição, combinação e proteção de conhecimento;
- (ii) **Objetivo 2:** Estudar a visão baseada no conhecimento das capacidades dinâmicas, analisando a relação entre os processos baseados no conhecimento e as capacidades dinâmicas da organização;
- (iii) **Objetivo 3:** Estudar o papel das capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento na melhoria da competitividade de uma organização;
- (iv) **Objetivo 4:** Estudar e avaliar a vantagem competitiva percebida pelos respondentes das organizações do estudo;
- (v) **Objetivo 5:** Sugerir estratégias para melhorar a orientação para o conhecimento, e assim a competitividade da organização.

Para tanto, o livro foi dividido nos seguintes capítulos: (i) Introdução; (ii) Revisão literária; (iii) Metodologia de pesquisa; (iv) Perfil organizacional; (v) Análise dos dados e (vi) conclusão e desafios futuros.

Na introdução, a autora discorre a relevância do tema a partir da contextualização da atual economia baseada em conhecimento. Também foram apresentados os objetivos e escopo do estudo, as hipóteses que deseja testar, o desenho de pesquisa, o Estado da Arte do assunto e, por fim, a estrutura em que o trabalho está organizado.

A revisão da literatura apresenta as principais abordagens utilizadas para explicar a vantagem competitiva da empresa: as forças competitivas de Porter, a Visão Baseada em Recursos, a Visão Baseada em Conhecimento e as Capacidades Dinâmicas, que podem ser de Primeira Ordem (gestão e processos de conhecimento) ou de Ordem Superior (capacidade de absorção, adaptação e inovação).

A metodologia descreve os passos adotados para a coleta e análise de dados, incluindo justificativas para o tamanho da amostra, escolha dos entrevistados e método de entrevista. Resumidamente, foi utilizado o método de *survey* com gerentes de quatro multinacionais de Tecnologia da Informação – duas indianas e duas estrangeiras - que atuam na Índia, entre 2015-2017, para testar as seguintes hipóteses:

- (i) **H1:** As capacidades de processos de conhecimento têm um impacto significativo na vantagem competitiva da empresa;
- (ii) **H2:** Há relação significativa entre as capacidades de processos de conhecimento e capacidades dinâmicas de Ordem Superior da empresa;
- (iii) **H3:** Capacidades dinâmicas de Ordem Superior têm papel mediador entre capacidades de processos de conhecimento e vantagem competitiva da empresa.

O capítulo perfil organizacional resume as características de cada empresa em relação a: estratégias, incluindo missão e valores, recursos humanos, fluxo da inovação, investimentos e indicadores financeiros. Além disso, também detalhou operações comerciais, base

de funcionários, prêmios e reconhecimentos dos últimos cinco anos. A ideia foi compreender como tais aspectos ajudam na constituição das capacidades dinâmicas.

O quinto capítulo consiste na análise estatística e interpretação dos dados, considerando os seguintes constructos: capacidade de aquisição de conhecimento, capacidade de absorção de conhecimento, capacidade de proteção de conhecimento, capacidade adaptativa, capacidade absorptiva, capacidade inovativa e vantagem competitiva.

O último capítulo resume os resultados encontrados: as três hipóteses foram validadas e os objetivos atingidos. Além disso, os autores sugerem algumas lacunas que podem ser exploradas posteriormente, como estudar as capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento em empresas fora da Índia e explorar variáveis que não foram utilizadas no estudo.

### **3. Contribuições**

Nos últimos anos, Kaur tem dedicado esforços em pesquisas na área de gestão do conhecimento, principalmente abordando as capacidades dinâmicas. Com esta obra, a autora traz importantes contribuições teóricas e práticas.

Aos acadêmicos, ela fornece um arcabouço teórico robusto para que novos estudos abordando CDBC sejam realizados, não apenas focando em empresas de tecnologia da informação, mas também de outros segmentos, além de organizações e instituições que trabalhem direta ou indiretamente com inovação (incubadoras e aceleradoras, por exemplo) e redes empreendedoras. Além disso, disponibiliza uma metodologia que pode ser facilmente replicada, possibilitando comparações com outras regiões e setores da indústria.

Por fim, ao concluir que a capacidade inovadora é a mais importante para empresas de TI, o texto contribui para gerentes do setor tecnológico e demais segmentos intensivos em tecnologia. Ademais,

permite que eles possam compreender e desenvolver CDBC e, assim, melhorar a competitividade da empresa.

## Agradecimentos

Agradeço a Deus.

## Referências

KAUR, V. Knowledge-based dynamic capabilities: the road ahead in gaining organizational competitiveness. Cham: Springer Nature, 2019.

**Conflito de interesse:** não há conflito de interesse.

**Fonte de financiamento:** não há fonte de financiamento.



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution CC-BY, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.