

# A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA REFLEXÃO CRÍTICA SOBRE AS IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS

## THE MANAGEMENT BY COMPETENCES: A CRITICAL REFLECTION ON THE STRATEGIC IMPLICATIONS

Cláudia Cristina Bitencourt \*  
Ariel Fernando Berti \*\*

### *Resumo*

Este artigo apresenta uma breve evolução conceitual da temática sobre competências no âmbito estratégico. Portanto, enfatiza as competências organizacionais tendo como fundamento a Visão Baseada em Recursos, as Capacidades Dinâmicas, as Competências Essenciais e, finalmente, lança reflexões sobre a sustentabilidade e a necessidade da combinação de fatores econômicos e sociais na busca do desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. Dois pontos principais emergem dos conceitos apresentados: (1) a visão que a organização possui sobre seus recursos e estratégia e o quanto estes dois fatores estão relacionados; (2) a necessidade das organizações de expandirem seus negócios, a partir da saturação dos mercados existentes. Esta expansão passa por uma revisão no conceito de sustentabilidade e pela inclusão da população da Base da Pirâmide na agenda estratégica das empresas.

*Palavras-Chave:* Recursos, Competências, Sustentabilidade, Base da Pirâmide.

\* - Possui graduação em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1989), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1995) e doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2001). É professora adjunta da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Atua nos seguintes temas: competências, conhecimento, aprendizagem e estratégias.

\*\* - Possui graduação em Comunicação Social - Habilitação em Publicidade e Propaganda - pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (1992). É consultor técnico do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Senac-RS. Tem experiência nas áreas de Comunicação e Educação, com ênfase em Planejamento, atuando nos seguintes temas: educação, estratégia, competências e qualidade. É mestrando em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

## *Abstract*

This article presents a brief conceptual review about competences in the strategic scope. Therefore, it emphasizes the organizational competences having as base the Resource Based View, the Dynamic Capacities, the Core Competences and, finally, launch reflections about sustainability and the necessity to combine economic and social factors in the development of a sustainable competitive advantage. There are two key points that emerged from the presented conceptual review: (1) The idea that organization owns about their resources and strategy and how much these two factors are integrated; (2) The necessity of organizations to expand their business, considering the saturation of the existing markets. This expansion raises for a revision about sustainability concept and the inclusion of the Base of the Pyramid population in the strategic agenda.

*Key Words:* Resources, Competences, Sustainability and Base of pyramid.

## **1. Introdução**

A gestão por competências, apesar de não ser um tema novo, vem recentemente invadindo as discussões, seja no âmbito acadêmico ou no meio empresarial. A diversidade de conceitos, a complexidade implícita na sua concepção ou mesmo as dificuldades que acompanham a sua implementação são as discussões centrais recorrentes.

Este artigo busca resgatar as origens deste tema no âmbito da gestão estratégica, desde a contribuição da Visão Baseada em Recursos, passando pela discussão que envolve as Capacidades Dinâmicas, o conceito de *Core Competence* e, finalmente, centrando a sua atenção para os últimos estudos de Prahalad, sobre a “Riqueza na Base da Pirâmide” e o deslocamento do *locus* das competências essenciais das organizações.

A nossa idéia é poder inspirar uma reflexão crítica sobre estes estudos e traçar uma trajetória que nos faça compreender que a evolução conceitual imbuída no tema competências refere-se, em última análise, ao próprio desenvolvimento da organização.

Para tanto, este artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: inicialmente apresentamos as abordagens teóricas referidas acima, para em seguida focarmos a nossa discussão sobre a questão da sustentabilidade e a necessidade

da combinação de fatores econômicos e sociais na busca do desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável.

## 2. Onde tudo começou: a Visão Baseada em Recursos e sua herança

A Visão Baseada em Recursos (VBR) atribui aos recursos internos da empresa um papel significativo para o comportamento da organização, rompendo com as abordagens tradicionais da economia e da estratégia, as quais analisam as empresas como entidades que apenas devem reagir às alterações que ocorrem no ambiente externo. Vários são os autores que discorrem sobre o assunto, de forma a explorar as características internas da organização para a obtenção das suas fontes de singularidade e diversificação (SELZNICK, 1957, *In: FOSS, 1997*, PENROSE, 1959, NELSON E WINTER, 1982, *In: FOSS, 1997*, WERNEFELT, 1984, BARNEY, 1991, DIERICKX e COOL, 1989, *In: FOSS, 1997*).

A diversificação de recursos é amplamente abordada por Barney (1991), por meio do conceito de heterogeneidade da firma, enfatizando que os recursos e capacidades variam de firma para firma e, ainda, que uma empresa obtém vantagens sustentáveis quando utiliza seus recursos para criar estratégias de valor que sejam únicas e que os concorrentes não consigam copiar. Os recursos devem ter quatro atributos: valor de mercado; raridade; imperfeitamente imitáveis (condições históricas únicas, ambigüidade causal e complexidade social) e insubstituíveis.

Pode-se dizer que, além do conceito de recursos, outros três conceitos fundamentais estão presentes na VBR e fundamentam a abordagem sobre competências organizacionais: ambigüidade causal, dependência de trajetória e complexidade social, apresentadas a seguir.

A ambigüidade causal é, na verdade, a incerteza existente em qualquer novo processo de criação ou produção, que faz com que a eficiência de um novo entrante tenda a variar e o risco assumido gere ou não o sucesso empresarial (RUMEL, 1984, *In: FOSS, 1997*). Ela torna-se uma barreira contra a imitação pela concorrência, já que não se sabe ao certo qual fator está levando à diferenciação da empresa (BARNEY, 1991). Ainda, Reed e DeFillipi (1990) defendem que, para haver a ambigüidade causal e as barreiras contra a imitação, devem existir três competências básicas. São elas: conhecimento tácito adquirido pela aprendizagem na prática do trabalho; complexidade resultante de uma variedade de habilidades e bens interde-

pendentes; e utilização específica de habilidades e bens no processo de produção para atender determinados clientes.

A dependência de trajetória, por sua vez, refere-se ao caminho único que uma empresa trilhou durante sua história. Em outras palavras, uma série única de eventos pode ter levado a empresa a desenvolver determinados recursos, os quais, hoje, são mais difíceis e/ou caros de serem desenvolvidos (BIRCHALL e TOVSTIGA, 2005). Conforme Barney (1991), a habilidade da firma para obter um recurso está relacionada às condições históricas únicas: a aquisição e a exploração de recursos dependem de onde a empresa se encontra em determinado tempo e local, ou seja, da história da sua existência ao longo dos anos.

David (2000) apresenta uma visão crítica sobre dependência de trajetória. Esta refere-se à dinâmica própria de alocar recursos tanto em relação a processos quanto que respeita aos resultados gerados. Portanto, a dependência de trajetória pode apresentar uma visão positiva ou negativa. Não necessariamente os resultados gerados ao longo da história da organização consolidam resultados desejáveis. O autor ainda critica a visão positivista, determinista, que justifica indevidamente os resultados baseados exclusivamente na trajetória da organização, como se houvesse uma “predestinação” às ocorrências de sucesso ou fracasso.

Por fim, a complexidade social destaca que a geração de recurso como vantagem competitiva é um fenômeno socialmente complexo. Para ser imperfeitamente imitável, uma variedade de recursos abrange uma complexidade social da organização, podendo incluir as relações interpessoais entre os gerentes, a cultura da empresa, a sua reputação diante dos fornecedores e clientes e as equipes de trabalho (BARNEY, 1991). Estes recursos podem ser identificados, mas não são facilmente copiados, gerenciados ou modificados. Conforme Dierickx, Cool e Barney (1989), mesmo se todos os elementos individualmente fossem identificados, a relação entre esses elementos, e, portanto, a sua complexidade, não poderia ser imitada, tendo como resultado um substituto imperfeito.

A ambigüidade causal, a dependência de trajetória e a complexidade social refletem a necessidade de mobilização e de criação de uma dinâmica própria da empresa no intuito de gerar e sustentar uma vantagem competitiva tendo como base a gestão efetiva de seus recursos. Essa movimentação acaba por reforçar a importância das capacidades dinâmicas, a seguir discutida.

### 3. As Capacidades Dinâmicas e o novo ritmo das organizações

O conceito de capacidades dinâmicas é indiretamente abordado por alguns autores destacados na VBR, visto anteriormente. Alguns exemplos podem ser citados, como o artigo *Why do firms differ, and how does it matter*, escrito por Richard R. Nelson em 1991, anos depois de este mesmo autor, juntamente com Sidney G. Winter, ter escrito o livro *An evolutionary theory of economic change*, o qual introduz o conceito de dinamismo nos processos organizacionais ao longo do tempo. Nelson (1991) reitera as idéias do livro e traz no artigo uma nova discussão sobre a capacidade inovadora, afirmando que as empresas precisam inovar e desenvolver habilidades e recursos para obterem vantagem dessas inovações. Segundo o autor, a estratégia da empresa deve estar associada a sua estrutura e desta forma gerenciar as mudanças que irão desenvolver as capacidades dinâmicas necessárias para o sucesso da empresa e favorecer as diferenças entre as firmas.

Leonard-Barton (1992) fala dessas capacidades dinâmicas e inovadoras ao longo do tempo, ao tratar dos caminhos possíveis (dependência de trajetória) que uma empresa pode seguir. A autora afirma que da mesma forma que as capacidades dinâmicas podem proporcionar o desenvolvimento da firma, elas também podem ser fonte de estagnação, caso a empresa não perceba que essas capacidades devem estar em constante evolução, reforçando a idéia anteriormente destacada de David (2000), ao referir-se à dependência de trajetória.

As capacidades podem deixar de agregar valor no futuro, devido a valores, habilidades, sistemas tecnológicos ou gerenciais que foram úteis nas rotinas organizacionais do passado, mas que tornariam rígido demais (*core rigidities*) o desenvolvimento de novos projetos. Por esse motivo, a história de uma empresa, a evolução das capacidades e a sua sobrevivência dependem do gerenciamento desse paradoxo de forma dinâmica, de maneira a atender à necessidade de inovação e a retenção de capacidades importantes para a demanda do mercado e a conseqüente vantagem competitiva.

Alinhados a esse conceito, no final da década de 1990, Teece, Pisano e Shuen (1997, *In: FOSS, 1997*, p. 270) definem que “as capacidades dinâmicas são o subestabelecimento de competências/capacidades que permitem à firma criar novos produtos e processos e responder às circunstâncias de mudanças do mercado”. Para os autores, as capacidades organizacionais devem ser analisadas como fazendo parte da estrutura da empresa e dos processos gerenciais que dão suporte às atividades de produção. Com esse entendimento, os autores afirmam que existem três fatores que contribuem na identificação das capacidades dinâmicas da empresas. São eles: i) Processos organizacionais e gerenciais: a maneira

como as atividades são desempenhadas, as rotinas, padrões de práticas diárias e aprendizagem; ii) Posições da empresa: os bens tecnológicos, a propriedade intelectual, a base de clientes e a relação com os fornecedores e; iii) Caminhos possíveis a serem seguidos, tidos como as alternativas de estratégias e as oportunidades promissoras para a empresa. Esses fatores definem a dificuldade de se replicar ou imitar uma competência/capacidade, gerando, desta forma, uma competência distintiva para a empresa.

Helfat e Peteraf (2003, p. 997) entendem que “por definição, capacidades dinâmicas envolvem adaptação e mudança, porque elas constroem, integram ou reconstróem outros recursos e capacidades”. Desta forma, as autoras introduzem a abordagem do ciclo de vida da capacidade, tratado como *capability lifecycles*, para evidenciar o caráter dinâmico das capacidades internas da empresa, sendo esse ciclo capaz de explicar a fonte de heterogeneidade das empresas. Para elas, os recursos e capacidades estão sempre evoluindo, formando a base para a vantagem competitiva. Baseadas na teoria evolucionária, entendem que assim como o ciclo de vida dos produtos, as capacidades também possuem diferentes estágios, sendo eles: crescimento, maturidade e declínio. Entretanto, diferentemente dos produtos, as capacidades podem passar por múltiplas etapas de transformação, antes de atingir o declínio.

Como se pode observar, existe uma complexidade envolvida na compreensão e desenvolvimento dos recursos e capacidades, sendo praticamente impossível referir-se a um deles sem tratar do outro, ainda mais se considerando o cenário instável, altamente competitivo e com demandas bastante audaciosas. Dessa forma, a sustentabilidade do negócio requer um constante movimento de mobilização e desenvolvimento de recursos e capacidades no intuito de se consolidarem competências que sejam essenciais e, portanto, potenciais de consolidação de uma vantagem competitiva sustentável.

#### **4. O conceito de *Core Competence* e suas implicações no âmbito organizacional**

Tendo como referência a VBR e a dinâmica do contexto competitivo, Prahalad e Hamel (1990) entendem que a estratégia precisa ser vista como uma capacidade de expansão e deve superar a visão estratégica sobre recursos, por meio da alavancagem e combinação entre eles e das definições estratégicas, servindo como base para a criação de vantagem competitiva para as empresas. Desta forma, acreditam que:



A alavancagem de recursos pode ser obtida de cinco formas fundamentais: através da *concentração* mais eficaz dos recursos nos principais objetivos estratégicos, através do *acúmulo* mais eficaz de recursos, através da *complementação* de um tipo de recurso com outro a fim de criar uma ordem de maior valor, através da *conservação* de recursos, quando possível, e através da *recuperação* de recursos, minimizando-se o tempo entre o investimento e as recompensas. (HAMEL e PRAHALAD 1995, p. 183).

Para eles, o fundamental é que uma competência essencial, ou *core competence*, seja capaz de proporcionar benefícios aos clientes, com valor agregado ao produto ou ao serviço adquirido, não tendo sido desenvolvida pelo concorrente em sua totalidade, prorrogando, assim, a diferenciação, o domínio da competência e o poder da empresa no mercado (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Seguindo essa abordagem que privilegia o desenvolvimento de estratégias em busca de melhores resultados, Porter (1998) destaca a importância da criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. “Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas” (PORTER, 1998, p. 73). Nessa abordagem, a competência organizacional resulta da maneira como as atividades se compatibilizam e se reforçam entre si, garantindo a vantagem competitiva da organização.

Fleury e Fleury (2000) afirmam que, para as empresas, é importante desenvolver suas competências de maneira alinhada às suas estratégias; desse modo, a formação de competências depende da estratégia empresarial. Para esses autores, a empresa poderá ter como estratégia: a excelência operacional, ou seja, buscar competir com base em custos; a inovação em produtos, isto é, oferecer produtos inovadores ou, ainda, se voltar para atender ao que clientes específicos desejam, ou seja, orientada para serviços. Para cada opção, a empresa deverá focar as competências essenciais do negócio e as competências necessárias para cada função, processo, tarefa e projeto. Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências do negócio e as necessárias a cada função, operacionalizando as competências priorizadas em nível estratégico.

Os autores que trabalham com a noção de *core competence* normalmente focam suas atenções para as empresas que lideram seus respectivos segmentos industriais. No próprio livro publicado por Prahalad e Hamel, em 1990, os exemplos de empresas são todos restritos àquelas com padrões de competição mundial, voltadas a um público A ou B. Este fato talvez possa levar à impressão errônea de que as competências essenciais são de fato atributos de empresas com estas características. Mobilizado por essa crítica e por trabalhar com o conceito mais amplo de sustentabilidade, Prahalad lança novas reflexões necessá-

rias para acompanhar a evolução não apenas do conceito de competências mas da própria organização e, por que não dizer, da sociedade. Sendo assim, a sustentabilidade não se restringe apenas a fatores econômicos – engloba também as dimensões social e ambiental. Essa discussão é aprofundada no segmento do artigo quando tratamos do mercado, aparentemente excluído, que pertence à “Base da Pirâmide”.

## **5. A sustentabilidade e a busca de novos mercados: uma discussão centrada na “Base da Pirâmide”**

A última década formou um novo cenário econômico mundial, representado, principalmente, pela queda do comunismo e ascensão do capitalismo como regime predominante, tanto em países desenvolvidos como em nações do Terceiro Mundo. No entanto, os resultados oriundos de dez anos de capitalismo como regime quase absoluto não têm sido amplamente positivos (STIGLITZ, 2002). O novo cenário mundial é caracterizado pela ampliação cada vez maior da distância entre ricos e pobres, pela saturação dos mercados desenvolvidos, por níveis cada vez maiores de degradação do meio ambiente e pelo desenfreado crescimento da densidade populacional (NRC, 1999).

Ao persistir este cenário, as grandes organizações enfrentarão graves conseqüências nos anos vindouros. A economia já apresenta sinais de saturação nos mercados desenvolvidos, onde está concentrada a principal parcela da riqueza circulante. Sob esta perspectiva, os índices de crescimento econômico tendem a se reduzir significativamente, se o capitalismo não for desafiado a incluir as partes mais pobres do mundo nas suas estratégias de expansão, protegendo os sistemas naturais e as culturas locais (HART e MILSTEIN, 2003). Assim, o grande desafio das organizações para o novo milênio será o de identificar oportunidades de crescimento onde a perspectiva de inclusão da parcela da população mais pobre esteja presente, gerando uma nova atitude do setor privado sobre a economia, beneficiando os empreendimentos sustentáveis que geram elevação da qualidade de vida, inclusão social e respeito à integridade do planeta. Trata-se de uma nova abordagem da sustentabilidade dos negócios, na qual a empresa sustentável gera benefícios econômicos, sociais e ambientais, além de valor para seu acionista.

A discussão sobre a incorporação de negócios voltados para a Base da Pirâmide (BP) na agenda das empresas foi inaugurada com o artigo “The For-



tune at the Botton of the Pyramid” (PRAHALAD e HART, 2002), gerando uma série de discussões sobre as estratégias para a criação de fatores de desenvolvimento na parcela da população que os autores definiram como a Base da Pirâmide. Segundo os autores, a pirâmide econômica mundial caracteriza-se por uma concentração extrema de população mais pobre em sua base, sobrevivendo com menos de 1.500 dólares por ano. Esta população representa, aproximadamente, 4 bilhões de pessoas no mundo, de um total de 6,3 bilhões de habitantes no planeta. Assim, a distribuição da riqueza e a capacidade de geração de renda são representadas pela figura de uma pirâmide, em que a base é composta da população que sobrevive com menos de 2 dólares por dia.

O desafio maior das organizações é o de criar na BP as condições necessárias para a geração de riqueza e constituir um novo mercado com possibilidades de expansão gigantescas. Isto implica alterar a lógica dominante na qual a população menos favorecida economicamente não é um mercado atrativo para a iniciativa privada, não sendo usuária de produtos de consumo vendidos em países desenvolvidos ou atraída pelas inovações tecnológicas. No entanto, para a inclusão de tal população como um mercado consumidor de bens e serviços é preciso que haja a capacidade de consumir, que passa por estratégias de acesso a este público e pela geração de riqueza e renda na BP. Prahalad (2006) apresenta 12 princípios básicos para as organizações que buscam a inovação em mercados da BP. São eles: concentração da energia da empresa em preço-desempenho de produtos e serviços, criação de inovações com tecnologias avançadas e emergentes, soluções escaláveis e transportáveis entre países, redução da intensidade de recursos e do desperdício dos mesmos, adequação da funcionalidade dos produtos e serviços, inovação principalmente centrada em processos, adequação à natureza inóspita presente nos mercados da BP, ambientação dos consumidores com o uso dos produtos ou serviços, funcionamento dos produtos em ambientes hostis, criação de interfaces amigáveis e de fácil acesso a diferentes contextos culturais, criação de métodos eficazes de acesso direto ao consumidor e, finalmente, desafiar os paradigmas existentes na organização, com o objetivo de obter uma visão sistêmica de toda arquitetura necessária para abertura a manutenção do sistema.

As referências teóricas mais atuais sobre o mercado da BP (LONDON, T.; HART, S. L., 2004 e SIMANIS, E.; HART, S. L.; ENK, G.; DUKE, D.; GORDON, M.; LIPPERT, A., 2005) endossam o conceito de Hart e Milstein (2003) de que há a necessidade de as organizações destruírem criativamente suas capacidades com enfoque na inovação e geração de novas competências para atenderem o mercado futuro. Prahalad e Ramaswany (2004) consideram esta destruição e reconstrução das competências, com o engajamento de constituintes

externos (o consumidor), como uma experiência de co-criação de competências, que levam a organização ao crescimento sustentável de seus negócios. Os autores compreendem as organizações a partir de quatro estágios de desenvolvimento de suas competências. O primeiro estágio é representado pela unidade de negócios como fonte de seu próprio conhecimento e de suas capacidades. O próximo estágio se constitui na alavancagem das competências no nível de toda a corporação, rompendo os limites das unidades de negócios ou dos silos internos da empresa. O terceiro estágio pressupõe o envolvimento dos fornecedores e parceiros de negócios como fonte das competências da empresa. Finalmente, o quarto estágio é caracterizado pela incorporação dos consumidores ou de comunidades de consumidores como fonte de competências da firma.

A alavancagem nas competências da organização, rumo à incorporação dos consumidores como fonte de geração de conhecimento e valor, não está restrita apenas ao mercado da BP. No entanto, pelas características próprias deste mercado, as empresas que se lançam nesta trajetória enfrentam a necessidade latente de conhecer profundamente este consumidor, criando um envolvimento profundo com suas necessidades e características únicas. O mercado da BP oferece a oportunidade para as organizações explorarem suas capacidades e recriarem suas competências a partir do engajamento dos consumidores como fonte das competências da empresa.

## 6. Considerações Finais

Este artigo concentrou sua discussão nos aspectos estratégicos da gestão de competências das organizações. Para tanto, fez uma contextualização histórica das abordagens inerentes ao tema, desde a Visão Baseada em Recursos, as Capacidades Dinâmicas e o conceito de *Core Competente* até o conceito de Prahalad e Ramaswamy (2004) da Co-Criação de Competências, a partir do engajamento dos consumidores como fonte das Competências das empresas. Trouxe à tona um novo enfoque teórico apresentado recentemente pelos principais autores de estratégia, que versa sobre a necessidade das organizações de incluírem em sua agenda a inserção do mercado da BP, como fonte de geração de riqueza e renda, tanto para as empresas quanto para a sociedade.

Duas questões principais emergem dos conceitos apresentados anteriormente. A primeira refere-se à visão que a organização possui sobre seus recursos e estratégia e o quanto estes dois fatores estão relacionados. Fleury e Fleury (2000) alertam para a necessidade do alinhamento das competências com a estratégia da organização. No entanto, Prahalad e Ramaswamy (2004) advertem

para o fato de a maioria das empresas encontrarem-se no estágio inicial da gestão de competências, no qual elas estão diretamente relacionadas apenas com a capacidade de geração de conhecimento em unidades de negócios isoladas e não estando disseminadas por toda a empresa.

A segunda questão tem origem na necessidade das organizações de expandirem seus negócios, a partir da saturação dos mercados existentes. Esta expansão passa por uma revisão no conceito de sustentabilidade e pela inclusão da população da BP na agenda estratégica das empresas. A inserção em um novo mercado, desconhecido da maioria das organizações, conduz à destruição criativa das capacidades da empresa, com enfoque na inovação e geração de novas competências para atender ao mercado futuro.

Como dito na introdução, este artigo não possui a pretensão de apresentar um conceito definitivo sobre o assunto. Mais que isso, a centralidade desta discussão está na intenção de inspirar a reflexão crítica sobre os estudos neste campo do conhecimento organizacional e a necessidade das empresas de compreenderem suas competências além de seus recursos internos. Esta percepção, que nasce a partir de uma visão mais sistêmica da organização, carrega consigo a discussão sobre o conceito de sustentabilidade organizacional e a combinação de fatores econômicos e sociais para a geração de uma vantagem competitiva sustentável.

## Referências

- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, 1991, p. 99-120.
- BIRCHALL, D.W.; TOVSTIGA, G. *Capabilities for Strategic Advantage: Leading Through Technical Innovation*. Palgrave Macmillan, 2005.
- DAVID, P. Path Dependence, Its Critics and the Quest for Historical Economics. *Working paper*, All Souls College, Oxford & Stanford University, Third draft, June 2000.
- DIERICKX, I. COOL, K.; BARNEY, J.B. Asset Stock Accumulation And Sustainability Of Competitive Advantage. *Management Science*, v. 35, 12; Dec 1989, p. 1504-1513.
- FLEURY, A; FLEURY, M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FOSS, N. J. (Ed.) *Resources Firms and Strategies – A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press, Oxford, 1997.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HART, S. L.; MILSTEIN, M. *Creating Sustainable Value*. *Academy of Management Executive*, 17 (2), 56-69, 2003.
- HART, S. *Capitalism at the Crossroads: the Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems*. Wharton School Publishing, 2005.
- HELFAF, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*. J. 24, 2003, p. 997-1010.
- LEONARD-BARTON, D. Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, v. 13, 1992, p. 111-125.
- LONDON, T.; HART, S. L. Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model. *Journal of International Business Studies*, 35: 350-370, 2004.
- NRC – The National Research Council. *Our Common Journey*. Washington, DC: National Academy Press, 1999.
- NELSON, R.R. Why Do Firms Differ, and How Does It Matter? *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, p. 61-74.
- NELSON, R.R.; WINTER, S.G., (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. In: FOSS, N. J. (Ed.) *Resources Firms and Strategies – A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press, Oxford, 1997.
- PENROSE, E.T. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, 1959.
- PORTER, M. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PRAHALAD, C. K. *A Riqueza na Base da Pirâmide: Como Erradicar a Pobreza com o Lucro*. Porto Alegre. Bookman, 2006.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 1990, p. 79-81.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy+Business*, ed. 26: 54-67, 2002.

REED, R.; DeFILLIPI, R. Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 1, p. 88 – 102, 1990.

SIMANIS, E.; HART, S. L.; ENK, G.; DUKE, D.; GORDON, M.; LIPPERT, A. *Strategic Initiatives at the Base of the Pyramid: A Protocol for Mutual Value Creation*. Base of the Pyramid Protocol Workshop Group Wingspread Conference Center, Racine, WI, October 19-22, 2004.

STIGLITZ, J. *Globalization and its Discontents*. New York: W. W.Norton, 2002.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management, 1997. In: FOSS, N. J. (Ed.) *Resources Firms and Strategies – A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press, Oxford, 1997.

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