

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: IMPORTANCIA DO INDIVÍDUO NAS MICROFUNDAÇÕES.

Carreira, Suely da Silva – Faculdade Adventista Paranaense –FAP sscarreira@gmail.com
Berg, Carlos Henrique – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC herinque.berg@terra.com.br
Carreira, Manoel Francisco Carreira – Universidade Estadual Maringá – UEM mfcarreira@uem.br
Santos, Neri dos – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC neri@egc.ufsc.br

Resumo:

O presente estudo procura situar a gestão do conhecimento e a aliança estratégica no contexto dos relacionamentos interorganizacionais com foco na visão das microfundações, termo que traz a importância do conhecimento individual nos processos de formação de alianças estratégicas. Para compor o estudo foi realizada uma revisão sistemática de literatura sobre Gestão do Conhecimento, com uma abordagem centrada na elucidação dos conceitos sobre esse processo, os quais oferecem a base necessária para tratar das alianças estratégicas em relação à importância que os valores individuais e suas relações conferem ao termo *microfundações* no contexto interorganizacional. Versa também sobre a forma como o conhecimento é compartilhado nestas empresas. O estudo propõe uma discussão sobre as vantagens e desvantagens das alianças estratégicas, bem como a participação dos ativos intangíveis nesse processo. O fato de que num mercado globalizado torna-se cada vez mais difícil perceber as vantagens competitivas faz com que muitas empresas busquem novas formas de aliar crescimento e conhecimento. Por isso as alianças estratégicas têm se tornado uma opção vantajosa para a criação de valor e riqueza para a empresa.

Palavras-chave: microfundações; alianças estratégicas; gestão do conhecimento; vantagens competitivas.

STRATEGIC ALLIANCES AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: THE IMPORTANCE OF THE INDIVIDUAL IN MICROFOUNDATIONS

Abstract

The present study proposes to situate the Knowledge Management and Strategic Alliances in the context of interorganizational relationships focused in the Micro Foundations. The term Micro Foundations brings us up the importance of the individual knowledge in the formation of the Strategic Alliances. To build this study it was made a Systematic Search of Literature about Knowledge Management, with an approach in the elucidation concepts. They give the necessary background towards the importance of the individual values and his relationships with the term Micro Foundations in the interorganizational context. This study also proposes a discussion about the advantages e disadvantages of the Strategic Alliances, as well as the intangible assets in this process. In a global market competitive advantages are becoming hard to perceive and organizations are looking forward to a new form to ally growth and knowledge. That is why Strategic Alliances have become an advantage option to the value creation and wealthiness for the organization.

Key words Micro Foundations, Strategic Alliances, Knowledge Management, Competitive Advantages.

1. Introdução

O conhecimento é um fator de competitividade importante para as empresas que buscam crescimento seguro e rentável. É um recurso inesgotável, e, ao contrário de outros recursos, o valor do conhecimento aumenta quanto utilizado e compartilhado. As empresas necessitam cada vez mais obter informações através de compartilhamento, pois, devido ao grande número de informações disponíveis, a captura muitas vezes torna-se onerosa quando se considera a relação entre custo e benefício.

Nesse sentido, as alianças estratégicas buscam compartilhar conhecimentos para acelerar inovações tecnológicas, adentrar novos mercados e adquirir novas culturas. Existem diversas vantagens e desvantagens em realizar uma aliança, mas as vantagens tornam-se infinitamente maiores quando as empresas compartilham seus conhecimentos e suas experiências, que acabam por agregar valor aos produtos. O principal agente neste processo é o cliente, pois o mercado acaba oferecendo produtos que incorporam novas tecnologias, qualidade e preços cada vez mais baixos.

O capital humano é o que move as mudanças, e sem ele a empresa não tem como sobreviver; por isso, nas alianças é importante valorizar os recursos humanos e absorver o que oferecem, dando valor ao saber e às experiências. As organizações devem aproveitar este capital incentivando, treinando e relevando as características de cada indivíduo.

Este estudo se propõe discutir as vantagens e desvantagens das alianças estratégicas considerando o fator conhecimento como o principal recurso nas alianças, pois, diferentemente dos recursos estruturais, o conhecimento envolve as pessoas e se utiliza de suas experiências para agregar valor e riqueza à empresa.

2 Conceituação de Gestão do Conhecimento

Para a identificação dos conceitos a pesquisa usou o banco de teses do EGC¹, que conta com cinquenta e sete trabalhos (em 02/02/11). Foram extraídos apenas os da área de Gestão do Conhecimento, em 2010, que tinham *gestão do conhecimento* do título. Destes oito trabalhos foram identificados os que tinham capítulos ou partes de capítulos sobre conceitos de gestão do conhecimento. Esta pesquisa resultou em quatro trabalhos.

Dos trabalhos e com base nos autores selecionados, a extração dos conceitos de Gestão do Conhecimento possibilitou a descoberta dos conceitos básicos.

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início dos anos 90 e, conforme Sveiby (1998, p.3), “[...] não é mais uma moda de eficiências operacional. Faz parte da estratégia empresarial”. Surge como uma metodologia de gerenciamento que atua não apenas no processo de inovação, mas também em fatores que determinam vantagens competitivas para a organização, tais como produtos, processos e serviços. Assim, é a administração dos ativos de

¹ <http://btd.egc.ufsc.br/>

conhecimento das organizações que lhes organizar de forma mais sistemática e eficaz todo o seu conhecimento. Sveiby (1998) afirma que é preciso enxergar a organização como uma estrutura de conhecimento, e não de capital.

Para Fialho *et al.* (2007, p.114), Gestão do Conhecimento é “[...] é o gerenciamento inteligente, ordenado, sistematizado e eficaz de tudo aquilo que a empresa sabe e agrega valor ao negócio”. Complementam afirmando que seu desafio “[...] consiste em indicar o caminho para que as organizações resgatem seu conhecimento e aprendam a explorá-lo para gerar mais valor para si e seus parceiros garantindo uma trajetória de desenvolvimento”. (id p.115). Ainda para Fialho *et al.* (2006, p.85), Gestão do Conhecimento é uma ferramenta gerencial para administrar a informação, agregar-lhe valor e distribuí-la, a fim de que possa se transformar em conhecimento.

Clarke (2004, p. 30) expõe ainda que a Gestão do Conhecimento possa proporcionar um círculo de evolução do conhecimento, a fim de que este possa contribuir com todos os níveis da organização.

A concepção de Bhatt (2001) lida com uma visão mais profunda, envolvendo pessoas, processos e tecnologia. O autor refere que as organizações podem focar as pessoas, as tecnologias ou os processos, quando, na verdade, não é um deles que pode dar certo, mas sim, a interação entre os três. Argumenta que é necessário haver uma mudança equilibrada na cultura organizacional, tecnologias e processos (id., *ibid.*). Bhatt (2001) concentra-os em cinco etapas, que são: 1- Criação do conhecimento; 2- Validação do conhecimento; 3- Apresentação do conhecimento; 4- Distribuição do conhecimento; 5- Aplicação do conhecimento.

Segundo Nonaka, Toyama e Hirata (2008), a criação do conhecimento é efetivada por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, mediante quatro processos de conversão desse conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização (Modelo SECI).

A socialização gera o conhecimento compartilhado; a externalização gera o conhecimento conceitual; a combinação dá origem ao conhecimento sistêmico; e, a internalização produz o conhecimento operacional. “[...] para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento.” (NONAKA, TOYAMA e HIRATA, 2008).

Afirmam ainda que as organizações devem “fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual”.

Desta forma apresentam-se os conceitos extraídos relativos à Gestão do Conhecimento. Seguidas constrições deram a oportunidade de extrair conhecimento sobre a Gestão do Conhecimento. A identificação de teses atuais dentro do conteúdo pesquisado permitiu a

deteção dos principais autores, notadamente Nonaka et al. (2008), e de diversos conceitos.

Como conhecimento adquirido, a Gestão do Conhecimento ainda é muito recente (década de 1990), e atua no processo de gestão da aquisição de conhecimento organizacional direcionando-o para a criação de ativos do conhecimento, e não para a busca por ativos tangíveis. Deve também proporcionar um círculo de evolução do conhecimento e focar pessoas, tecnologias e processos e em sua interação.

3 Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas têm se apresentado como uma forma bastante peculiar de obter vantagem competitiva e vêm se tornando cada vez mais frequentes entre empresas do mundo todo que não necessariamente atuam no mesmo setor. As alianças estratégicas acabam por contribuir para a agregação de valor aos produtos, pois se integram os conhecimentos e estes passam a ser compartilhados. Quem colhe os bons resultados destas alianças, além das empresas, é o cliente, que passa a ter produtos com alto valor agregado em qualidade e desempenho.

Conforme Barney (2008), para que as empresas possam adentrar nesse mercado existem três modelos de aliança mais comuns que são utilizados por grande parte das empresas.

O primeiro modelo que representa o maior número das alianças formadas é chamado de alianças sem participação acionária, em que empresas parceiras concordam em trabalhar juntas, mas não assumem participação acionária.

O segundo modelo é pouco usual, não estando presente em muitas das alianças formadas. Chamado de aliança com participação acionária é exatamente o oposto do primeiro modelo, e dessa forma as empresas parceiras suplementam os acordos com participação acionária uma na outra.

O terceiro e último modelo é tratado como joint-ventures, que é a criação de uma empresa independente das empresas parceiras, na qual as parceiras investem e compartilham lucros.

Nesse sentido, em qualquer estudo que envolva o plano de negócios da empresa, as estratégias estão presentes de forma intensa. As alianças também ocorrem porque existe uma estratégia, e esta é utilizada como uma ferramenta de alta competitividade, com possibilidade ímpar de buscar novos mercados, agregar tecnologias e manter-se competitivo num mercado de concorrência acirrada.

De acordo com Prange (2009) apud Gomes-Casseres, 2003, de Man, (2005), alianças estratégicas podem ser consideradas uma questão crucial na economia de rede, o que é comprovado pelo aumento no seu número e da variedade de formas emergentes, tais como “redes de valor” e “redes de aliança”. As alianças estratégicas acabam por contribuir para que as empresas tenham acesso a novos mercados e outras culturas e podem ajudar as empresas

parceiras a sair de ou aderir a um determinado segmento, como também dividir riscos e incertezas. Ademais, proporcionam economias de escala, desenvolvimento acelerado das capacidades tecnológicas e aquisição e transferência de conhecimentos incorporados.

Muitas oportunidades podem surgir quando ocorre uma aliança, mas é importante ressaltar que, embora a empresa possa realizar uma aliança por estratégias de negócios, nem sempre os objetivos das empresas são semelhantes. Existe uma gama muito grande de oportunidades para as empresas que aderem a uma aliança estratégica, entre elas o aprendizado de ambas as partes. Mesmo que os objetivos com a formação da aliança sejam diferentes, as oportunidades de absorção de aprendizado acontecem de forma mútua.

A aprendizagem e a busca por novos conhecimentos têm se mostrado um dos fatores de maior importância na formação de alianças estratégicas. Grande parte das empresas que buscam entrar em uma aliança estratégica tem como objetivo principal a troca de conhecimento e informações de seus parceiros de aliança. Dentro da busca por informações e conhecimento do parceiro de aliança existe uma "corrida de aprendizado", que consiste em, assim que formada a aliança, os parceiros saírem em disparada na busca de seus objetivos e interesses, que na maioria dos casos não coincidem.

As estratégias, segundo Farina (1999), são condicionadas pelo ambiente competitivo, no qual são definidos os padrões de concorrência e a capacitação dos recursos internos das firmas. Best (1990 apud Farina, 1999, p. 23) define ação estratégica “como a capacidade que as empresas demonstram, individualmente ou em conjunto, de alterar, a seu favor, características do ambiente competitivo tais como a estrutura do mercado e os padrões de concorrência”. As empresas conquistam e sustentam a vantagem competitiva, segundo Porter (1999), quando formulam uma estratégia competitiva considerando os fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma empresa pode realizar com sucesso ao enfrentar as forças competitivas do setor, desenvolvendo atividades diferenciadas ou compatibilizando atividades. O acordo de cooperação, segundo Palácio (1995), é uma estratégia que permite às empresas atuar em conjunto, em algumas ou em todas as atividades.

4 Microfundações

De acordo com Prange (2009), as microfundações atuam como forte componente das alianças estratégicas. A autora, citando Felin e Foss, 2004 e Teece, 2007, afirma “Parte do problema é devido ao fato que a capacidade de pesquisa tradicional adota o foco do coletivismo, enquanto relega as fundações de micronível que adicionam o conhecimento individual e ações como seus antecedentes [Tradução dos autores]²”.

A autora apresenta ainda as seleções de características (e estilo) de gestores de alianças e a equipe de aliança: educação, experiências em alianças com sucesso pessoal, autosseleção de talentosos gestores de aliança, incentivos individuais para criar valor entre alianças, posição hierárquica e formador de decisão, contatos pessoais, turnover de pessoal (listagem dos

² “Part of the problem is due to the fact that traditional capability research adopts a collectivist focus, while neglecting micro-level foundations (Felin and Foss, 2004; Teece, 2007). which adds individual knowledge and action as antecedents.

recém-contratados), propensão individual a riscos, processos cognitivos, percepção de diferenças, força, etc. (PRANGE, 2009).

A falta de integração entre os envolvidos no processo e o não uso de ferramentas de tecnologia e de gestão inibem o processo de obtenção do conhecimento individual (orientação pessoal) e organizacional (orientação às tecnologias), prejudicando o mapeamento do conhecimento (individual e organizacional) bem como a construção de um repositório de conhecimentos (memória organizacional) (BIZ, 2009).

Ranf e Lord (2000), em Biz (2009), sugerem que a retenção de colaboradores é uma maneira de reter o conhecimento individual e proteger valiosos tipos de conhecimento que são tácitos e socialmente complexos.

Um grande impacto negativo que a rotatividade pode causar em uma empresa está relacionada à memória organizacional, situação em que um funcionário sai de uma organização e leva consigo toda a sua memória e o seu conhecimento individual.

A influência que o conhecimento individual exerce nos vários tipos de memória organizacional constitui-se dos seguintes componentes: indivíduo, cultura, transformações / processos, estrutura e ambiente de trabalho e ferramentas (LASPISA, 2007)

Em resumo, o conhecimento individual participa do conhecimento coletivo e do conhecimento organizacional e as alterações no indivíduo vão repercutir em toda a estrutura.

5 Os Ativos Intangíveis e Resistência as Mudanças

Um dos grandes fatores que permitem o sucesso quando as empresas optam por fazer alianças estratégicas objetivando ganho em competitividade e crescimento são os ativos intangíveis; mas esses ativos podem também dificultar o processo, pois as pessoas estão inseridas na rotina organizacional, e todas as forças que possam vir a interferir em sua estabilidade emocional (segurança) ou financeira encontrarão uma forte resistência a mudanças.

Para aqueles que têm a ambição e a energia de um agente de mudanças esta força é vista como obstáculo para a realização de suas idéias. Durante o período no qual se realizará um processo de mudança, a resistência passa por um ciclo. Num primeiro momento, quando apenas alguns são defensores de uma determinada idéia, a resistência é geral: todos conhecem um caminho melhor do que o proposto e os defensores da proposta de mudança são severamente criticados. Num segundo momento alguns já começam a perceber que a mudança se faz necessária; e nesse momento que começa a divisão entre os que são contra ou a favor das idéias propostas. Instala-se a discussão das idéias, das vantagens e desvantagens das mudanças a serem realizadas, as pessoas que fazem parte não se dão conta de quanto estão modificando a sua maneira de pensar e agir, ou seja, estão evoluindo. É dentro deste contexto que emergem novos agentes de mudança, talvez com idéias contrárias ou até melhores que as inicialmente propostas. O conflito marca o terceiro momento, pois a resistência tenta esmagar a pretensiosa proposta de mudança.

Os que acreditam na melhora da situação da organização com as mudanças começam a achar difícil resistir à pressão daqueles que não acreditam nelas. Nesse momento os agentes de mudança sentem que tudo poderá cair no vazio e que foram criadas apenas discussões sem nenhum valor produtivo para a organização, mas se esquecem de considerar que, a partir do momento em que as idéias são discutidas, o processo de mudança já teve o seu início.

Os resistentes à mudança são úteis à organização, pois são eles os responsáveis pela determinação dos agentes de mudança e são eles que levam o assunto a ser discutido, pois se diante da proposta de mudança não houvesse os resistentes, teríamos apenas uma relação de imposição de idéias.

Num último momento, os adversários são tão poucos quanto foram os defensores no início. A situação agora é realizar as mudanças. Assim, novas mudanças surgirão e aqueles que resistiram farão nova resistência, já que a resistência já faz parte da maneira de ser de cada um. Há pessoas que estão sempre abertas para novas ideias, enquanto existem aquelas que, sempre que surgir uma situação nova, vão tentar resistir até que as circunstâncias comprovem o contrário.

A mudança é inerente ao processo de realização de uma aliança estratégica, pois haverá o compartilhamento de conhecimentos, e neste momento os agentes envolvidos tendem a agir de acordo com suas crenças e valores, e isso poderá causar um desconforto quando a sinergia entre esses agentes não ocorre de forma positiva.

A maneira pela qual o homem assimila determinados conteúdos vai estabelecer conceitos-padrões dentro de si que geralmente são persistentes.

Quando criança, o homem recebe algumas informações que vão formando idéias e conceitos que passarão a fazer parte integrante da sua vida, conduzindo-o sempre em suas decisões e atitudes comportamentais.

As normas que existem dentro de uma empresa são, normalmente, reflexos da maneira de agir e pensar daqueles que estão sob sua direção; ou seja, se à frente da organização estão pessoas com alta resistência às mudanças, conseqüentemente a maior parte da equipe irá agir dessa maneira. As normas permitem que as pessoas trabalhem juntas e que cada um saiba exatamente o que esperar do outro. Os que tentam reagir a estas normas tendem a ser rejeitados pela organização.

Sempre que formos buscar o porquê da resistência das pessoas, vamos nos defrontar com a ameaça aos seus interesses, sejam estes econômicos ou de prestígio. Muitas pessoas reagem às mudanças porque teriam interesses a perder, como liberdade para agir e pensar, compensação salarial, ou ainda títulos e cargos. Sempre haverá resistência quando, mesmo que bem longínquo, acenar o sinal de perda de benefícios, e muitas vezes em função do interesse de uma minoria as transformações deixam de existir dentro da organização.

De acordo com Cordeiro (2011), os processos de mudança que ocorrem internamente nas empresas nem sempre são aceitos com passividade e tranquilidade pelas pessoas. Não é só porque as mudanças são naturais e necessárias que serão aceitas sem contrariedade e reação por parte dos indivíduos e grupos afetados por elas.

Desta forma entende-se que, no momento em que a empresa decide optar por realizar uma aliança, torna-se necessário envolver todos os ativos intangíveis que farão parte desse processo, pois, para que o conhecimento possa ser compartilhado, é necessário as pessoas estarem dispostas a compartilhar aquilo que sabem e a aprender o que não sabem, aceitando que existem formas diferentes de fazer as mesmas coisas. Para isso é necessário que as pessoas estejam dispostas a novos conceitos, para que uma nova cultura possa ser institucionalizada e atender ao objetivo principal de uma aliança que é ganho em competitividade, e avanços tecnológicos.

Se os ativos intangíveis forem preparados para o processo de mudanças que envolve uma aliança estratégica, é grande a possibilidade de esta aliança dar certo e alcançar os objetivos previamente traçados, o que acabará por favorecer a empresa em seus resultados esperados.

6 Discussão

A Gestão do Conhecimento e as Alianças Estratégicas direcionam para os argumentos sobre microfundações. O capítulo sobre as Alianças Estratégicas, no qual se percebeu sua importância para a agregação de valor, aponta para a formação de redes de conhecimento para cujo funcionamento o indivíduo é preponderante e em que a aprendizagem possibilita maior geração de conhecimento para a organização.

Na argumentação sobre conceituação da Gestão do Conhecimento, a teoria de Nonaka, Toyama e Hirata (2008), em seu Modelo SECI, afirma a importância da internalização tanto pela organização quanto pelo indivíduo, da forma de aprendizado. Os autores ainda afirmam que a organização deve “fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual”.

Na comparação entre os argumentos relativos às microfundações ficou claro o argumento de Prange, no sentido em que o indivíduo é peça fundamental para a geração de conhecimento e para as alianças estratégicas numa organização intensiva em conhecimento. Buscou-se também salientar que os ativos intangíveis são os agentes principais no processo de alianças estratégicas, pois sem a anuência destes não haverá condições de uma aliança alcançar o sucesso desejado, pois são os ativos intangíveis que geram e fortalecem o conhecimento dentro da empresa.

Outro fator observado é a resistência que as pessoas carregam ao se defrontar com novos conceitos. Esta resistência não poderá existir num processo de aliança estratégica, pois poderá impedir que os objetivos previamente traçados de ganho em competitividade, inovação tecnológica e a conquista de novos mercados sejam alcançados, comprometendo a estratégia da empresa de crescimento e riqueza.

7 Considerações Finais

Entre as principais características de uma organização gerenciada estrategicamente está a de esta ser orientada pelo pensamento estratégico. Assim, como os ativos do conhecimento são os componentes do novo fator de produção de riqueza da nova economia, temos de primar por uma alocação racional de tais recursos para que a organização tenha uma convergência para o objetivo preestabelecido, e que este se coadune com a contingência do ambiente.

O investimento nas pessoas é um dos pilares que devem merecer a maior atenção para o sucesso das iniciativas na condução das alianças estratégicas. As organizações, de maneira geral, focam suas ações no curto e médio prazo, e ter uma postura centrada no indivíduo e menos imediatista é o que pode fazer a diferença em uma orientação focada nas microfundações, e isso parece lógico, mas é necessário um processo de conscientização.

Este estudo tem muito a avançar no sentido de um aprofundamento das variáveis que determinam a importância dos elementos relacionados ao papel individual na formação das alianças estratégicas no contexto interorganizacional. Tal estudo tem uma direção certa: a de que o conhecimento é o fator fundamental, tronando-se sua gestão o elo para a construção de alianças de sucesso para todos os envolvidos.

Referências

BARNEY, J.B. HESTERLY, W.S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Education, 2008.

BERG, C. H.; DANDOLINI, G. *QUEM DIZ ALGO SOBRE: uma busca para a identificação*. In: **ULBRICHT**, Vania Ribas; **VANZIN**, Tarcísio; **ZANDOMENEGHI**, Ana L. A. de O. *Criatividade & Conhecimento*. Florianópolis: Pandion, 2010. Cap. 2, p. 51-68.

BHATT, G.D. *Knowledge management em organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people*. Journal of Knowledge management. Kempston, 2001 vol 5. N.1

BIZ, Alexandre Augusto. *Avaliação dos Portais Turísticos Governamentais: QUANTO AO SUPORTE À GESTÃO DO CONHECIMENTO*. 2009. 242 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis, SC, 2009.

CASSERES, Benjamin Gomes. *A próxima geração das alianças: estratégia em primeiro lugar*. HSM entre empresas. Barcelona: Gestión 2000, 1999.

CLARKE, Reginald. *Knowledge management in the thrmain library, the university of the west indies*. Trinidad. Information Development V. 20. N1. 2004

CORDEIRO, Laerte Leite: *Diretor e Consultor Titular da Laerte Cordeiro Consultoria em Recursos Humanos em São Paulo*, especializada em Aconselhamento de Carreiras e Outplacement. Capturado em 18/02/2011 em www.marciobamberg.com.br/portal

FARINA, Elizabeth M. A. *Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual*. In: **JANK**, Marcos Sawaya; **FARINA**, E. M. Q.;

FIALHO, F.A.P. *Gestão do Conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial*. Florianópolis. Visual Books, 2006

GALAN, Valter Bertini. *O agribusiness do leite no Brasil*. São Paulo: Milkbuzz, 1999, cap.1, p. 21-38.

GARIBA, Chames Maria Stallvierri. *Tomada de Decisão: uma Abordagem utilizando a linguagem corporal da dança e a gestão do conhecimento.* Tese, 2010. EGC-UFSC

LASPISA, David Frederick. *A Influência do Conhecimento Individual na Memória Organizacional: ESTUDO DE CASO EM UM CALL CENTER.* 2007. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2007.

LOBOS, Júlio A. *Comportamento Organizacional.* Ed. Atlas São Paulo - 1978.

LYNCH, Robert Porter. *Alianças de negócios: uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas.* São Paulo: Makron Books, 1994. Management, São Paulo, ano 3, n. 15, p. 57-64, jul./ago. 1999.

MIRANDA, Angélica Conceição Dias. *Proposta de diretrizes para bibliotecas universitárias nortear a gestão do conhecimento Institucional em Instituições Federais de Ensino Superior.* Tese, 2010. EGC-UFSC

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. *Criação do Conhecimento na Empresa.* Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1997.

PALACIO, Joan Ramon Sanchis. *Analisis estrategico de la empresa cooperativa.* Valencia: Tirant Lo Blanch, 1995.

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais.* 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRANGE, Christiane. *Strategic Alliance Capability: Bringing the Individual Back into Inter-Organizational.* In: JEMIELNIAK, Dariusz; KOCIATKIEWICZ, Jerzy. *Handbook of Research: Knowledge-Intensive Organizations.* Hershey, Pa, Usa: Igi Global, 2009. Cap. 24, p. 394-413.

ROOS, Johan; LORANGE, Peter. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução.* São Paulo: Atlas, 1996.

SVEIBY, K. E., *A Nova Riqueza das Organizações* Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1998.

TEIXEIRA, Fernanda Pires. *Gestão do conhecimento aplicada à gestão sustentável do turismo em parques nacionais.* Tese, 2010. EGC-UFSC

UFSP (Org.). *Curso de Revisão Sistemática e Meta-análise.* Disponível em: <<http://www.virtual.epm.br/cursos/metanalise/conteudo/modulo1/conteudoadaptvirt.htm>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

YOSHINO, Y. Michael; RANGAN, U. Srinivasa. *Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização.* São Paulo: Makron Books, 1996.