



# COMPETITIVIDADE PROACTIVA CONTRIBUIÇÃO PARA UM MODELO EXPLICATIVO PROACTIVE COMPETITIVENESS CONTRIBUTION TO AN EXPLANATORY MODEL

**RESUMO** O contexto de globalização e mudança contínua em que nos movemos, é gerador de novas oportunidades e ameaças e coloca, a capacidade para competir, como uma das principais exigências para o desenvolvimento das empresas e das economias em geral.

Para além das questões relacionadas com a construção da competitividade, tem igualmente importância fundamental a sua sustentabilidade, numa perspectiva longitudinal, tendo em conta a velocidade estonteante a que a mudança ocorre.

Este artigo tenta desenvolver um conceito emergente de competitividade, identificado como competitividade proactiva, que apresentamos sustentado em duas capacidades dinâmicas de primeiro nível, Orientação para o mercado e Capacidades em tecnologias da informação numa lógica de inteligência competitiva, cuja exploração, permite a obtenção de desempenhos de excelência da organização, e investiga, as hipóteses de relacionamento destas capacidades dinâmicas com três competências de segundo nível: Coopetitividade (cooperação competitiva), Capital Humano e Gestão do Conhecimento, identificadas como geradoras da aprendizagem da organização e da sua capacidade para reconfigurar e adaptar de forma contínua os seus recursos e competências a cada contexto.

**ABSTRACT** The context of globalization and continuous change in which we move, is generating new opportunities and threats and puts the ability to compete as one of the main requirements for the development of enterprises and economies in general.

Apart from issues related to building competitiveness, is also the fundamental importance of sustainability in a longitudinal perspective, given the breathtaking speed at which change occurs.

This article attempts to develop an emerging concept of competitiveness, identified as proactive competitiveness, we present two dynamic capabilities supported in the first level, market orientation capabilities and information technology on the logic of competitive intelligence, whose operation, allows to obtain performance excellence of the organization, and investigates the hypotheses of relationship of those dynamic capabilities with three second-level skills: Coopetitiveness (competitive cooperation), Human Capital and Knowledge Management, identified as sources of learning organization and its ability to reconfigure and adapt continuously their resources and competencies to each context.

## PALAVRAS-CHAVE

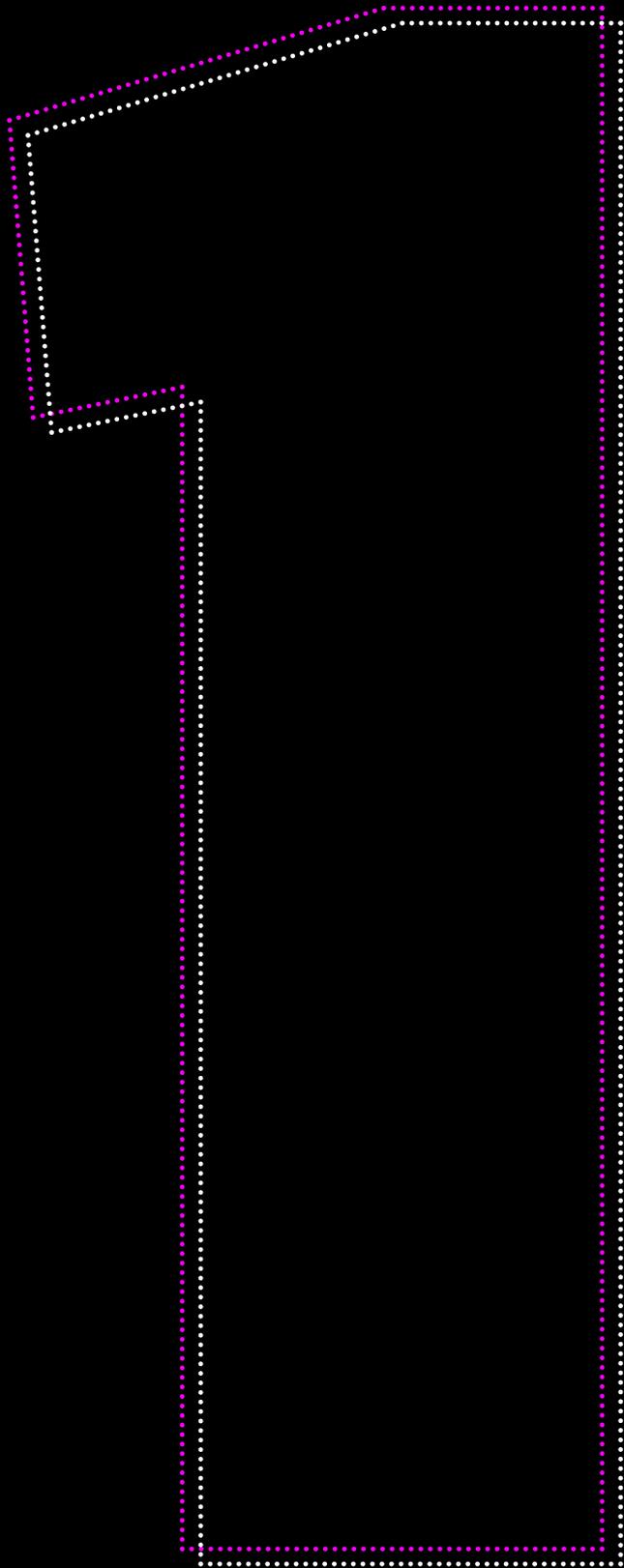
Capacidades Dinâmicas, Competitividade, Coopetição, Gestão do Conhecimento

## KEYWORDS

Dynamic Capabilities, Competitiveness, Coopetition, Knowledge Management

**DIAS, ÁLVARO** Doutor em Marketing, Investigador no CEEFE/UAL. Portugal **SILVA, SAMUEL** Doutorando em Economia da Empresa. Portugal **BAPTISTA, SÉRGIO** Doutorando em Economia da Empresa. Portugal **ROSA, SÉRGIO** Doutorando em Economia da Empresa. Portugal







# 1. INTRODUCTION

A globalização associada a uma rápida liberalização das trocas comerciais e à explosão dos mercados financeiros, com sistemas regulatórios pouco eficazes, conduziu, no chamado mundo desenvolvido, a níveis de endividamento público e privado, in comportáveis e provocou uma crise financeira e económica sem precedentes, com efeitos simultâneos; na contracção massiva do consumo, restrições ao financiamento da economia, redução da actividade empresarial, falências, desemprego galopante, redução do nível de vida das populações com forte contestação social e pressões proteccionistas das economias mais desenvolvidas.

As políticas nacionais, nesta conjuntura, orientam-se para a procura existente nos mercados externos, fundamentalmente pelos mercados emergentes, como compensação do que foram forçados a cortar no mercado interno. Este contexto conduziu todos os países desenvolvidos a uma necessidade urgente de fortalecer a sua competitividade, para conseguirem que o tecido empresarial possa penetrar com sucesso nos mercados alvo e resistir à concorrência de economias com factores produtivos, nomeadamente mão-de-obra e acesso a matérias-primas e energia, mais baratos, procurando em simultâneo criar as condições de sobrevivência e de recuperação, logo que a crise venha a inverter a sua actual tendência. De acordo com Kaplan (2003), "agora é amplamente argumentado que a globalização gerou numa competição mais intensa entre países. Estes devem lutar para serem mais competitivos do que os seus rivais de forma a sobreviverem no mercado global" (p. 75).

O conceito de competitividade empresarial é interpretado de acordo com Wint (2003) e Porter (2004) como as capacidades das empresas em exportar para um conjunto de países, de realizar investimentos directos no es-

trangeiro usando os activos e competências desenvolvidos internamente e operar de acordo com a orientação para o mercado segundo os padrões internacionais. Mas, acima de tudo, a competência fundamental consiste em obter retornos acima da média num mercado competitivo. De acordo com Porter (2004, p. 348) "a competitividade é a principal ferramenta para as economias beneficiarem num mercado liberalizado".

Para se tornar possível uma melhoria da competitividade empresarial numa conjuntura de fortíssima instabilidade, o caminho passa inevitavelmente por as empresas adoptarem estratégias colaborativas, e de serem capazes de desenvolverem capacidades que lhes permitam antecipar necessidades da procura e manter uma dinâmica competitiva geradora de sucesso ao longo do tempo, para fazer face à mudança continua. Isto é, de competitividade proactiva.

Este novo conceito de competitividade proactiva é mais que uma filosofia, é um novo tipo de posicionamento que inclui orientação para o cliente, inteligência de mercado, competências distintivas, entrega de valor, conquista de mercados - alvo e propostas de valor e de qualidade total definida pelos clientes, rentabilidade ao invés de volume de vendas, gestão da relação com o cliente, melhoria contínua e cultura organizacional focada no consumidor.

## 2. ENQUADRAMENTO TEORICO

É verdade que o meio envolvente das empresas mudou significativamente ao longo das últimas décadas, o que levou a uma crescente preocupação em estabelecer re-



lações duradouras com os seus clientes. Apesar de conceptualmente o marketing relacional não ser um conceito deste século, nem do anterior, foi com o advento das tecnologias da informação que ganhou um ímpeto sem precedentes, permitindo que grandes empresas pudessem tratar os seus clientes de uma forma mais personalizada. A importância de uma abordagem mais relacional com os clientes foi destacada pela American Marketing Association (AMA) na definição de marketing de 2004, cuja redacção passou a ser a seguinte: 'Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes e para gerir o relacionamento com eles de forma a beneficiar a organização e os seus *stakeholders*. Assim, o mercado é central no conceito de competitividade proactiva, no qual a empresa centra a sua orientação estratégica. De acordo com Jaworski e Kohli (1996) "orientação para o mercado pode ser entendida como uma cultura de negócio que assegura um conjunto de comportamentos necessários para gerar, disseminar e responder tanto aos factores externos como internos para criar um valor superior aos clientes através de aptidões e capacidades organizacionais que assegurem rendibilidade de longo prazo através da identificação e gestão contínua de constrangimentos no sistema que obstruam a cultura de orientação para o mercado da organização". (p. 88) De acordo com esta definição, a orientação para o mercado representa uma perspectiva holística da organização, indo muito além daquilo que é possível desenvolver na função de marketing. A orientação para o mercado reforça o posicionamento da empresa face à concorrência. Para conquistar clientes, uma empresa deve possuir vantagens competitivas orientadas para o cliente externo "e manifestar a força relativa da empresa face aos seus concorrentes (Koufteros, Vonderembse e Doll, 2002, p.256). Noutra perspectiva, a orientação para o mercado "é uma cultura de negócio através da qual todos os colaboradores estão comprometidos na criação

contínua de valor superior para os clientes" (Narver, Slater e Tietje (2004, p. 241).

O comprometimento para a compreensão das necessidades expressas e não expressas pelos clientes e com as capacidades e planos dos concorrentes, através de aquisição e avaliação de informações de mercado de uma maneira sistemática e antecipatória apenas foi possível com reforço das capacidades em tecnologias da informação (TI).

Assim, este novo paradigma competitivo deverá estar suportado em duas capacidades de primeiro nível<sup>1</sup>, responsáveis pela obtenção dos resultados de exploração corrente, que funcionam como propulsores do sucesso:

- Orientação para o mercado
- Capacidades em TI numa lógica de inteligência competitiva

Este conceito permite explorar necessidades latentes e ganhar diferenciação pela inovação e cooperação. O desafio consiste em identificar e satisfazer necessidades não expressas e suportar essas capacidades ao longo do tempo.

De acordo com Narver et al. (2004), a orientação para o mercado pode ser entendida de uma forma reactiva ou proactiva. A primeira implica a descoberta, compreensão e satisfação das necessidades expressas dos clientes, enquanto a segunda envolve a descoberta, compreensão e satisfação das necessidades latentes dos clientes.

Atuahene-Gima et al. (2005) e Baker e Sinkula (2005) caracterizam as empresas que são orientadas para o cliente de forma proactiva, sendo identificadas por: (a) colocar o consumidor no centro da estratégia de negócio, (b) estabelecer como objectivo final a satisfação das suas necessidades (expressas e latentes), através da entrega contínua de valor superior que ao que é capaz de oferecer concorrência, e (c) comprometer todos os seus recursos e capacidades para o desenvolvimento de acções que permitam atingir os objectivos finais.

<sup>1</sup> Usando a nomenclatura proposta por Danneels (2008).



### 3. AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A literatura reconhece a existência de uma forte relação entre a orientação proactiva para o cliente, a cooperação com organizações da envolvente e a utilização intensiva das tecnologias de informação (TI), identificando-se estas duas últimas variáveis como elementos estratégicos.

O desenvolvimento de estratégias orientadas para aumentar o valor para o cliente e, em simultâneo, que estabeleçam um compromisso de cooperação com outros agentes no mercado, permite a uma empresa desenvolver uma capacidade importante baseada na diferenciação, na obtenção de informação e conhecimento relevante para a tomada de decisão e para dar uma resposta rápida às ameaças do mercado (Jiménez-Zarco e Torrent-Sellens, 2009).

A aplicação das tecnologias de informação nos processos de construção da competitividade empresarial está ligada à definição de inteligência competitiva, cujo objectivo é acrescentar valor à informação, fortalecer o seu carácter estratégico e catalisar o processo de crescimento organizacional. A recolha, tratamento, análise e contextualização de informação permite a geração de produtos de inteligência, que facilitam e optimizam a tomada de decisão no âmbito tático e estratégico.

“Apesar disso, a orientação para o mercado de uma forma proactiva exige, por parte da empresa, o desenvolvimento de um comportamento destinado à criação, difusão e uso da inteligência de mercado. Daí que, o uso e desenvolvimento de sistemas, processos e acções, fundamentados no uso das TI ou no desenvolvimento de um comportamento cooperativo, estão destinados à criação de um conhecimento organizativo (Jiménez-Zarco e Torrent-Sellens 2009, p. 55). Assim, a inteligência competitiva é muitas vezes interpretada como o conjunto de capacidades mobilizadas por uma organização, destinada a assegurar o acesso, recolha, interpretação e preparação de conhecimento e informação com alto valor acrescentado para apoiar a tomada de decisão requerida pelo desenho e execução de sua estratégia competitiva.

### 4. COOPETITIVI- DADE (COOPERAÇÃO COMPETITIVA)

A visão clássica ao nível da gestão do relacionamento entre empresas tende a concluir pela existência de dois modelos antagónicos. O modelo cooperativo e o modelo competitivo, mas não os dois a ocorrerem em simultâneo. É normalmente defendido, como princípio, de que cooperar apresenta problemas complexos, cuja solução apela a um esforço acrescido de valorização dos conceitos de parceria, de relações de confiança e de modelos mais ou menos sofisticados de partilha entre os agentes envolvidos nos processos, interpretados como geradores





de perda de individualidade, e agravamento do risco, o que é contraditório com o conceito de competir, sobretudo com a manutenção da competitividade longitudinal, ao longo do tempo, que é sinónimo de uma visão estratégica independente, não partilhada, para garantir a preservação das vantagens competitivas como fontes de diferenciação e de sucesso.

Pretendemos estabelecer as bases para uma investigação empírica sobre este construto, que procura explorar um modelo de relação, que conjugue os factores competitivo e cooperativo, através de princípios da economia de rede, cujo paradigma pressupõe que as organizações precisam cooperar e competir, para obter maior competitividade. Esta nova perspectiva de negócios requer que uma rede de organizações formule estratégias de negócios voltadas à cooperação e competição, simultaneamente, de forma a capitalizar os relacionamentos e criar o máximo valor para o cliente. Brandenburger e Nalebuff (1996) definem cooperação como um novo e revolucionário modo de pensar que combina cooperação e competição.

Passa pela construção de estruturas em rede, envolvendo várias organizações, sem vínculos jurídicos ou financeiro, promotoras do desenvolvimento de mecanismos colaborativos, geradores de melhoria sustentada da capacidade dinâmica "orientação para o mercado", capaz de explorar sinergias e partilhar recursos, em processos de *cross selling*, *cross functional cooperation* e *sourcing*, que irão permitir aumentar a competitividade, pela satisfação das necessidades expressas e latentes dos clientes, pela antecipação à concorrência e pelo aproveitamento de oportunidades de negócio não acessíveis a empresas de menor dimensão e que agem de forma isolada. De uma forma geral, cada empresa não desempenha, de uma forma superior, todas as actividades de negócio, o que leva a uma mudança da orientação competitiva da empresa individual para cadeias de negócio. A partilha de informação de mercado, por seu turno, evidencia um papel moderador na relação entre a cooperação inter-funcional e a performance da empresa. Assim, os mecanis-

mos de aprendizagem desempenham um papel crucial no desenvolvimento da vantagem competitiva (Luo, Slotegraaf e Pan, 2006).

De acordo com Brandenburger e Nalebuff (1996) a cooperação é fundamental para a obtenção de retornos superiores a todos os envolvidos, propondo estes autores o conceito central de "Value Net".

Trata-se, portanto, de um modo de associação por afinidade ou complementaridade, de natureza informal e que deixa cada uma das empresas responsável pelo seu próprio desenvolvimento. É uma estratégia bem adaptada às PMEs, para quem este tipo de associação é uma maneira de ganhar dimensão crítica competitiva, sem crescimento orgânico e sem recurso a fusões/concentrações, descaracterizadoras na maior parte dos casos, por perda de identidade, devido à sua incorporação em organizações de maior dimensão.

Para Ribault *et al.* (1995) a sociedade de empresas, por vezes chamada rede de empresas, é um modo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a actividade de cada uma delas sem que estas tenham forçosamente laços financeiros entre si.

Wood e Zuffo (1998) apresentam três tipos de estruturas para redes: a *estrutura modular* na qual a organização mantém as actividades essenciais da cadeia de valor (*core competences*) e terciariza as actividades de suporte, mantendo o controlo sobre as mesmas; a *estrutura virtual* que liga temporariamente as redes de fornecedores, clientes e ou concorrentes; e a *estrutura livre* de barreiras que define funções, missões e tarefas menos rígidas dentro da organização.

Actualmente apreço valorizado o conceito de empresa flexível, em que as fronteiras da organização ficam menos nítidas. Para alguns autores como Piore e Sabel (1984), as novas relações entre as empresas representam um paradigma de vinculação "flexível", às vezes por meio de mecanismos não institucionais e com relações de competência em mercados regionais, mas com desenvolvimento de formas de cooperação face a mercados mais amplos, nacionais ou internacionais. Por





exemplo, Gilmour (2003) constata que o problema muitas vezes resulta do facto de a informação corporativa estar baseada na publicação. Este paradigma errado, implica a recolha, organização e publicitação de informação detida pelas pessoas, estando implícita uma atitude passiva de ver o que acontece, uma vez que as pessoas geram enormes quantidades de informação, tornando obsoleto este tipo de procedimentos.

O desenvolvimento das *redes de cooperação entre empresas de pequeno porte* formando as organizações virtuais, dá-se principalmente, pela possibilidade de coordenação flexível e eficaz devido a fortíssimo desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação. Todavia, este modelo de organização envolve também riscos uma vez que segundo Ribault *et al.* (1995), a este tipo de redes não corresponde nenhuma forma jurídica precisa, só existe pela vontade dos dirigentes das empresas implicadas. Existe um risco de instabilidade da rede a partir do momento em que os parceiros deixam de poder respeitar entre si os compromissos informais de apoio mútuo. São apontadas ainda dificuldades de implementação devido a rivalidades e à reacção negativa de alguns colaboradores a este tipo de estratégias e ao volume de informação presente.

## 5. CAPITAL HUMANO

O capital humano é um recurso sem o qual as organizações não podem sobreviver. Na própria definição de empresa está patente o elemento capital humano. Evidentemente que a existência de capital humano por si só, sem outros recursos, não garante o funcionamento da empresa, no entanto, quando devidamente desenvolvido,

o capital humano pode ser um valioso recurso em qualquer organização. A ideia de capital humano converteu-se num importante conceito económico. Os economistas começam por defender que, se as pessoas/organizações investissem na educação e na aquisição de novas competências e capacidades (capital humano), este investimento poderia ter retorno no futuro.

No entanto, apenas recentemente, um crescente número de investigadores deu ênfase às fontes intangíveis, tais como as decorrentes do conhecimento e da experiência, onde se insere o capital humano, como fonte de diferenciação do desempenho entre as empresas (Carpenter, Sanders e Gregersen, 2001).

Entre os estudos realizados recentemente, Ployhart, Weekley e Ramsey (2009) consideram que as organizações que apostam no desenvolvimento do capital humano recuperam esses custos através de aumento de produtividade. Sendo que, este aumento de produtividade é resultado dos conhecimentos e habilidades que as pessoas adquirem, como parte de sua educação (Franco e Zhou; 2009).

Como referem Pil e Leana (2009), os conhecimentos e habilidades são desenvolvidas através da educação formal/informal e da experiência. Porém, a aquisição de competências pode ser um ciclo vicioso, onde os trabalhadores mais qualificados adquirem mais facilmente novas competências, aumentando o seu desempenho. O conhecimento é o recurso mais crítico e competitivo que uma empresa possui. Sendo que, grande parte do conhecimento de uma organização reside no seu capital humano. Assim, as empresas criam valor através de selecção, desenvolvimento e utilização do capital humano (Hitt, Bierman, Shimizu e Kochhar 2001). Para entender o papel do capital humano e capacidade de uma empresa para construir novas capacidades, os pesquisadores têm destacado o surgimento de conhecimento tácito, resultante da interacção do capital humano altamente qualificado. Realçando que o conhecimento tácito pode tornar-se numa fonte de inovação (Rothaermel e Hess; 2007). Porém, a teorização baseada em recursos reforça





a ideia de que a criação de riqueza resulta da interacção entre o capital humano e outras fontes de capital (Carpenter et al, 2001; Hatch e Dyer, 2004; Hitt et al, 2001). Por outro lado, o facto de o capital humano ser um recurso raro, inimitável, socialmente complexo e difícil de apropriar, sendo por isso, valioso, torna-o mais propenso a produzir vantagem competitiva (Hatch e Dier, 2004; Hitt et al, 2001; Ployhart et al. 2009) demonstram que as mudanças no stock e no fluxo de capital humano contribuem para a eficácia da unidade ao longo do tempo. Indo ainda mais longe ao considerarem que, a heterogeneidade dos recursos humanos pode contribuir para a vantagem competitiva. Também, Subramaniam e Youndt (2005) consideram que é amplamente aceite que a capacidade de inovação de uma organização está intimamente ligada ao seu capital intelectual, ou à sua capacidade para utilizar as suas fontes de conhecimento. Sendo que o capital humano é um elemento essencial nas organizações.

Numa abordagem às empresas prestadoras de serviços, onde o capital humano, o conhecimento e as competências dos trabalhadores é mais visível, Skaggs e Youndt (2005), consideram que, tendo os funcionários das empresas prestadoras de serviço um relacionamento constante e directo com os clientes, o capital humano desempenha um papel fundamental na realização da estratégia da empresa. Inversamente, se o processo de produção do serviço for projectado para minimizar o contacto com o cliente, provavelmente será necessário menos capital humano. Neste sentido, as empresas de serviços que possuam uma correspondência entre o seu posicionamento estratégico e capital humano terão um melhor desempenho, isto é, o capital humano vai moderar a relação entre o posicionamento estratégico e desempenho da empresa. Este facto terá implicações importantes nas decisões de investir em capital humano. Estando a capacidade das empresas em adquirirem novas competências e em criarem vantagem competitiva, depende em grande medida da qualidade do seu capital humano é necessário perceber a forma como as empresas podem adquirir e desenvolver este recurso.

Uma empresa pode aumentar os seus níveis de capital humano através da selecção e/ou formação (isto é, comprar e/ou fazer). A selecção implica um esforço através da contratação de novos trabalhadores, tendo como referência os níveis de formação e experiência. A formação, por outro lado, implica um esforço através do desenvolvimento interno. Embora a teoria do capital humano sugira que a selecção e a formação sejam fontes substitutas, muitos estudos têm sugerido a sua complementaridade. Porém, investir em capital humano pode ser um esforço dispendioso (Skaggs, e Youndt, 2005). O investimento em capital humano pode ser dispendioso mas, a perda de capital humano pode ser ainda maior. Dada a facilidade com que os recursos humanos se podem mover entre as empresas, pode ser difícil proteger o capital humano. Neste sentido, será de evitar que um concorrente se aproprie do nosso capital humano pois, certamente que se vai apropriar de alguns dos seus conhecimentos.

No entanto, Hatch e Dyer (2004), consideram que as empresas que tentam obter capital humano em empresas concorrentes sofrem perdas significativas de desempenho. Esta perda de desempenho deve-se ao facto de, o conhecimento ser específico do ambiente de trabalho original. Um trabalhador pode ser mais produtivo numa empresa e menos produtivo noutra, o que requer custos de ajustamento dinâmico para avaliar, treinar novamente, e implantar o capital humano para tarefas produtivas no novo ambiente.

As empresas que empregam recursos humanos que passaram por um processo de selecção eficaz, por uma formação com processos que facilitem a aprendizagem, podem beneficiar da única verdadeiramente vantagem sustentável, a habilidade de aprender e melhorar a produtividade. Assim, a gestão de aprendizagem, através da gestão do capital humano, contribui para a vantagem competitiva sustentável (Hatch e Dyer, 2004).

O capital humano não só tem implicações na produtividade e no desempenho (Franco e Zhou, 2009; Hatch e Dyer., 2004; Hitt et al., 2001; Pil e Liana, 2009; Ployhart,



et al, 2009), como é uma fonte de vantagem competitiva (Carpenter et al, 2001; Hatch e Dyer, 2004; Hitt et al., 2001; Ployhart, et al, 2009; Rothaermel e Hess, 2007). Pode então, definir-se capital humano como algo que abrange uma mistura de talentos e habilidades individuais congénitas, com as competências adquiridas pela educação e pela capacitação.

Concluí-se também que, a capacidade da empresa em investir e desenvolver o seu capital humano irá reflectir-se na sua competitividade, na criação de vantagem competitiva.

## 6. GESTÃO DO CONHECI- MENTO

Independentemente de quem cunhou o termo "Gestão do Conhecimento", é comumente aceite que a disciplina tem três origens suficientemente distintas para causar alguma perplexidade sobre a forma como posteriormente o conceito se foi desenvolvendo: a) uma primeira origem na obsessão americana pela gestão da informação e pela utilização de inteligência artificial no seu processamento, b) uma segunda origem na ligação intrínseca entre os colaboradores e as empresas japonesas e a sua orientação à inovação c) uma terceira origem no pragmatismo sueco e na orientação para a acção.

Cada uma destas correntes contribuiu com a sua abordagem para a construção de um corpo teórico que hoje é campo fértil de investigação e prática, e com muitos seguidores.

No mundo actual, o conhecimento é a uma das principais fontes de vantagem competitiva das organizações. Tal é

reconhecido por Teece (1998) que nos fala de "know how" como o activo essencial à obtenção de vantagem competitiva, por Nonaka e Takeuchi (1995) que identificam como empresas de sucesso aquelas que capturam, criam e disseminam o conhecimento, incorporando-o em novos produtos e serviços, por Drucker (1954), e até por organizações como a OCDE (2000) que refere a emergência da criatividade como o principal determinante para a competitividade.

Parece-nos claramente que estas afirmações, apesar de não serem disputadas por ninguém, são bastante exacerbadas face às reais modificações que se podem observar na estrutura empresarial e no tecido económico. A maior parte destas convicções são geradas em plena emergência daquilo que se chamou a certa altura a "nova economia", antes e próximo do ano 2000. Como se sabe hoje, este termo caiu em desuso não existindo à data praticamente ninguém que o utilize para identificar qualquer segmento da economia como era usual fazer-se sempre que se referiam essencialmente as empresas do sector tecnológico.

## 7. PARA UM MODELO DE COMPETITIVI- DADE PROACTIVA

A construção destas duas capacidades de primeiro nível é influenciada por três construtos, que assumimos como

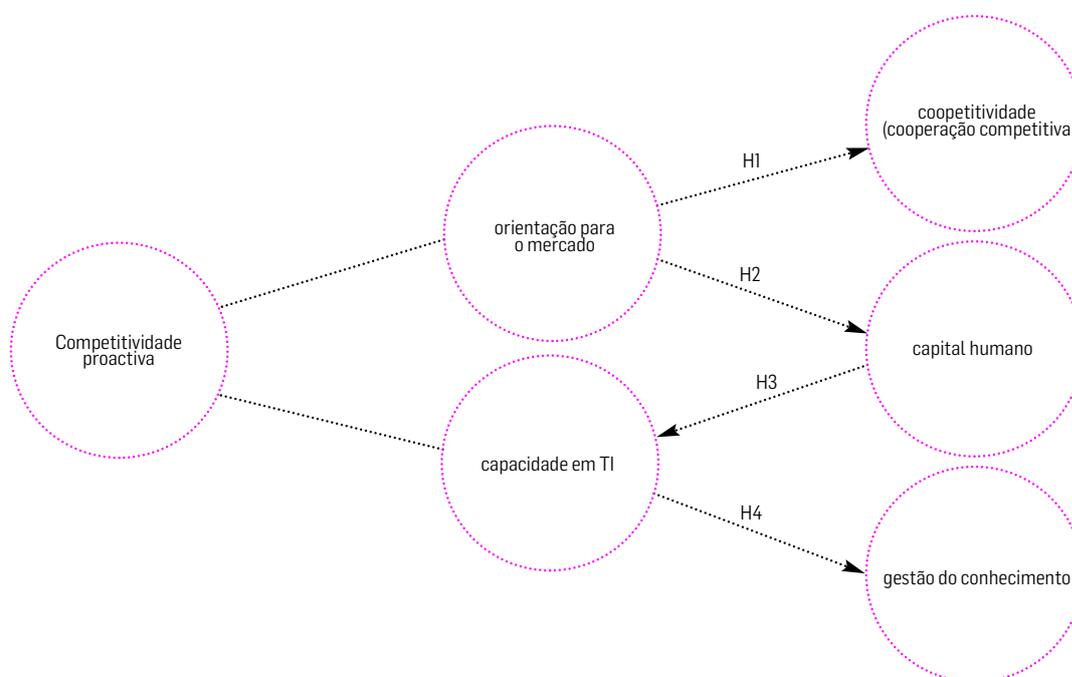


capacidades de segundo nível que têm a capacidade de promover a aprendizagem contínua da organização nestes domínios, apresentando-se como geradoras de capacidades dinâmicas responsáveis pela construção destas duas capacidades de primeiro nível:

- Coopetitividade (cooperação competitiva)
- Capital Humano
- Gestão do Conhecimento

Esta investigação baseia-se no entendimento e desenvolvimento destes *construtos* e na avaliação da sua interação com cada uma das duas capacidades de primeiro nível que suportam a estratégia de proactividade competitiva. São apresentadas quatro hipóteses de investigação, integradas num modelo teórico, que relaciona cada um dos *construtos* com as duas competências de primeiro nível identificadas.

FIGURA 1. MODELO TEÓRICO



De seguida é apresentada uma revisão bibliográfica nas áreas pertinentes, que auxiliam o entendimento dos *construtos*, de modo a se poder obter a descrição necessária ao processo de desenvolvimento do modelo de teórico. Procurou-se por fim através de um estudo empírico, construir um modelo de análise que permitiu medir com rigor os efeitos provocados por cada um destes construtos sobre as capacidades de primeiro nível.



## 8. COOPETITIVIDADE E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A abordagem teórica e a reflexão efectuada, sobre as questões que a conjuntura coloca sobre a competitividade das empresas, permite considerar que o desenvolvimento de processos e mecanismos que promovam em simultâneo a cooperação e a competição entre empresas, são geradores de melhoria sustentada da capacidade dinâmica de "orientação para o mercado", porque são capazes de promover a exploração de sinergias e a partilha de recursos, sem perder o carácter competitivo que deve sempre estar na génese da actividade empresarial, seja actuando de forma isolada ou no seio das parcerias, o que permite aumentar a satisfação das necessidades expressas e latentes dos clientes, aproveitar oportunidades de negócio não acessíveis a quem age de forma isolada e ter um desempenho global sustentado e de excelência.

Pretendemos, através de observação empírica validar que existe uma relação positiva e directa entre o *constructo* coopetitividade e a capacidade dinâmica "orientação para o mercado".

Podemos então considerar a seguinte hipótese:

H1: Existe uma relação directa e positiva entre Coopetitividade e Orientação para o Mercado

## 9. CAPITAL HUMANO E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

No que diz respeito ao presente estudo, considera-se que o capital humano, interage de forma positiva com as capacidades de Orientação para o Mercado e as Capacidades de TI.

A orientação para o mercado, para o cliente, o conhecimento do consumidor, a satisfação das suas necessidades, a diferenciação da concorrência, depende em grande parte das capacidades humanas (capital humano).

Neste sentido, pretende-se desenvolver um *constructo* que permita explorar um modelo de relação entre a capacidade que as empresas têm de desenvolver o seu capital humano e simultaneamente, a capacidade que as empresas têm de se relacionarem e criarem valor para o cliente, ou seja, a orientação para o mercado. Então,

H2: Existe uma relação directa e positiva entre Capital Humano e Orientação para o Mercado





## 10. CAPITAL HUMANO E CAPACIDADES DE TI

Nos últimos anos, um considerável conjunto de factores tem chamado a atenção para o papel económico do capital humano, principalmente a economia do conhecimento, baseada mais na produção e na gestão de informação.

A competitividade empresarial gerada pelas tecnologias de informação e pela inteligência competitiva originada pelo valor acrescentado à informação, dificilmente serão atingíveis sem um capital humano altamente qualificado. Assim,

H3: Existe uma relação directa e positiva entre Capital Humano e Capacidades de TI

## 11. GESTÃO DO CONHECI- MENTO E CAPACIDADES DE TI

Toda a literatura sobre Gestão do Conhecimento refere de forma meio axiomática duas realidades:

1. Vivemos numa economia em mudança, cujo paradigma se centra no conhecimento.
2. Os activos mais valiosos hoje em dia na organização são os intangíveis.

Nesse sentido, pretendemos, através de observação empírica validar que existe uma relação positiva e directa entre a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de Capacidades TI.

Podemos então considerar a seguinte hipótese:

H4: Existe uma relação directa e positiva entre Gestão do Conhecimento e Capacidades de TI



## 12. CONCLUSÃO

Atendendo ao enquadramento teórico exposto, cabe-nos encontrar uma definição de compromisso entre as várias correntes de pensamento e com a qual nos sentimos confortáveis.

Claramente, identificamo-nos melhor com as definições propostas por Sveiby, 2001, pelo que podemos inferir uma definição como a seguinte: Gestão do conhecimento é o processo através do qual a organização adquire conhecimento e o incorpora quer no seu processo produtivo, quer nas suas actividades de suporte incluindo o planeamento, a propiciação de meios, a monitorização, valorização e controlo, e as actividades de resposta a eventuais necessidades de correcção.

Na realidade, tudo isto é importante por duas razões fundamentais: primeiro porque acreditamos empiricamente que a gestão destes processos de transferência de conhecimento nos permitirá reduzir custos, e segundo, pela mesma ordem de razões, nos permitirá incrementar receitas. Resumindo, acreditamos empiricamente que existe uma relação de causa e efeito entre o conhecimento e a performance económica das organizações.

Para melhor entendermos isto, socorremo-nos de Teece (1998), que aponta um conjunto de modificações no ambiente externo às organizações e que provocaram uma alteração no paradigma da geração e sustentação de vantagem competitiva.

Em primeiro lugar, segundo Teece (1998), os mercados liberalizaram-se. Isto significa que caíram algumas barreiras artificiais, como as alfandegárias, que permitiam que algumas organizações de forma ineficiente, mantivessem vantagens competitivas.

Em segundo lugar, cresceu o espectro daquilo que é "negociável". Não apenas novos produtos e serviços, que não existiam antes, mas também pequenas parcelas daquilo

que as empresas já executavam mas que hoje preferem comprar a terceiros. Mesmo modelos de licenciamento, em que o que se negocia é o simples uso de propriedade intelectual, são hoje um bem transaccionável.

Em terceiro lugar, Teece (1998) refere a alteração do paradigma clássico dos rendimentos decrescentes (suportado em activos físicos tangíveis) por um paradigma de rendimentos crescentes (suportado em activos intangíveis) propiciada pela partilha de conhecimento e substituição de actividades de rendimentos marginais decrescentes.

Em quarto lugar, o fortalecimento dos regimes de protecção da propriedade intelectual, com a disseminação dos sistemas de informação complexos, abriu caminho a investimentos em áreas de conhecimento, no pressuposto de que este sendo patenteável, se tornaria um activo.

Em quinto lugar, e no seguimento do parágrafo anterior, Teece (1998) aponta o desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação, como força motriz de um conjunto de modificações no ambiente externo, e com implicações no ambiente interno, que transformaram as premissas em que operam as organizações hoje em dia.

Estas transformações apresentam desafios e abrem novas janelas de oportunidade para uma empresa. Nas palavras de Teece (1998), "uma nova dinâmica para a competitividade e geração de vantagem competitiva".

Os activos que se consideravam inimitáveis, valiosos, raros e não-substituíveis (Barney 1991, Eisenhardt e Martin 2000, Wernerfeldt 1989), passaram, por via destas transformações, a ser facilmente obtidos e copiados pelos concorrentes, que por sua vez aumentaram quer em escala quer em especialização.





# 13.

## LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Como referido este artigo teve como pretensão dar um contributo para um modelo de competição proactiva, tendo desenvolvido a nossa proposta com base numa revisão da literatura. Trata-se portanto de um artigo teórico, sendo importante a sua operacionalização através de estudo empírico.

Um desafio aos investigadores consiste na mensuração de algumas das variáveis propostas, uma vez que o campo das capacidades dinâmicas ainda está a percorrer o longo caminho para se tornar uma teoria efectiva, carecendo sobretudo da referida operacionalização. Fica assim aberto o caminho para a validação das hipóteses e do modelo como um todo.





## BIBLIOGRAFIA

- Atuahene-Gima, K.; Slater, S.; Olson, E. (2005). "The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance". *Journal of Product Innovation Management*, 22, pp. 464-482.
- Baker, W.; Sinkula, J. (2005). "Market orientation and the new product paradox". *Journal of Product Innovation Management*, 22, pp. 283-502.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Brandenburger, A.; Nalebuff, B. (1996). "Co-opetition". Currency Doubleday.
- Carpenter, M.; Sanders, W.; Gregersen, H. (2005). Bundling Human Capital with Organizational Context: The Impact of International Assignment Experience on Multinational Firm Performance and CEO Pay. *Academy of Management Journal*, 44, N.º 3, pp. 493-511.
- Choi, Y.; Kang, D.; Chae, H.; Kim, K. (2008). An enterprise architecture framework for collaboration of virtual enterprise chains. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 35, 11-12, pp.1065-1078.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29, pp. 519-543.
- Drucker, P. (1954). "The practice of Management". Harper & Row Publishing, New York.
- Eisenhardt, K.; Martin, J.; (2000) Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic Management Journal*, Volume: 21, Issue: 10-11, Publisher: John Wiley & Sons, pp. 1105-1121.
- Franco, G.; Zhou, Y. (2009). The Performance of Analysts with a CFA Designation: The Role of Human-Capital and Signaling Theories. *The Accounting Review*, 84, N.º 2, pp. 383-404.
- Gilmour, David (2003). How to Fix Knowledge Management. *Harvard Business Review*, 81 (October), pp. 16-17.
- Hamel, G.; Doz, Y.; Prahalad, C. (1989). Collaborate with your competitors-and win. *Harvard Business Review* 67(1), pp: 133-139.
- Hatch, N.; Dyer, J. (2004). Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 25, pp. 1155-1178.
- Hitt, M.; Bierman, L. Shimizu, K.; Kochhar, R.; (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *Academy of Management Journal*, 44, N.º 1, pp.13:28.
- Jiménez-Zarco, A.I. & Torrent- Sellens, J. (2009). Orientación proactiva hacia el cliente, cooperación y uso de las TIC: un análisis empírico sobre sus interrelaciones y efectos como potenciadores de la innovación en producto. *Innovar*, 19(33), pp.55-76.
- Joia, L.A. (2000). Measuring intangible corporate assets. Linking business strategy with intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital* 1, N.º 1; pp. 68-84.
- Kaplan, D. (2003). Measuring our competitiveness – a critical examination of the IMD and WEF competitiveness indicators for South Africa. *Development Bank of Southern Africa*. Vol.20 Issue 1; pp.75-88.
- Kohli, A.; Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), pp.1-18.
- Koufteros, X.; Vonderembse, M.; Doll, W. (2002) Examining the Competitive Capabilities of Manufacturing Firms. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Volume 9, Issue 2 April 2002, pp. 256 – 282.
- Lado, A.; Boyd, N.; Hanlon, S. (1997), Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. *Academy of Management Review*, 22 (1); pp. 110-141.
- Leon, M. (1998). Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Sector das Telecomunicações. (Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez., 1998).
- Luo, X.; Slotegraaf, R.; Pan, X.; (2006). Cross-Functional "Coopetition": The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. *Journal of Marketing*: Vol. 70, No. 2, pp. 67-80.
- Lusch, R.; Vargo, S.; O'Brien, M. (2007). Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83, No. 1; pp. 5-18.
- Maltz, E.; Kohli, A. (1996). Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries. *Journal of Marketing Research* 33 (February), pp. 47-61. This research was featured in the Briefings from the Editors section of the Harvard Business Review, 1998, vol 76 (Jan-Feb), pp. 10-11.
- Narver, J., Slater, S., Tietje, B. (2004). Creating a Market Orientation. *Journal of Market-Focused Management*; 2.3., pp. 241-255.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, November/ December, pp. 96-104.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pil, F.; Leana, C. (2009). Applying Organizational Research to Public School Reform: The Effects of Teacher Human and Social Capital on Student Performance. *Academy of Management Journal*, 52, N.º 6, pp. 1101-1124.
- Piore, M.; Sabel, C. (1984). *The Second Industrial Divide – Possibilities for prosperity*. Basic books. USA.
- Ployhart, R.E.; Weekley, J. A.; Ramsey, J. (2009). The Consequences of Human Resource Stocks and Flows: A Longitudinal Examination of Unit Service Orientation and Unit Effectiveness. *Academy of Management Journal* 52, N.º 5, pp. 996-1015.
- Porter, M. (2004). Building the microeconomic foundations of prosperity: findings from the Business Competitiveness Index. in: Augusto Lopez-Claros (Ed.), World Economic Forum (The Global Competitiveness Report 2004 – 05), pp. 19 – 49 (New York: Palgrave Macmillan).
- Ribault, M.; Martinet, B.; Lebidois, D. (1995). A gestão das tecnologias. Coleção Gestão & Inovação. Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Rindeisch, A.; Moorman, C. (2003). Interfirm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research* 40(4), pp. 421-236.
- Rothaermel, F.; Hess, A. M. (2007). Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-, Firm-, and Network-Level Effects. *Organization Science*, 18, N.º 6, November December, pp. 898-921.
- Skaggs, B.; Youndt, M.; (2005). Strategic Positioning, Human Capital, and Performance in Service Organization: A Customer Interaction Approach. *Strategic Management Journal*, 25, N.º1, pp. 85-99.
- Subramaniam, M.; Youndt, M. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal* 48, N.º 3, pp. 450-463.
- Sveiby, K.E. (2001). "Knowledge Management: Lessons from the pioneers". <http://www.sveiby.com/articles/KM-lessons.doc>.
- Sveiby, K.E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital* 2, N.º 4, pp. 344-358.





Szulanski, G. (1996) Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal* 17, N.º 10, pp. 27-43.

Tatikonda, M. V.; Stock, G. N. (2003). Product technology transfer in the upstream supply chain. *Journal of Product Innovation Management*, 20, pp. 444-467.

Teece, D. J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets". *California Management Review* 4, N.º 3, Spring Issue: 55-79.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, pp. 1319-1350.

Teece, D. J.; Pisano (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), pp. 537-556.

Teece, D. J.; Pisano G.; Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal* 18, pp. 509-533.

Teece, D. J.; Pisano, G. et al. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509-533.

Tsai W., (2002). Social Structure of 'Coopetition' Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*, 13 (2), pp. 179-190.

Valenzuela, L. M.; García de Madariaga, J. & Blasco, M. F. (2006). Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis. *Theoria* 15(2), pp. 00-105.

Wernerfeldt, B. (1989). From Critical Resources to Corporate Strategy. *Journal of General Management*, 14 (3) (1989), pp. 4-12.

Wint, A. G. (2003). Competitiveness in Small Developing Economies: Insights from the Caribbean. (Kingston: University of the West Indies Press).

Winter S.G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, pp. 991-995.

Wood, JR, T, Zuffo, P. (1998). Supply Chain Management. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Volume 38, Julho /Setembro, N.º 3: pp. 55-63.

