



**D** ESENVOLVIMENTO DE C OMPETÊNCIAS  
P ARA A O RGANIZAÇÃO M EDIANTE  
A LIANÇAS E STRATÉGICAS

**DEVELOPMENT OF COMPETENCES FOR ORGANIZATIONS  
THROUGH STRATEGIC ALLIANCES**

**JOSÉ LUIZ CASTRO IGLESIAS**

*Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.  
Rua da Consolação 896, 6º Andar – São Paulo – 01302-907  
E-mail: iglesias@mackenzie.com.br*

**SILVIO POPADIUK**

*Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da  
Universidade Presbiteriana Mackenzie.  
Rua da Consolação 896, 6º andar – São Paulo – 01302-907  
E-mail: spopadiuk@mackenzie.com.br*

---

## RESUMO

Algumas empresas têm buscado complementar seu *portfólio* de competências mediante a formação de alianças estratégicas. Entretanto, há empresas que estabelecem alianças estratégicas e não percebem que, durante o relacionamento de parceria, existe troca de conhecimentos que podem conduzir à formação de competências. Com a finalidade de verificar se as alianças estratégicas influenciam o desenvolvimento de competências, foi realizada uma pesquisa exploratória numa empresa multinacional de tecnologia de informação, situada em São Paulo, que possui como estratégia a formação de alianças para atender às necessidades específicas de seus clientes. A coleta de dados foi feita mediante entrevistas em profundidade com gestores diretamente ligados às alianças. Os resultados mostraram que há assimilação de alguns tipos de conhecimentos e que existem formas específicas pelas quais eles são absorvidos.

## PALAVRAS-CHAVES

Alianças estratégicas; Formação de competências; Conhecimento.

## ABSTRACT

Some companies have been complementing its competence portfolio through strategic alliances. However, there are companies that establish strategic alliances but they do not figure out that during the partnership relationship, they share knowledge that can drive to the formation of competences. The objective of this paper was to verify if strategic alliances influence the development of competences. An exploratory research was carried. An IT company settled in São Paulo that possesses as strategy the formation of alliances to assist its specific customers' needs was chosen. Eight in-depth interviews with managers directly linked to alliances were made. The results showed that there is absorption of some types of knowledge and there are specific ways to absorb them, as explained in the paper.

## KEYWORDS

Strategic alliances; Competences creation; Knowledge.

## 1 INTRODUÇÃO

Até o início dos anos 80, as alianças entre empresas eram poucas e limitadas em seu âmbito. A competição eficaz não implicava a aquisição de novas capacidades diferenciadas e, aliada a isso, a concorrência era menos complexa. O desenvolvimento de capacidades era feito com dedicação de tempo ou simplesmente elas eram compradas, por meio de uma aquisição. Como o ritmo das mudanças nos mercados era bastante mais lento, comparando-se à situação atual, as empresas se preocupavam menos com a formação de boas alianças para complementar suas capacidades (HARBISON e PEKAR, 1999:19).

A aceleração das mudanças tecnológicas, a abertura das economias anteriormente protegidas e o surgimento de mercados consumidores potenciais obrigaram as empresas a obter rapidamente capacidades ou competências que antes não possuíam. Com a intensificação da concorrência, as empresas necessitaram de capacidades fortes em todos os segmentos de atividades de negócios. Junto com isso, as crescentes pressões financeiras e os ciclos cada vez mais curtos de inovações tecnológicas obrigaram os administradores a buscar alternativas para obter rapidamente essas competências.

Surgiram então as alianças estratégicas, com as quais as organizações podem obter competências sob a forma de aprendizado e internalização de novas habilidades, oriundas de seu relacionamento com o parceiro. Assim sendo, outras atividades e negócios decorrentes desse aprendizado podem ser gerados pela aliança estratégica (HAMEL e DOZ, 2000:5).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ALIANÇA ESTRATÉGICA

A fusão de habilidades e recursos mediante a junção de forças complementares, combinando perspectivas e compreensões, no intuito de reduzir as incertezas e acelerar a aprendizagem, conduz à formação da aliança estratégica (HAMEL e DOZ, 2000:2).

No âmbito empresarial as alianças estratégicas podem ser definidas como empreendimentos de risco, envolvendo transações em um mercado livre, por meio de empreendimentos cooperativos formais ou informais, ou total internalização das atividades pelo processo de fusão, aquisição, participação societária e *joint ventures* (LORANGE e ROOS, 1996:15). Dessa forma, as alianças estratégicas se baseiam no grau de interdependência, desenvolvimento de responsabilidades e confianças mútuas entre as partes envolvidas (CONTRACTOR e LORANGE, 1988:3).

Hamel e Doz (2000:6) fazem distinção entre as “novas alianças estratégicas”, que envolvem cada vez mais novos parceiros, e as tradicionais *joint ventures*, que possuem um relacionamento bilateral, argumentando que as alianças estratégicas são forjadas para produzir soluções e sistemas complexos que exigem recursos de muitos parceiros, enquanto as tradicionais *joint ventures* têm o objetivo de explorar oportunidades específicas que, de alguma maneira, são periféricas às prioridades estratégicas das empresas acionistas.

Mintzberg et al. (2000:188-189) consideram que as alianças estratégicas são diferentes formas de arranjos cooperativos entre fornecedores e clientes e até mesmo entre concorrentes com o objetivo de atender um cliente em especial. Elfring e Volberta (apud MINTZBERG et al., 2000:188) julgam a aliança estratégica como uma das formas de administração estratégica, deixando os limites da organização isolada para tornar-se um processo conjunto, desenvolvido com um ou mais parceiros.

Em seu entendimento sobre aliança estratégica, Aaker (2001:263) a define como sendo a colaboração entre duas ou mais organizações, no intuito de potencializar suas forças para que alcancem metas estratégicas. Isso implica a contribuição e a adaptação de ativos e competências necessários para a colaboração e manutenção ao longo do tempo.

As empresas, quando participam de um processo de alianças, formatam arranjos por meio dos quais partilham os custos, os riscos e os benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios. Os formatos desses arranjos podem ser de consórcios, franquia/licenciamento, contratos de fornecimento ao longo prazo em parceria, pesquisa e desenvolvimento conjuntos, acordos de marketing e *joint ventures* (MORH e SPEKMAN, 1994:136).

As pesquisas de Hamel et al. (1989:133) mostram que a razão para formação da aliança estratégica, para novos competidores, está ligada aos baixos custos da obtenção de acesso a tecnologias e a novos mercados, já que essas empresas, de maneira isolada, necessitariam de muitos recursos financeiros para desenvolver produtos e penetrar em novos mercados. Portanto, as empresas são levadas a formar parcerias no intuito de responder às rápidas mudanças tecnológicas e à globalização dos mercados e das economias (Hamel e DOZ, 2000:2).

Lewis (1992:318) alerta para o fato de que uma das razões de ser das alianças estratégicas é a ampliação do valor do aprendizado, devido à proximidade dos relacionamentos entre as empresas parceiras, criando mais oportunidades para a descoberta de informações. Conclui que o nível de aprendizado está diretamente relacionado com a maneira pela qual a empresa relaciona-se com seu parceiro.

Nesse sentido, algumas condições são necessárias para o sucesso das alianças: os gerentes devem ter entendimento claro e estratégico de suas capacidades atuais e futuras; devem examinar cuidadosamente os valores, comprometimento e capacidades de seus potenciais parceiros; e entender claramente os riscos envolvidos. Além disso, as alianças devem ser estruturadas e gerenciadas como empresas separadas; as operações e as organizações tradicionais precisam ser mudadas de modo que sejam abertas ao aprendizado com os parceiros, que, por sua vez, devem ter confiança mútua. Por fim, as alianças devem ser conduzidas, e não apenas gerenciadas (BADARACCO, 1991:131-145).

Um dos objetivos de uma aliança estratégica é a co-especialização, entendida como a criação de valor mediante a combinação de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimentos. Os parceiros contribuem com recursos únicos e diferenciados — habilidades, marcas, relacionamentos, posições e ativos tangíveis — para o sucesso de suas alianças, e as alianças criam valor quando esses recursos são co-especializados, tornando-se mais valiosos se reunidos num esforço conjunto do que de forma isolada (HAMEL e DOZ, 2000:3).

## 2.2 COMPETÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO

Prahalad e Hamel (1995:36) conceituam competência sob o ponto de vista das habilidades que as empresas devem desenvolver para competir pela participação nas oportunidades, e não pela participação no mercado, e consideram-na fonte de vantagem competitiva. Entretanto, enfatizam que nem todas as fontes de vantagem competitiva são competências essenciais.

Os dois autores, muitas vezes, utilizam o termo *essencial* para designar certas competências. Segundo eles (PRAHALAD e HAMEL, 1995:230), uma competência essencial é “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”. Esse conjunto de habilidades e tecnologias propicia produtos que não podem ser antecipados pela concorrência.

Alguns autores (STALK et al., 1992:58; ULRICH, 1998:88; CRAIG e GRANT, 1999:38) referenciam-se ao termo competência como “capacidade”, o que não implica perda de significado, pois o debate entre competência e capacidade é menos relevante que o foco na formação de forças organizacionais internas, a despeito do termo utilizado para descrevê-las.

Assim, as competências aglutinam negócios existentes entre si e são fontes geradoras de novos negócios (PRAHALAD e HAMEL, 1990; ULRICH, 1998), permitindo que negócios essencialmente diferentes tornem-se coerentes (OHMAE, 1991:36).

Os sistemas de informações, padrão de comunicação, recompensas gerenciais e processos de desenvolvimento estratégico que transcendam às linhas das unidades estratégicas são identificados por alguns autores (PRAHALAD e HAMEL, 1990: 81; CRAIG e GRANT, 1999:39) como requisitos para a formação e identificação de competências.

Nesse sentido, entende-se que a capacidade de evolução da empresa no mercado está ligada à forma como os gerentes adquirem conhecimentos, comprometendo-se com o investimento intelectual, no intuito de alavancar recursos para além das fronteiras da organização e reempregar as competências essenciais para surpreender constantemente os clientes (PRAHALAD e HAMEL, 1995:331).

A base para expansão dos negócios pode ser a rápida difusão do uso do conhecimento dentro da empresa e mesmo no mercado, adotando os acordos de licenciamento ou parcerias relacionadas às competências tecnológicas ou organizacionais envolvidas, para desfrutar a rentabilidade associada à unicidade da vantagem competitiva antes que os competidores consigam colocar um produto concorrente no mercado (WINTER, 1987:174; COHEN e LEVINTHAL, 1990: 132; DYER e SINGH, 1998:665).

Dessa forma, as informações e *know-how* absorvidos do parceiro da aliança e disseminados pela organização podem caracterizar-se como desenvolvimento de competências para a organização, sendo traduzidos como tipos de conhecimentos (WINTER, 1987:170). Para Nonaka e Takeushi (1997:52), o conhecimento, se utilizado pela organização para realizar novos negócios ou desenvolver produtos, pode tornar-se uma competência da organização.

Esses últimos autores defendem que a absorção do conhecimento pode ser por meio do aprendizado com os outros. Entretanto, não descartam que o conhecimento deva ser construído por si mesmo, exigindo interação intensiva e trabalhosa entre os membros da organização, de tal forma que permita internalizar o aprendizado e as habilidades compartilhadas com os outros.

No que se refere às alianças entre empresas, Dyer e Singh (1998:665) conceituam a capacidade de absorção específica do parceiro como a “habilidade em reconhecer e assimilar conhecimento valioso de um parceiro em particular numa aliança” e essa capacidade é uma função da extensão pela qual os parceiros desenvolveram bases de conhecimento.

## 3 OBJETIVOS DO ESTUDO

### 3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar evidências de desenvolvimento de competências para a organização mediante a formação de alianças estratégicas.

### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I. Identificar o entendimento e os benefícios das alianças estratégicas para a empresa.
- II. Identificar se houve a intenção de desenvolver competências por meio da aliança estratégica.
- III. Identificar como os conhecimentos são obtidos pela aliança estratégica.
- IV. Identificar quais os conhecimentos obtidos com a aliança estratégica.
- V. Identificar a utilização do conhecimento obtido na aliança estratégica.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi realizada uma pesquisa exploratória, com a intenção de obter maior aproximação do fenômeno estudado (GIL, 1995:44; LAKATOS e MARCONI, 1999:87), ou seja, para verificar a influência das alianças estratégicas no desenvolvimento de competências para a organização, gerar esclarecimentos sobre o problema pesquisado e possibilitar novas hipóteses para estudos futuros. Para tanto, fez-se necessária uma abordagem em profundidade dos poucos elementos amostrais, dada a inviabilidade de adotar qualquer técnica de amostragem probabilística sobre a população, característica dos estudos descritivos.

A unidade de análise utilizada foi uma empresa multinacional de computadores, aqui denominada empresa Alfa, localizada na cidade de São Paulo e que tem como meta a formação de alianças estratégicas com outras empresas fornecedoras para desenvolver soluções para os clientes. Foram selecionados oito gerentes que participavam diretamente dos processos de alianças estratégicas aplicadas pela empresa.

A coleta de dados foi feita mediante entrevistas em profundidade, utilizando-se um roteiro semi-estruturado (PHILLIPS, 1974:165). Isso permitiu que os entrevistados discorressem livremente sobre os temas apresentados (RICHARDSON, 1999:214). As entrevistas foram gravadas, sendo posteriormente transcritas para permitir a análise do conteúdo.

Após a coleta dos dados foi feita a análise de conteúdo das entrevistas, segundo a proposição de Bardin (1977:38), procurando-se elementos que evidenciassem a formação de competências para as organizações, decorrentes da formação de alianças estratégicas.

Embora a delimitação tenha sido feita para uma única empresa, sugerindo um estudo de caso, ainda assim preferiu-se não classificar a pesquisa nessa categoria, tendo em vista que os estudos de casos envolvem um conjunto mais

amplo de técnicas de coleta de dados e podem exigir a avaliação de dados secundários, observações, realização de grupos de discussão, entrevistas em profundidade, além de pesquisas quantitativas. Todos os dados obtidos devem ser analisados num processo de triangulação, visando a identificar congruências que permitam extrair conclusões mais consistentes sobre o objeto de estudo. Assim, como nessa pesquisa foram obtidos dados somente das entrevistas em profundidade, optou-se por classificá-la apenas como qualitativa.

## 5 RESULTADOS E CONCLUSÕES

No Quadro 1 são apresentados os resultados relacionados com os objetivos específicos do trabalho, ressaltando-se que as conclusões não podem ser generalizadas, uma vez que se referem apenas à empresa denominada “Alfa”, envolvendo análises decorrentes de oito entrevistas em profundidade.

Observando-se os objetivos predeterminados, verificam-se alguns aspectos da maior relevância por meio dos quais será possível sugerir algumas conclusões.

Um primeiro ponto a ser observado é que a empresa compreende a aliança estratégica como um simples relacionamento entre empresas com o objetivo de vender produtos, enquanto os funcionários entendem a aliança como uma forma de atender a uma necessidade do mercado ou do cliente. Percebe-se, então, que existe certa falta de participação dos gerentes nas estratégias corporativas, o que, se fosse o contrário, provavelmente definiria melhor o foco do negócio da empresa Alfa.

### QUADRO 1

#### SÍNTESE DA ANÁLISE DE CONTEÚDO, RELACIONADA COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo específico	Respostas
I — Identificar o que as pessoas entrevistadas entendem por aliança estratégica e quais os benefícios que ela traz para a empresa.	Aliança estratégica é um relacionamento entre empresas, oriundo de uma necessidade do mercado, cuja finalidade principal é a venda de equipamentos, seguida de desenvolvimento de tecnologia. O processo de comunicação estabelecido entre as empresas é o principal requisito para o sucesso da aliança. Os benefícios identificados foram que a aliança agrega valor para o cliente e para o produto comercializado pela empresa.



QUADRO I

SÍNTESE DA ANÁLISE DE CONTEÚDO, RELACIONADA  
COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo específico	Respostas
II — Identificar se a empresa tinha intenção de desenvolver competências por meio de uma relação com o parceiro da aliança estratégica.	A maioria das respostas mostrou que a empresa busca manter o foco no negócio, entretanto, existe a intenção em desenvolver competências para mercados específicos, que possuem características próprias. O cliente é um forte influenciador no desenvolvimento de novas competências para a organização.
III — Identificar como os conhecimentos são obtidos pela aliança estratégica.	Constatou-se que os conhecimentos são obtidos nos momentos de interação entre os parceiros, e na participação dos funcionários dos parceiros nos processos internos da organização em reuniões de negócios, treinamentos e até mesmo em encontros informais fora do ambiente de trabalho.
IV — Identificar quais os conhecimentos obtidos com as alianças estratégicas.	A maior parte dos conhecimentos obtidos refere-se aos produtos e negócios dos parceiros, seguida do conhecimento sobre o cliente e conhecimento gerencial.
V — Identificar a utilização do conhecimento obtido na aliança estratégica	Duas finalidades foram identificadas em relação ao conhecimento obtido. A primeira refere-se à troca de experiência entre as pessoas, e a segunda ao alinhamento estratégico entre os parceiros. Os conhecimentos obtidos são direcionados para obter novas oportunidades de negócios e tornar-se uma referência para o mercado, associando sua marca com a do parceiro.

Os discursos dos gerentes entrevistados mostram que a finalidade da aliança estratégica é viabilizar o negócio do cliente. Entretanto, a análise das entrevistas indicou que a verdadeira finalidade é a venda de equipamentos (*hardware*). O discurso em relação a viabilizar o negócio do cliente pode ser um “pano de fundo” para a venda de seus produtos, uma vez que houve certo desconforto em relação à formação da aliança estratégica, entendida muitas vezes como um mal necessário.

Pode-se dizer que as alianças estratégicas identificadas na empresa Alfa são caracterizadas como alianças entre fornecedores de caráter comercial para atender a uma necessidade de mercado. Pelas análises identifica-se que a aliança estratégica é uma forma de manter o foco no negócio, não havendo necessidade de investir recursos próprios em novas competências para o desenvolvimento de soluções para os clientes, porque a maneira de complementar suas competências já existentes é a aliança estratégica.

Por outro lado, verifica-se que a empresa desenvolve competências próprias, fora do foco das alianças, procurando atender a mercados específicos como o de telecomunicações, por força da exigência do cliente, que deseja ter um único ponto de contato para uma solução específica. Observa-se esse desenvolvimento na fala do gerente A, que diz: “Para o mercado de telecomunicações nossa empresa tem uma fábrica de software que produz alguns produtos para esse mercado específico”.

Embora não haja intenção de absorver conhecimento dos parceiros, observa-se que existem conhecimentos obtidos na maioria dos casos, em interações com os parceiros, durante o desenrolar da implantação de projetos nos clientes. Tais interações acontecem em reuniões formais de negócios e treinamentos. Por outro lado, os encontros informais propiciam as trocas de informações relativas a clientes, sugerindo que a empresa valoriza a informalidade nos relacionamentos de parceria, o que favorece a ampla circulação do conhecimento oriundo dos parceiros.

É interessante observar que, quando questionados sobre qual conhecimento foi obtido no relacionamento com o parceiro, a grande maioria dos entrevistados enfatizou os conhecimentos em relação aos negócios e produtos dos parceiros, confirmando a preocupação dos funcionários em atender às necessidades dos clientes mediante a busca de soluções completas, que dependem do conhecimento das aplicações dos produtos dos parceiros e dos negócios em que estão envolvidos.

Quanto às colocações relativas à forma de convívio com o parceiro, ficou evidente a necessidade de se ter habilidade em compreender o tipo de estrutura e cultura organizacional do parceiro, com o objetivo de facilitar, desse modo, as interações durante a implantação de soluções nos clientes. Isso sugere que conhecer apenas os produtos e negócios dos parceiros não basta para que o objetivo da aliança seja alcançado. Faz-se necessário o conhecimento em relação à forma de agir das prováveis empresas parceiras para se definir se aquela empresa é a mais adequada para uma relação de parceria.

A maioria dos entrevistados afirmou que os conhecimentos que obtiveram com os parceiros foram compartilhados na empresa em reuniões formais, treinamento e até mesmo de maneira informal no dia-a-dia de trabalho. Essa absor-

ção de conhecimento está relacionada ao aprendizado que o indivíduo obteve com o parceiro.

O gerente A manifesta esse aprendizado quando afirma que:

“A gente aprendeu o seguinte: que, pelo relacionamento com as empresas, a gente tem que resolver o problema do cliente. O que não pode acontecer é chegar assim cada uma das empresas dizer: ‘Não é meu problema’. Por quê? Porque isso gera um problema muito grave para o cliente. Se todo mundo me diz que não tem problema, só que eu estou vivendo um problema [...]”.

Dessa maneira, pode-se dizer que a busca da solução de problemas dos clientes leva à troca de conhecimentos, que podem ser utilizados em relacionamentos futuros com outros parceiros e outros clientes.

Finalmente, observou-se que os conhecimentos obtidos na aliança passaram a ser utilizados pela empresa Alfa com a principal finalidade de gerar novas oportunidades de negócios, caracterizando-se como uma competência da organização. Assim, o conhecimento deixa de ser domínio específico do indivíduo e passa a ser disseminado na organização.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BADARACCO, Joseph. *The knowledge link: how firms compete through strategic alliances*. Boston: Harvard Business School Press, 1991.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca-ny, v. 35, p. 128-152, 1990.
- CONTRACTOR, F.; LORANGE P. (Orgs.). *Why should firms cooperate?* The strategy and economics basis for cooperative ventures. *Cooperative strategies in international business*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988. p. 3-30.
- CRAIG, James C.; GRANT, Robert M. *Gerenciamento estratégico*. São Paulo: Littera Mundi, 1999.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Briarcliff, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1995.
- HAMEL, Gary; DOZ, Yves L. *A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- HAMEL, Gary; DOZ, Yves L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, Boston, v. 67, n. 1, p. 133-139, jan./fev. 1989.

- HARBISON, John R.; PEKAR Jr. Peter. *Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso*. São Paulo: Futura, 1999.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1999.
- LEWIS, Jordan D. *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORH, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, Lafayette, v. 15, n. 2, p. 135-152, fev. 1994.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OHMAE, Kenichi. *O mundo sem fronteiras*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- PHILLIPS, Bernard S. *Pesquisa social: estratégias e táticas*. Rio de Janeiro: Agir, 1974.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- . The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio/jun. 1990.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- STALK, George; EVANS, Philip; SHULMAN, Lawrence E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 2, p. 57-68, mar./abr. 1992.
- ULRICH, David. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.
- WINTER, S. Knowledge and competences as strategic assets. In: TEECE, D. J. (Org.). *The competitive challenge*. Cambridge, MA: Ballinger, 1987. p. 159-184.

## TRAMITAÇÃO

Recebido em 21/10/2002

Aceito em 21/05/2003

Copyright of *Revista de Administração Mackenzie* is the property of Universidade Presbiteriana Mackenzie, RAM-Revista de Administração Mackenzie and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.