

## Spender e Grant: um Ensaio Teórico Comparativo entre suas Teorias

Vanessa Teresinha Rigotti, Daniel Hank Miri

### RESUMO

A gestão do conhecimento e suas diversas formas de atuação através das estratégias, capacidades e aprendizagem mostram o dinamismo necessário para a empresas. Os autores Spender e Grant são especializados nesta área e com suas diferentes teorias enriquecem a ciência. O método utilizado foi da análise crítica de conceitos a partir do confronto da teoria dos autores John C. Spender e Robert M. Grant. O propósito do ensaio é um comparativo entre as teorias dos autores apresentados com a análise e descrição de suas obras. Ambos os autores possuem uma visão organizacional baseada no conhecimento com diferenças de abordagens entre suas teorias.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Conhecimento. Estratégia. Capacidade.

### 1 INTRODUÇÃO

Responder às mudanças que vêm acontecendo no ambiente corporativo significa trazer uma melhor compreensão do conhecimento gerencial e organizacional e da aprendizagem para um lugar central nas análises (SPENDER; GRANT, 1996). Esta é a base dos estudos destes autores que trabalham o conhecimento e a sua gestão com as demandas nas organizações como a importância do capital humano.

Para John Spender, o seu principal trabalho está na gestão do conhecimento e na estratégia corporativa. O foco de sua atuação apresenta-se na resposta ao gerenciamento de dados estratégicos e no gerenciamento de riscos para desenvolver heurísticas ajudando a resolver as incertezas dos negócios. Robert Grant é conhecido por seu trabalho sobre as visões baseadas em recursos e na gestão estratégica do conhecimento. Desenvolvido através de um ensaio teórico, a gestão do conhecimento em torno das teorias dos autores John C. Spender e Robert M. Grant formam a abordagem principal deste estudo.

A “visão baseada no conhecimento” ainda não é uma teoria da empresa. O conhecimento é fundamental para várias tradições de pesquisa bastante distintas, especialmente o aprendizado organizacional, o gerenciamento de tecnologia e a cognição gerencial (GRANT, 1996).

Conhecimento é um conceito muito problemático para tornar a tarefa de construir um conhecimento dinâmico baseado em teoria da empresa fácil, pois o conhecimento pode ser: científico, teológico, empírico, filosófico e tácito. Já a aprendizagem é o processo de experimentar e analisar, ou o processo de comunicação do conhecimento gerado anteriormente por outros (SPENDER, 1996).

Grant ressalta a importância do conhecimento e sua relação com a aprendizagem, tecnologia e gerenciamento nas empresas. Spender entende que o conhecimento possui dificuldade em ser construído mas relaciona com a aprendizagem. Nesta base os autores identificam-se nos conceitos com poucas diferenças.

O objetivo deste estudo é um comparativo entre as teorias dos autores apresentados com a análise e descrição de suas obras. Uma reflexão para gerar a devida compreensão dos assuntos abordados. A relevância desse estudo reside no ineditismo da abordagem, já que não foi realizada anteriormente.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conhecimento, para Spender (1996), é um conceito bastante problemático para tornar fácil a tarefa de construir uma teoria dinâmica baseada no conhecimento da empresa. Deve-se também distinguir a teoria das visões evolutivas e baseadas em recursos. O papel do conhecimento comum é um conjunto mais amplo de questões relativas à integração do conhecimento no desenvolvimento e produção de bens e serviços (GRANT; BADEN-FULLER, 2004).

A primeira tarefa, do pesquisador, é desenvolver uma visão de conhecimento que possibilite discussões significativas sobre sua criação, armazenamento e aplicação. Já a segunda tarefa é relacionar essa epistemologia com a empresa e mostrar que organizações são importantes para os processos de criação, armazenamento e aplicação de conhecimento, e como as rendas econômicas sustentadas podem surgir (SPENDER, 1996).

Os dois autores demonstram um conceito amplo e complexo sobre conhecimento. Spender descreve duas tarefas sobre o conhecimento: uma delas cita a visão de conhecimento para gerar efeitos e a outra refere-se na epistemologia com referência para empresas que facilitam o processo de gestão do conhecimento.

O conhecimento da empresa é medido tanto como produto quanto como estrutura organizacional, uma ideia interessante que é internamente operacionalizável (SPENDER; GRANT, 1996). Segundo Grant (1996) em uma abordagem mais geral baseada no conhecimento a empresa busca:

- a) explicar a sua existência como uma instituição para a organização da produção;
- b) explorar a natureza da coordenação dentro da empresa;
- c) analisar a estrutura organizacional, enfocando as implicações da visão baseada no conhecimento para a hierarquia e a localização da autoridade decisória;
- d) determinar os limites da empresa.

O conhecimento é um conceito duvidoso para o peso de uma teoria útil da empresa sem uma declaração clara da epistemologia que isso significa (SPENDER, 1996). O significado de todo o conhecimento está ligado ao contexto de seu desenvolvimento e uso, e a noção de sua objetivação e distanciamento dos processos de sua descoberta e aplicação é apenas mais um elemento inibidor do legado do positivismo (SPENDER, 1996).

Uma característica interessante, para Grant (1996), da abordagem baseada no conhecimento é que ela oferece uma base teórica para a compreensão de várias inovações e tendências organizacionais recentes. Já para Spender (1996), uma teoria da empresa baseada no conhecimento pode produzir insights além da função de produção e teorias baseadas em recursos da empresa.

Uma vez que construímos esse discurso sobre o conhecimento, podemos buscar uma teoria da empresa que explica a relação entre a empresa e conhecimento, e explorar por que o conhecimento da empresa tem impacto econômico (SPENDER, 1996). Se o recurso estrategicamente mais importante da empresa é o conhecimento, e se o conhecimento reside em forma especializada entre os membros individuais da organização, então na essência da capacidade organizacional está a integração do conhecimento especializado dos indivíduos (GRANT, 1999).

O conhecimento é muitas vezes dito como um 'bem público', significando que é infinitamente extensível. Sendo o conhecimento relevante para a empresa conceituado como qualquer habilidade de trabalho ou capital intelectual (SPENDER, 1996). A abordagem baseada no conhecimento lança nova luz sobre as inovações e tendências organizacionais atuais e tem implicações de longo alcance na prática gerencial (GRANT, 1996).

A abordagem de Spender procura esclarecer a relação empresa e conhecimento, buscando uma teoria adequada para a realidade verificada nas organizações. O autor Grant entende que o conhecimento depende da capacidade organizacional, com influência na atividade gerencial da empresa. Ambos relacionam conhecimento e empresa, Spender com sua visão de complexidade das heurísticas e Grant focado na estratégia organizacional.

Heurísticas são processos cognitivos utilizados em decisões não racionais. As quatro heurísticas são (a) flexibilidade interpretativa, (b) gestão de limites, (c) identificação de influências institucionais, e (d) a distinção entre sistêmica e componente. As heurísticas exigem que o conhecimento organizacional não seja definido de forma positivista como um ativo corporativo (SPENDER, 1996). As quatro heurísticas apontam situações e problemas que afetam o desempenho e até mesmo a cultura organizacional, por isso Spender refere-se como não sendo de forma positivista. Décadas após a publicação destas informações, seria possível mais uma abordagem heurística nas empresas?

Grant ressalta a importância da visão baseada no conhecimento. O mais importante desafio dos próximos anos será o de reunir estes desenvolvimentos teóricos e práticos numa especificação mais completa das implicações da visão baseada no conhecimento para estratégias de negócios, estruturas, sistemas de gestão, gestão de recursos em particular e relacionamentos (GRANT, 1997).

A visão baseada no conhecimento da empresa traz uma nova perspectiva para a análise e compreensão da colaboração inter-empresa que oferece vantagens tanto de visão quanto de previsão sobre abordagem do custo das transações convencionais (GRANT; BADEN-FULLER, 1995). O nosso conhecimento também é insuficiente sobre como criar, adquirir, identificar, possuir ou transferir e gerenciar conhecimentos e habilidades. Com base no construtivismo radical, sugerimos uma nova tipologia do conhecimento refletindo: uma distinção realista / interpretativa; uma distinção intelectual / prática; uma distinção racionalidade / criatividade (SPENDER, 2007).

O modelo do construtivismo radical relaciona tecnologias a organizações, iluminando sua interação e os processos essenciais de aprendizado à medida que as organizações adotam tecnologias desenvolvidas por outros (SPENDER, 2007). O desenvolvimento de uma teoria eficaz de formação de alianças baseada no conhecimento tem sido inibida por uma visão simplista de alianças como veículos de aprendizagem organizacional em que alianças estratégicas presumem ser motivadas pelo desejo das empresas de adquirir conhecimento umas das outras (GRANT; BADEN-FULLER, 2004).

Em comparação com abordagens alternativas baseadas em aprendizagem para formação de alianças, a teoria de alianças de acesso a conhecimento, é a proposta que oferece as vantagens de maior rigor teórico e consistência com tendências gerais na atividade de aliança e estratégia corporativa (GRANT; BADEN-FULLER, 2004). Uma melhor teoria sobre o papel das alianças na economia baseada no conhecimento e as circunstâncias que levam à sua formação. A teoria de acesso ao conhecimento oferece previsões que podem ser comparadas com as da abordagem de aquisição de conhecimento (GRANT; BADEN-FULLER, 2004).

Em termos de longevidade e estabilidade da aliança, a tese das alianças como aprendizes prevê que as alianças terão vidas finitas, seu próprio sucesso em aprender causando sua morte e serão instáveis como resultado da competição pela aprendizagem. A tese de alianças de conhecimento prevê que as alianças tenderão a ser de longo prazo e, se as outras coisas permanecerem iguais, sua estabilidade aumentará em vez de diminuir com o tempo (GRANT; BADEN-FULLER, 2004).

A teoria das alianças está baseada no conceito de aprendizagem e conhecimento de Grant. É um método com maior rigor técnico que promove uma troca de conhecimento entre

empresas dentro da visão estratégica que é priorizada pelo autor. No ambiente tão competitivo entre as organizações seria viável, na prática, este modelo de alianças?

As abordagens também têm previsões diferentes sobre o potencial de uma empresa para gerenciar múltiplas alianças. Se alianças são sobre aquisição de conhecimento, então o número de alianças de cada empresa será limitado por sua capacidade de absorção. Por outro lado, o conhecimento acessando alianças permitiria que uma empresa se envolvesse em extensas redes de alianças (GRANT; BADEN-FULLER, 2004).

Essa necessidade de duplicação de conhecimento entre os parceiros da aliança significa que uma questão fundamental para a eficiência das alianças em relação às empresas individuais é a quantidade de conhecimento comum necessário para a integração efetiva do conhecimento (GRANT; BADEN-FULLER, 2004). O potencial para a gestão do conhecimento está voltando a um tempo em que a teorização se baseava no que agora escolhemos ignorar, ou seja, experiências e práticas dos gerentes ao usar sua imaginação em riqueza criando atividade (SPENDER, 2008).

A agenda subjacente para a gestão do conhecimento é desenvolver uma metodologia para sondar e gerenciar as restrições à agência de outros, e podemos enquadrar toda a gama de agências humanas nessas epistemologias contrastantes. Cada um deles sugere uma dimensão das incertezas de viver em um mundo de restrições que podem ser resolvidas pela aplicação gerenciada da imaginação humana (SPENDER, 2008).

A gestão do conhecimento é uma teoria nascente de gerenciamento das respostas dos outros às ausências do conhecimento e a alguma distância do foco declarado da gestão do conhecimento na gestão de ativos do conhecimento (SPENDER, 2008). O futuro da gestão do conhecimento e do aprendizado organizacional é, na verdade, um retorno a um passado quando nossa teorização foi mais robusta no que agora ignoramos, experiências de gerentes e práticas moralmente sobrecarregadas ao aplicar sua imaginação à criação (SPENDER, 2008).

Na medida em que as capacidades são aprendidas e aperfeiçoadas através da repetição, capacidades desenvolvem-se automaticamente através da busca de uma estratégia. A tarefa essencial, então, é garantir que a estratégia empurre constante e ligeiramente além dos limites das capacidades das empresas em qualquer ponto do tempo (GRANT, 1999).

Se o processo de aprendizagem é contido apenas porque os gerentes da empresa já sabem o benefício econômico de criar o novo conhecimento, então, o metaconhecimento desses gerentes torna-se a teoria estática de sua empresa (SPENDER, 1996). Por sua vez, Grant e Verona (2015) apresentam a capacidade organizacional como uma construção central nas teorias de vantagem competitiva, escolha, limites firmes, aprendizagem e adaptação, e mudança tecnológica.

Dentro da gestão do conhecimento, Spender busca explicar de forma completa a teoria do conhecimento e sua atuação organizacional, chegando a um novo conceito o metaconhecimento. Grant, por outro lado, propõe o conhecimento e sua gestão voltados para a capacidade organizacional e sua estratégia para obter vantagem competitiva, a empresa não cria conhecimento apenas aplica.

O primeiro tipo de conhecimento (empirismo) é quando recebemos dados, e o segundo (racionalismo) é quando analisamos de uma maneira logicamente rigorosa. Define-se ciência como o processo de geração do novo, conhecimento interagindo esses dois tipos, ou seja, a ciência não inclui dados ou hipóteses sozinho, mas surge de sua interação (SPENDER, 1996). Os principais problemas identificados na pesquisa empírica são a falta de confiabilidade das avaliações de capacidade autorreferidas, o uso de proxies inadequados para capacidades organizacionais e a subjetividade na identificação de capacidades organizacionais (GRANT; VERONA, 2015).

O estado adolescente do campo da gestão estratégica significa que nossa base teórica permanece fragmentada e falta verificação empírica (GRANT, 2008). A limitação crítica de abordagens baseadas em teoria para estratégia / ensino de políticas é que, apesar dos avanços da nas últimas duas décadas, nosso nível de conhecimento teórico e empírico do conhecimento permanece limitado (GRANT, 2008).

Há distinções clássicas entre: os tipos de conhecimento explícito e implícito; e os níveis individual e social de análise para uma matriz de dois-por-dois tipos de conhecimento. Cada um implica um modo diferente de aprender e memorizar. O conhecimento explícito é como um conhecimento sobre em sua abstração, enquanto o conhecimento tácito é associado com a experiência (SPENDER, 1996).

A interação entre o explícito e o tácito é evolutivo em que as escolhas feitas por indivíduos são selecionadas dentro ou fora de acordo com a sua utilidade em uma específica realidade histórica e econômica, e eventualmente incorporado em rotinas organizacionais que, em seguida, moldam e restringem outras escolhas individuais (SPENDER, 1996).

Ambos os autores apresentam descrições sobre os tipos de conhecimentos presente nas organizações. Spender destaca quatro tipos de conhecimento e Grant cita dois tipos em sua obra. Apenas o conhecimento empírico está presente nos textos dos dois autores, Grant destaca os problemas e até mesmo a falta de uso da verificação empírica.

Os gerentes são bem capazes de categorizar seus ambientes de maneiras suficientes para moldar as práticas de suas organizações com cerca de doze a quinze distinções (Spender, 1989). A principal tarefa do gerenciamento é estabelecer a coordenação necessária para essa integração do conhecimento (GRANT, 1996).

A alta gerência tem um papel crucial na criação e manutenção da coesão. Rejeitando a noção mais fraca de "valores compartilhados", nos concentramos na função coesa do comportamento e no papel da alta administração na formação dos padrões de prática da organização fracamente acoplada (SPENDER; GRINYER, 1995). Um recurso baseado na abordagem da estratégia diz respeito não apenas à implantação de recursos, mas também com o desenvolvimento da base de recursos da empresa (GRANT, 1999).

O desenvolvimento de capacidades que podem ser usadas como base para ampliar a gama de produtos de uma empresa é uma característica comum das estratégias de diversificação relacionada (GRANT, 1999). A racionalidade captura uma dimensão de sua prática, enquanto a noção de empresa como uma forma de arte pode capturar seu complemento. A educação artística reformada, abrangendo a história da arte, a estética, a crítica e a produção, fornece uma estrutura para o estudo da arte gerencial e nos leva a uma teoria rica e dinâmica da empresa (SPENDER, 2007).

Os recursos e capacidades de uma empresa são as considerações centrais em formulação de sua estratégia: elas são as principais constantes sobre as quais uma empresa pode estabelecer sua identidade e enquadrar sua estratégia, e elas são as principais fontes da lucratividade da empresa (GRANT, 1999). Ao exercer o controle sobre sua organização e executar suas responsabilidades com os *stakeholders*, os gestores devem estabelecer e comunicar as distinções organizacionais que integram sua organização o raciocínio dos agentes e o potencial imaginativo no objetivo do refluxo do conhecimento e conhecimento do contexto criado (SPENDER; SCHERER, 2007).

A chave para uma abordagem baseada em recursos para a formulação de estratégias é entender as relações entre recursos, capacidades, competitividade vantagem, e rentabilidade em particular, uma compreensão do mecanismos através dos quais a vantagem competitiva pode ser sustentada ao longo do tempo. Isto requer o desenho de estratégias que aproveitem ao máximo o efeito de cada características únicas da empresa (GRANT, 1999). Planejamento

estratégico tornou-se menos sobre a tomada de decisão estratégica e mais um mecanismo de coordenação e gerenciamento de desempenho (GRANT, 2003).

Descentralização e informalidade dos processos de planejamento estratégico permitidos acesso a uma ampla gama de conhecimentos, mas há foi limitado o uso de novas ferramentas e conceitos de análise e pouca evidência de que os sistemas de planejamento estratégico foram propícios para a estratégia de inovação (GRANT, 2003). Os educadores gerenciais apropriaram-se indevidamente do conceito de pesquisa e da agenda intelectualmente robusta e relevante para as escolas de administração que, em parte, contribuiu para a estagnação intelectual que agora caracteriza a pesquisa em educação empresarial e sua capacidade de informar a prática gerencial (KHURANA; SPENDER, 2012).

Grant evidencia que a capacidade é essencial para a estratégia organizacional mostrando sua identidade e geração de lucratividade. No entendimento de Spender, a teoria e a pesquisa são fundamentais para criar e disseminar conhecimento ao formular as estratégias organizacionais, com os devidos cuidados. Os dois autores realçam a importância das estratégias, mas por caminhos diferentes dentro das empresas.

Os princípios fundamentais da cultura precisam ser extremamente atraente para que isso aconteça quando os membros estão plenamente conscientes de seus compromissos. Isso é fácil de entender em organizações religiosas. Pode não ser tão fácil de entender em uma organização comercial (BIERLY; SPENDER, 1995). A base para qualquer teoria da empresa é um conjunto de premissas iniciais que formam a base para o desenvolvimento lógico de proposições relativas à estrutura, comportamento, desempenho e, de fato, a própria existência das empresas (GRANT, 1996).

Muitas organizações convencem seus membros a se submeterem a um conjunto de conhecimento e experiência de nível superior (SPENDER, 1995). A teoria da empresa é cada vez mais a lidar com problemas de complexidade criado pelas interdependências entre estratégia, estrutura organizacional e o ambiente de negócios (GRANT, 2008).

Bierley e Spender (1995) exemplificam com o submarino nuclear que ilustra como a cultura, como um sistema de alto nível de conhecimento e experiência, podem interagir e apoiar uma burocracia para transformar um sistema de alto risco em um sistema de alta confiabilidade. A bordo, alta centralização sobre a operação do sistema do reator é combinada com um alto grau de delegação.

Um processo de emergência planejada em que os sistemas de planejamento estratégico fornecem um mecanismo para coordenar a formulação da estratégia descentralizada dentro de uma estrutura de metas de desempenho exigentes e diretrizes corporativas claras. Isso mostra que esses sistemas de planejamento estimulam a adaptação e a capacidade de resposta, mas mostram a inovação limitada e sofisticação analítica (GRANT, 2003).

Para Grant a visão de sistemas é uma estrutura de desempenho exigente e diretrizes claras, com a teoria da empresa lidando com os problemas de complexidade. Por sua vez, Spender afirma que conhecimento e experiência ao se interagir acabam por modificar os sistemas vigentes. O primeiro autor enfatiza o desempenho e o segundo aponta mais uma vez o conhecimento como as bases da teoria da empresa e dos sistemas, diferentes abordagens que visam o mesmo resultado.

### **3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Grant vê a empresa como uma instituição de integração de conhecimento. Começando com algumas características-chave do conhecimento, ele explora os mecanismos pelos quais tal integração ocorre e deriva implicações para a estrutura organizacional, a distribuição da autoridade decisória e os limites da empresa (SPENDER; GRANT, 1996).

Os trabalhos de Spender são abrangentes nas questões abordadas e têm implicações de longo alcance para a teoria da empresa. Spender sugere que a empresa é essencialmente orgânica e, como o resto da vida, inerentemente inexplicável para nós, que são meramente uma daquelas formas de vida (SPENDER; GRANT, 1996).

Os autores realizam uma autoanálise em seus trabalhos em conjunto. Uma diferença entre eles é que Grant aponta o conhecimento como parte da estrutura organizacional, sendo integrado pelo contexto vigente na empresa. Já Spender tem uma visão mais abrangente das potencialidades relacionadas ao conhecimento. Os dois autores focam as análises na teoria da empresa e nos sistemas.

Diferentemente de Spender (1992), que analisa o duplo papel das empresas na geração de conhecimento e na aplicação do conhecimento, a ênfase de Grant é a empresa como instituição de aplicação do conhecimento. Isso não é negar a importância do contexto organizacional na criação do conhecimento. Se a criação da produção requer a integração do conhecimento de cada pessoa com a dos outros, mesmo que a aquisição do conhecimento seja individualista, a empresa fornece incentivos e direcionamentos necessários. Se o conhecimento é específico para uma determinada equipe de produção (GRANT, 1996).

Ambos estabelecem o conhecimento atuante no contexto organizacional mas de formas diferentes. O duplo papel que Spender, criação e aplicação, refere-se mostra como o conhecimento está presente de forma mais abrangente dentro da empresa do que Grant aponta em sua teoria. O que não quer dizer que este último autor não aborda devidamente o conhecimento, mas o faz apenas voltado na aplicação do conhecimento.

Para poder criar vantagens competitivas sustentáveis foi identificado três dimensões que devem ser consideradas nos sistemas de integração do conhecimento na empresa: a primeira dimensão está relacionada à eficiência da integração, a segunda é a abrangência da integração e a terceira está relacionada com a flexibilidade de integração (GRANT, 1996).

A produção de conhecimento envolve a interação entre os quatro tipos de conhecimento de uma maneira disciplinada. Ao adotar uma visão dinâmica do conhecimento, ele é visto como uma habilidade para alavancar os recursos organizacionais que estão encaixados dentro da empresa (SPENDER, 1996).

O trabalho de Grant expõem a teoria de alianças de acesso ao conhecimento, a relação das capacidades com as estratégias organizacionais e as definições concretas sobre a teoria da empresa. O construtivismo radical e a correlação entre tecnologia com o processo de aprendizagem, o metac conhecimento e uma abordagem clara sobre a gestão do conhecimento constituem o trabalho de Spender.

Os autores possuem poucas diferenças de aspectos em sua teoria, como foi destacado anteriormente o principal é no papel das empresas relacionado ao conhecimento. Eles possuem uma visão organizacional baseada no conhecimento que visa a estruturação, o crescimento organizacional e a lucratividade.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUAS IMPLICAÇÕES**

A gestão do conhecimento promove o direcionamento das informações e teorias na aplicação prática dentro do contexto organizacional. Os autores Robert M. Grant e John C. Spender são referências na área das teorias do conhecimento, porém poucas vezes foram apresentados da forma que este estudo abordou. O objetivo deste ensaio teórico foi um comparativo entre as teorias dos autores apresentados com a análise e descrição de suas obras.

Através de uma pesquisa bibliográfica sobre os autores foi possível o levantamento, leitura e análise de várias obras individuais deles, com outros autores e a obra em conjunto de

1996. No marco teórico houve a comparação de diversas ideias de cada um, com uma análise e reflexão sobre os assuntos destacados que proporcionou a descrição das obras.

O estudo possibilitou o entendimento das obras dos autores, mostrando que eles possuem uma visão organizacional baseada no conhecimento com diferenças de abordagens entre suas teorias. O fator mais relevante é que Spender analisa o duplo papel das empresas na geração de conhecimento e na aplicação do conhecimento, já o autor Grant descreve a empresa como instituição de aplicação do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

BIERLY III, P. E.; SPENDER, J.C. Culture and high reliability organizations: The case of the nuclear submarine. **Journal of management**, v. 21, n. 4, p. 639-656, 1995.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. In: **Knowledge and strategy**. 1999. p. 133-153.

GRANT, R. M. Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. **Strategic management journal**, v. 24, n. 6, p. 491-517, 2003.

GRANT, R. M. The knowledge-based view of the firm: implications for management practice. **Long range planning**, v. 30, n. 3, p. 450-454, 1997.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. In: **Knowledge and strategy**. 1999.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

GRANT, R. M. Why strategy teaching should be theory based. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 4, p. 276-281, 2008.

GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C. A knowledge accessing theory of strategic alliances. **Journal of management studies**, v. 41, n. 1, p. 61-84, 2004.

GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C. A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. In: **Academy of management proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 1995.

GRANT, R. M.; VERONA, G. What's holding back empirical research into organizational capabilities? Remedies for common problems. **Strategic Organization**, v. 13, n. 1, p. 61-74, 2015.

KHURANA, R.; SPENDER, J. C. H. A. Simon on what ails business schools: More than 'a problem in organizational design'. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 3, p. 619-639, 2012.

MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico? **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, 2011.



SPENDER, J. C. Data, meaning and practice: how the knowledge-based view can clarify technology's relationship with organizations. **International Journal of Technology Management**, v. 38, n. 1-2, p. 178-196, 2007.

SPENDER, J. C. Industry recipes: The nature and sources of managerial judgment. **Oxford, UK: Basic Blackwell. (1994), "Knowing, Managing and Learning," Management Learning**, v. 25, n. 3, p. 387-412, 1989.

SPENDER, J. C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 45-62, 1996.

SPENDER, J. C. Management as a regulated profession: An essay. **Journal of Management Inquiry**, v. 16, n. 1, p. 32-42, 2007.

SPENDER, J. C. Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. **Journal of organizational change management**, v. 9, n. 1, p. 63-78, 1996.

SPENDER, J. C. Organizational learning and knowledge management: whence and whither? **Management learning**, v. 39, n. 2, p. 159-176, 2008.

SPENDER, J. C. Strategy theorizing: expanding the agenda. **Advances in strategic management**, v. 8, p. 3-32, 1992.

SPENDER, J. C.; GRANT, R. M. Knowledge and the firm: overview. **Strategic management journal**, p. 5-9, 1996.

SPENDER, J. C.; GRINYER, P. H. Organizational renewal: Top management's role in a loosely coupled system. **Human Relations**, v. 48, n. 8, p. 909-926, 1995.

SPENDER, J.C.; SCHERER, A. G. The philosophical foundations of knowledge management: Editors' introduction. 2007.