

Estratégia competitiva em pequenas e médias empresas do ramo têxtil da região do Vale do Itajaí – SC – Brasil, desde a perspectiva de recursos organizacionais

ELISABETE CRISTINA GASPERI (Univali)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

GASPERI, Elisabete Cristina. Estratégia competitiva em pequenas e médias empresas do ramo têxtil da região do Vale do Itajaí – SC – Brasil, desde a perspectiva de recursos organizacionais In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 709-719.

Resumo

A partir do crescimento da internacionalização da economia, intensificou-se a necessidade de reorganização dos fatores produtivos e dos tipos de gestão empresarial, visando a adequação da organização aos padrões internacionais de exigência em qualidade e produtividade. Partindo desta premissa, as organizações optam por inovadoras e estratégicas formas de gestão, tanto para dinamizar as rotinas organizacionais, como para melhoria de produtos e processos de produção. Este artigo apresenta o resultado de um estudo multicase, realizado em oito empresas de pequeno e médio porte, do setor têxtil, localizadas na região do Vale do Itajaí – SC – Brasil, onde analisou-se a utilização da perspectiva de recursos como estratégia empresarial. Dentro do foco estrategista, as empresas contemporâneas têm voltado seus esforços organizacionais, baseando-se em perspectivas, tratadas como objeto de estudo neste trabalho: Teoria de Recursos e Estratégias Competitivas. Nas empresas abordadas, que os esforços voltados às estratégias competitivas seguiram a via dos seguintes recursos: infraestrutura, alianças, transferência de conhecimento e inovação, ainda que este último não tenha um enfoque tão intenso como os demais recursos.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A partir do crescimento da internacionalização da economia, intensificou-se a necessidade de reorganização dos fatores produtivos e dos tipos de gestão empresarial, visando a adequação da organização aos padrões internacionais de exigência em qualidade e produtividade.

Partindo desta premissa, as organizações optam por inovadoras e estratégicas técnicas de gestão, tanto para dinamizar as rotinas organizacionais, como para melhoria de produtos e processos de produção.

No âmbito mundial, esse movimento de mudanças nas relações industriais vêm se intensificando, principalmente nas duas últimas décadas, à medida que se acumulam e consolidam as transformações técnicas, organizacionais e econômicas, provocando também alterações na forma de produzir, administrar, distribuir e agir nas relações entre empresas.

Tais alterações acabam sensibilizando a própria estrutura da empresa, ou seja, na maneira pela qual a mesma é constituída.

Paralelamente a estes movimentos de mudança, surgiram na década de 80, as primeiras idéias acerca da abordagem de recursos e sua importância estratégica. Por esta via, podemos citar o trabalho de Wernerfelt apresentado em 1984, considerado seminal por vários estudiosos, que referencia como enfoque predominante a mudança da administração industrial para a empresarial, propondo que a Abordagem de Recursos está diretamente relacionada com esta mudança de orientação, já que indica os recursos e as capacidades internas como os principais determinantes na variabilidade dos resultados e, não a sua posição no mercado de oferta e demanda.

O início das pesquisas realizadas no âmbito de iniciativas estratégicas, foi centrado principalmente em conceitos empresariais que afetam o desenvolvimento das empresas, ainda que existisse um enfoque baseado em recursos (Resources Based View -RBV) da empresa, conceito empregado por Barney (1991) e Wernerfelt (1984) que serviu como incremento para a investigação de aspectos relacionados com as fortalezas e debilidades internas da empresa de acordo com as oportunidades e ameaças do exterior.

Assim, o artigo que apresenta um estudo, realizado em oito empresas de pequeno e médio porte, do setor têxtil, localizadas na região do Vale do Itajaí – SC – Brasil, onde analisou-se a utilização da perspectiva de recursos como estratégia empresarial, se desenvolve em três seções: Na primeira destaca-se a perspectiva de recursos e sua importância estratégica; na segunda, demonstra-se quais os recursos considerados importantes para a abordagem neste estudo (Estrutura Organizacional, Alianças, Inovação e Transferência de Conhecimento); na terceira e última demonstra-se a metodologia e os resultados obtidos neste estudo multicaseos.

2 PERSPECTIVA DE RECURSOS e ESTRATÉGIA

A utilização dos recursos internos, ainda caracteriza-se como um desafio para as empresas contemporâneas, pois estas encontram dificuldades na adequação das estratégias competitivas com a otimização destes recursos, principalmente no que tange a infra-estrutura, inovação, alianças, transferência de conhecimento.

Os estudos de Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Barney (1986, 1990) trataram de explicar que a vantagem competitiva pode ter origem interna na empresa. O controle e/ou acesso a determinados recursos, chamados estratégicos, poderia levar a empresa a uma maior competitividade. Como diferencial competitivo, esses recursos devem ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis, insubstituíveis e de mobilidade imperfeita (BARNEY, 1986, 1991; PETERAF, 1993).

Partindo da premissa da empresa como conjunto de recursos, considera-se como caminho positivo para o alcance da competitividade, a conquista da habilidade para manejar adequadamente seus recursos tangíveis e intangíveis (financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputação).

Dependendo de seu mercado de atuação e/ou da indústria a qual está ligada, cada recurso individual e coletivo joga um papel distinto. Ainda assim, recursos como infra-estrutura, inovação, alianças e transferência de conhecimento, estão ligados à empresa podendo ter relevância na determinação da sua competitividade.

Assim os recursos são esperados para serem o *input* básico, capaz de transformar as capacidades da empresa. O estudo de Yoth e Roth (1999), descreve os recursos (tangíveis e intangíveis) como elementos de influência direta e indireta na vantagem competitiva e, seguindo esta linha de raciocínio espera-se que os recursos utilizados pelas empresas pesquisadas sirvam como fator chave para o alcance de tal vantagem. A visão deles foi direcionada ao fator tecnológico (gastos com P&D) e recursos de marketing (gastos com a força de vendas), sugerindo que os gastos com P&D terão predominantemente impacto na vantagem competitiva através das capacidades da empresa.

A crescente valorização dos recursos intangíveis, prova que estes são a base para a existência de uma vantagem competitiva estável e sustentável, podendo substituir (no âmbito de validade estratégica) os recursos tangíveis (terra, trabalho, máquinas, matérias-primas, etc), sendo possível uma combinação de tangíveis e intangíveis para a obtenção de competitividade sustentável nas empresas. De fato, a importância estratégica dos elementos intangíveis é considerada pela literatura como decisiva na manutenção de um desempenho superior e sustentável.

Na visão de Hodge, Anthony e Gales (1998), a tarefa de construir e renovar a organização no âmbito dos recursos, envolve atividades importantes relacionadas com o conhecimento, como a aquisição de informação e conhecimento externo e a integração da informação e conhecimento externo com o conhecimento interno da organização através de processos, práticas, solução de problemas e decisão.

Distintos autores trataram de classificar os recursos, em função de sua natureza, utilidade ou grau de especificidade. Wernerfelt (1984) considera que os recursos podem ser de tangíveis (materiais ou financeiros), intangíveis (marcas, patentes e reputação) e humanos (conhecimento humano). Já Teece et al. (1997) classificam em recursos tecnológicos (segredos industriais), complementares (relacionados à aplicação dos segredos industriais, como máquinas e equipamentos), recursos financeiros (disponibilidade de capacidade de investimento), reputacionais (relacionada à confiança e aos custos de transação), estruturais (estrutura formal e informal da empresa), institucionais (as relações da empresa com as instituições de seu entorno), de mercado (acompanhamento do mercado).

A perspectiva voltada aos recursos organizacionais, indica outras possíveis origens da vantagem competitiva sustentável, que vão além da posição da empresa no mercado de produtos, suposto defendido por Porter (1999), pois para Mahoney e Pandian (1992) cada empresa é heterogênea, já que possui uma dotação diferente de recursos, produto de sua história, da sorte e de decisões passadas, sobre os quais pode sustentar uma vantagem competitiva. Para manter essa heterogeneidade ao longo do tempo, ou seja, a vantagem competitiva deve ser trabalhada de maneira sustentável, o que proporcionará uma renda a longo prazo.

3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para Terra (2000), a concepção de modelos estruturais desde estilos convencionais, com processos burocráticos, divisão hierárquica até aspectos atuais em geral defendem o trabalho em equipe como elemento chave para uma estrutura fluída, bem como compila fatores que são importantes para o alcance da vantagem competitiva como: estratégias voltadas a

determinação dos objetivos básicos a longo prazo, a adoção de ações e empregos dos recursos de modo a alcançar tais objetivos.

Portanto, mudanças na infra-estrutura se produzem como resposta às necessidades e oportunidades criadas pela turbulência e incerteza no ambiente econômico, de forma a acompanhar o ritmo frenético do avanço em inovação tecnológica, que acaba impondo a necessidade reestruturação ou adaptação do desenho organizacional, gerando condições aos gestores das empresas de encontrar o momento ideal para a modificação da estratégia.

Drucker (2000) ressalta que "a melhor das estruturas não será capaz de assegurar qualquer resultado ou desempenho, mas a estrutura errada garante o mau desempenho. Tudo que ela gera é atrito e frustração, além de enfatizar os pontos que não devem ser realçados, aprofunda as disputas menos importantes e levanta tempestades sobre questões triviais. Ela salienta as deficiências, em vez das virtudes. A estrutura organizacional correta constitui, portanto, pré-requisito para o bom desempenho".

Atualmente é plausível uma nova situação de estrutura organizacional, mudança que surgiu principalmente com a evolução dos computadores, internet e tecnologia da informação, onde o trabalho é executado por profissionais que formam comissões especializadas afim de cumprir objetivos pontuais de curto ou médio prazo.

Drucker (2000) previu este novo cenário onde citava que as empresas reduziriam à metade os níveis gerenciais e que o trabalho seria realizado por especialistas reunidos em forças-tarefas que permeariam os departamentos tradicionais em busca de objetivos bastante transparentes e simples. Ainda considerou que a tendência econômica induziria à mudança nas organizações, criando uma necessidade com caráter iminente de inovação e empreendedorismo.

Esta previsão vem ao encontro da realidade das empresas atuais, que utilizam-se do recurso infra-estrutura para adequar-se internamente para melhorar o desempenho operacional de seus processos organizacionais e muitas vezes somam recursos tecnológicos e inovadores para ampliar a disseminação do conhecimento

4 INOVAÇÃO

Porter (1999), afirma que as empresas buscam a vantagem competitiva mediante atos de inovação. Os estudos pioneiros voltados ao tema de inovação previam ambientes estáveis para a atuação das empresas, considerando sempre positivo o processo de adoção da inovação.

Atualmente, assim como cita Drucker (1994), os novos cenários empresariais pedem estratégias mais dinâmicas para a inovação, da mesma forma que é possível verificar que as empresas brasileiras seguem a tendência internacional, numa perspectiva determinista da estratégia de inovação, tanto para empresas que tem produtos com ciclo de vida longo, como para aquelas cujos os ciclos de vida do produto são curtos.

O mesmo autor, ainda coloca que muitas destas empresas vêem a inovação somente como um processo interno quando referenciam a adoção de novas tecnologias, processo que está subordinado à estratégia empresarial, momento no qual os tomadores de decisão para ter pioneirismo no mercado passam a dar ênfase na valorização estratégica da inovação adotada.

A inovação pode ser também um fator transformador dos recursos empresariais, alavancando a estrutura e a dinâmica dos processos organizacionais. Este fator ainda impulsiona a busca por alianças estratégicas voltadas a estudos criadores de tendências tecnológicas. Por exemplo, a partir de alianças com instituições de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), é possível adquirir conhecimento com relação às oportunidades de investimentos e potenciais riscos, em busca da garantia de retornos crescentes com relação àquela inovação tecnológica adotada.

5 ALIANÇAS

Com relação às alianças, a exemplo do que nos afirma Drucker (1995), podemos dizer que para cada empresa independente do seu tamanho, não considerando aqueles negócios de caráter muito pequenos ou de abrangência estritamente regional, o caminho para o alcance da vantagem competitiva dentro do próprio mercado ou de outros como os internacionais, parte também de alianças, joint venture, licenciamento, sociedades.

Neste sentido, as empresas podem optar tanto por acordos verticais, identificados como sendo aqueles compostos por empresas que atuam em etapas sucessivas de uma cadeia produtiva ou por acordos horizontais, que são aqueles praticados por empresas que competem nos mesmos mercados, onde empresas competidoras podem emplacar relações cliente-fornecedor (suprimento de um componente comum), e empresas complementares podem realizar conjuntamente atividades (desenvolvimento de um novo produto).

Mas, optar pelo caminho de alianças pode acarretar algumas desvantagens, neste caso no que se refere à dificuldade de mensuração do rendimento, onde a motivação dos participantes é gerada através da aprendizagem organizacional, e o caráter tácito do conhecimento dos colaboradores ao qual se deseja atingir, acaba por dificultar sua transferência, circunstância tal que pode levar ao surgimento de conflitos entre os sócios.

6 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Entre os vários tipos de recursos, encontra-se também o conhecimento. Ele traduz-se como um dos recursos estratégicos para a consecução da vantagem competitiva da empresa (CONNER e PRAHALAD, 1996; GRANT, 1996). O conhecimento está ligado de várias formas à teoria de recursos, ainda que esta não aborde diretamente a gestão do conhecimento, pois os enfoques voltados para uma perspectiva de desenvolvimento, transferência e utilização do conhecimento ressaltam a importância da aquisição do saber-fazer, aprendizagem e capacidade organizacional como elementos de competitividade no âmbito de um entorno dinâmico.

De acordo com Holmström e Roberts (1998), o problema com a transferência de conhecimentos pode ser visto como parte mais geral do problema de *free-riding* quando os participantes compartilham vantagens comuns.

Tanto o processo de aquisição, como o de transferência de conhecimento, consiste num processo interativo onde os sócios compartilham o conhecimento tácito, o saber-fazer através das sinergias criadas numa aliança diante do desenvolvimento de atividades conjuntas (Nonaka, 1991). Esta etapa integra desde a assimilação do conhecimento até a disseminação do mesmo, ou seja, a existência de uma importação e exportação de conhecimentos. Desde que o conhecimento é adquirido e assimilado até que seja transferido ou exportado tem-se o

surgimento de um processo de transformação. Este processo de transferência e transformação do conhecimento, onde o conhecimento tácito individual se articula e se converte em conhecimento explícito, se integra no grupo para transformar-se em conhecimento organizacional.

Num processo interativo onde intervem uma ou mais organizações, esta transformação proporciona um conhecimento interorganizacional, o qual passa a formar parte de ambas, mediante o que podemos chamar de uma apropriação do conhecimento, sendo assim que cada indivíduo deverá internalizar ou integrar este novo conhecimento.

Para este processo Glas (1995) identifica os seguintes fatores de êxito: confiança entre os participantes; complementariedade de conhecimentos e de culturas; independência dos participantes; visão a longo prazo dos participantes e distância entre participantes. Como ameaças relaciona: visão a curto prazo dos participantes, excessiva orientação para lucros rápidos, desconfiança e competição entre participantes.

Hansen (1999), toma como exemplo as empresas familiares, que foram transferindo conhecimentos aos seus descendentes, assim como os navegadores ensinaram aos seus aprendizes e trabalhadores que promoveram a evolução de seus conhecimentos para o desempenho de suas funções.

7 METODOLOGIA

Este artigo é baseado em um estudo multicasos de caráter qualitativo, que objetivou identificar a utilização da perspectiva de recursos como estratégia empresarial. A amostra utilizada foi de oito empresas de pequeno e médio porte, considerando a variável número de funcionários, localizadas na Região do Vale do Itajaí – Santa Catarina – Brasil. Nesta região é incidente a presença de pequenas e médias empresas interligadas por relações de redes de empresa e com uma concentração maior de empresas do ramo têxtil, o que explica um maior percentual de empresas deste setor em nosso estudo.

Como variável de controle, utilizou-se a idade, cujo o tempo de consolidação no mercado é de mais de cinco anos.

A coleta de dados foi executada através de entrevista semi-estruturada que envolveu desde a direção até os funcionários da área de atendimento direto ao cliente.

Para o tratamento dos dados foi aplicada a análise dos conteúdos, a partir do método de categorização determinado *ex-ante*, como sugere Richardson (1985), baseado em quatro recursos encontrados como importantes para a gestão das organizações na literatura especializada consultada, a saber: infra-estrutura, inovação, alianças, transferência de conhecimento.

O quadro 01 mostra os resumo dos dados utilizados na pesquisa e por uma questão de querer preservar a identidade das empresas estudadas, estas serão aqui nominadas por letras (A, B, C, D, E, F, G, H).

Quadro 01- Resumo dos dados da pesquisa

RECURSOS EMPRESAS	INFRAESTRUTURA		INOVAÇÃO		ALIANÇAS		TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	
	Mais	Menos	Mais	Menos	Mais	Menos	Mais	Menos
EMPRESA A	x		x		x		x	
EMPRESA B	x			x		x		x
EMPRESA C		x		x		x		x
EMPRESA D	x		x		x		x	
EMPRESA E	x			x	x			x
EMPRESA F	x		x		x		x	
EMPRESA G		x		x		x	x	
EMPRESA H		x		x	x		x	

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados encontrados.

8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dos quatro recursos estudados, os resultados mostraram que as empresas concentram seus esforços mais em infra-estrutura, alianças e transferência de conhecimento e menos em inovação.

Entre os fatores que possam facilitar o alcance de vantagem competitiva para as pequenas e médias empresas está a forma pela qual estas utilizam seus recursos, desde que estes sirvam para adaptar-se às exigências do mercado e pioneiramente estabelecer estratégias para manter ou ganhar uma melhor posição competitiva.

Hoffmann (2002), diz que “agindo desta forma, as pequenas e médias empresas acabam por suscitar um comportamento de risco, já que estarão dispostas a alcançar maiores fatias de mercado, ou uma melhor posição competitiva sempre que possível, mesmo que isso signifique arriscar a posição atual. Como resultado há duas situações: a perda das posições, o que muitas vezes pode significar também o fim da empresa; ou do avanço da empresa em sua corrida por mais crescimento.”

Para o recurso infra-estrutura, sua classificação está dentro do que Wernerfelt (1984) considera como recursos tangíveis (materiais ou financeiros) e identificado pelos entrevistados como ponto forte no atendimento ao cliente, com uma visão de oferecer “conforto” ao mesmo e assim dar liberdade de trabalho ao funcionário atendente.

A concentração neste tipo de recurso faz sentido nos dias atuais, onde a preocupação também deve estar centrada no dinamismo e na horizontalização da estrutura organizacional. A existência deste recurso reflete condições do macroambiente nacional, onde constantes instabilidades fazem com que as empresas se afastem de despesas fixas como aluguéis, ou cotas de empréstimo, procurando investir com capital próprio, em instalações, máquinas e equipamentos.

Para as empresas estudadas, geralmente os tomadores de decisão estudam e adquirem conhecimento da inovação através de indicadores da tendência do setor, como seus concorrentes e fornecedores, para então discernirem sobre a adoção ou rejeição da nova tecnologia e finalmente tomar a decisão de incorporação na empresa. Por outro lado, a inovação, que como já demonstrado (MOLINA E HOFFMANN, 2002) pode estar relacionada às instituições, foi menos intensa, refletindo deficiências na capacidade das instituições locais em sensibilizar as empresas para a busca da mudança positiva em seus produtos e processos. Para a busca destas tendências as empresas formam alianças com outras empresas da região do mesmo setor. A política de alianças (relacionado à reputação apontada por Teece et al. (1997) que foi detectada é comum na região, dado que a indústria do vestuário presente localmente é bastante desverticalizada, fazendo com que se forme uma rede de suprimentos e as conseqüentes alianças para a manutenção da referida rede. Independente do setor de referência, tal política acaba sendo adotada por vários setores, como um evento localmente tipificado.

A transferência de conhecimento internamente reflete uma tendência na gestão das empresas, onde o conhecimento tem sido apontado como um dos mais importantes recursos (CONNER E PRAHALAD, 1996). A importância de transformar o conhecimento das pessoas em idéias utilizáveis pelas empresas tem sido um dos grandes desafios das empresas contemporâneas, sendo um processo que pode ocorrer de distintas formas, mas sempre em benefício das

organizações e das pessoas (NONAKA, 1994; NONAKA E TAKEUCHI, 1999).

Este recurso é tratado nas empresas estudadas como primordial para o bom andamento das atividades, da mesma forma que traz como vantagem, a redução de custos e tempo com treinamento, o que significa dizer que preferem contratar seus recursos humanos, considerando a experiência do novo colaborador em empresas do mesmo segmento de mercado, da mesma forma que estabelecem suas parcerias, dando preferência às empresas do mesmo distrito industrial.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na dinâmica do mercado globalizado, caracterizado também como mais exigente e inovador, as empresas são forçadas a buscar novas estratégias e trabalhar de forma a encontrar seu diferencial para serem ou manterem-se mais competitivas.

Dentro do foco estrategista, as empresas contemporâneas tem voltado seus esforços organizacionais baseando-se em algumas perspectivas, tratadas como objeto de estudo neste trabalho : Teoria de Recursos, Estratégias Competitivas e Transferência de Conhecimento.

Nas oito empresas abordadas neste estudo do tipo multi-casos, verificou-se que as mesmas tem seus esforços voltados mais para infra-estrutura, alianças e transferência de conhecimento e do que para inovação. Supõe-se, que este resultado deve-se ao caráter estrutural das empresas estudadas, classificadas como pequenas e médias, onde muitas vezes o investimento em inovação tecnológica torna-se financeiramente inviável.

Portanto, estas empresas preferem usar a inovação em elementos organizacionais como a melhoria em estrutura física e no desenho interno dos departamentos da empresa, de modo a proporcionar maior comodidade tanto ao cliente externo, como ao interno, ou seja de se seus colaboradores.

Geralmente o contato com inovações tecnológicas se dá quando estas empresas consolidam alianças estratégicas, passando a ser um fator incorporado à rotina da empresa, ou em atendimento às exigência da empresa aliada.

Além da vantagem de aquisição da inovação tecnológica, as alianças proporcionam a estas empresas o benefício da transferência de conhecimento especializado. Mesmo sem estabelecimento de alianças, verificou-se nas empresas estudadas que estas preferem contratar seus colaboradores tendo em vista seu conhecimento técnico adquirido e/ou praticado em empresas do mesmo segmento industrial, de forma a não prejudicar a dinâmica da empresa, bem como não onerar em custos com treinamentos.

A partir deste estudo multi-caso, verificou-se que os agentes tomadores de decisão das empresas objeto deste estudo, tem visão de mercado e de estratégias que podem ser utilizadas para o alcance da vantagem competitiva. Estes agentes, trabalham conforme as condições econômicas e estruturais da empresa e por isso no momento do estudo percebeu-se que os esforços organizacionais não englobaram todos os recursos propostos na metodologia do trabalho como facilitadores do diferencial competitivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNEY, J.B. *Strategic Factors Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*. Management Science, v. 32, p. 1231-1241, 1986.
- BARNEY, J.B. *The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics*. Academy of Management Review, v. 15, n.3, p. 382-393, 1990.
- BARNEY, J. (1991): “Firm Resources and sustainable Competitive Advantage”. Journal of management, 17:99-120.
- CONNER, K.R.; PRAHALAD, C.K. *A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism*. Organization Science, v. 7, n.5 (sep. / oct.), 1996.
- DRUCKER, P.F. *O Advento da Nova Organização*. Gestão do Conhecimento - Harvard Business Review, Ed. Campus, Rio de Janeiro, 2000.
- DRUCKER, P. F. Post-Capitalist Society. New York: Harper, 1994.
- DRUCKER, P.F. Exame Entrevista, p. 82-85, dezembro, 1995.
- GLAS, G. *Industrial networks, regional orientation, cultural aspects and policies*, 34° European Congress of the Regional Science Association, Groningen, 23-26 August, 1995.
- GRANT, R. M. *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*. Strategic Management Journal, v. 17 (summer issue), p. 109-122, 1996.
- HANSEN, M. T et al. *What is your strategy for managing knowledge?* Harvard Business Review, Mar./Apr., p. 106-116, 1999.
- HODGE, B. J.; ANTHONY, W. P. e GALES, L. M. Teoría de las Organizaciones: Un enfoque estratégico, Prentice Hall Iberia, 1998
- HOFFMANN, V.E. (2002): *Los factores competitivos de la empresa. Un estudio de la industria de revestimiento cerámico de Brasil*. Universidad de Zaragoza, Tesis doctoral.
- HOLMSTRÖM, ROBERTS. *The Boundaries of the Firm Revisited*, Journal of Economic Perspectives, v. 12, 4, p. 73-94, 1998.
- MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. *The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management*. Strategic Management Journal, v.13, p.363-380, 1992.
- MOLINA, J; HOFFMANN, E. *Aprendizagem Através de Redes Sociais. O Efeito da Proximidade Geográfica*, Anais do Km Brasil 2002, São Paulo, 2002.
- NONAKA, I. *A Dynamic Theory of Organization Knowledge Creation*. Organization Science, v. 5, n.1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *A theory of the firm's knowledge-creation dynamics*. In: Chandler Jr, A.; Hagström, P.; Sövel, Ö. (eds.). The dynamic Firm: the role of technology, strategy, organization, and regions. London: Oxford University Press, 1999.

PENROSE, E.T. The Theory of the Growth of the Firm. London: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, M A. *The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View*. Strategic Management Journal, v. 14, p. 179-191, 1993

PORTER, M.. Ser competitivos: nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao: Deusto,. 1999

RICHARDSON, R. J. et al. (1985): Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas. 288p.

WERNERFELT, B. *A Resource-Based View of the Firm* Strategic Management Journal, v. 5, p. 171-180, 1984.

YEOTH, P. L., ROTH, K. *An empirical analysis of sustained advantage in the US pharmaceutical industry: Impact of firm resources and capabilities*. Strategic Management Journal, n° 20, pp. 637-653, 1999.

TEECE, D.J., PISANO, G.; SHUEN, A. (1997): *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, 509-533.

TERRA, J. C. C. Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.