

REGIÕES PERIFÉRICAS: FACTORES CRÍTICOS PARA A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

ÁLVARO LOPES DIAS,
Phd em Marketing
Professor da Universidade Autónoma de Lisboa

RENATO PEREIRA,
Phd em Ciências de Gestão
Professor da Universidade Autónoma de Lisboa

Resumo: *A compreensão dos drivers do empreendedorismo e da competitividade das empresas sediadas em regiões periféricas e ultraperiféricas revela-se um assunto fundamental para o desenvolvimento regional, criação de postos de trabalho, fixação de população em regiões menos desenvolvidas, entre outros aspectos. São diversos os factores que podem contribuir para desenvolver a competitividade destas empresas, podendo os mesmos serem entendidos do ponto de vista interno e externo à organização. Os externos, designadamente o fomento do empreendedorismo e da criação e desenvolvimento de negócios resultantes da intervenção do Estado, das autarquias e de outras entidades públicas ou privadas são aspectos que se encontram bastante documentados. Neste contexto, este artigo é desenvolvido analisando as características da própria empresa, procurando identificar as características pessoais do decisor e da própria organização que possam contribuir para que as PME's destas regiões possam atingir patamares superiores de competitividade. Ao longo de dois anos foram realizados 47 estudos de caso de PME's sediadas em regiões periféricas portuguesas procurando*

conhecer a sua génese, evolução e situação competitiva actual. Como base neste estudo e reconhecendo que as regiões em causa apresentam limitações ao desenvolvimento da actividade empresarial, como são os casos da reduzida dimensão do mercado ou da fraca disponibilidade de mão-de-obra qualificada, procura-se determinar quais os factores internos que podem conduzir à melhoria da posição competitiva das PME's.

A organização das empresas, o acesso aos circuitos de distribuição e a redes de contactos, o aproveitamento dos pontos fortes oferecidos pela região e a aposta em segmentos e nichos de mercado que reconheçam e valorizem a proposta de valor, são os factores básicos que devem ser holisticamente conjugados em torno da orientação para o mercado, para a criação de um modelo de desenvolvimento da competitividade empresarial proposto neste artigo.

Palavras-chave: *PME's, competitividade, competências, regiões periféricas, empreendedorismo.*

Abstract: *Understanding the drivers to entrepreneurship and competitiveness of companies in peripheral and ultra peripheral areas is a key issue for regional development, job creation, population settlement in less developed regions, among others.*

There are several internal and external factors which can contribute to these companies' competitiveness.

The external factors, already well documented, include fostering entrepreneurship and business creation as a result of state, local authorities and public or private companies' involvement.

This article aims at analyzing companies themselves, identifying the special features of the decision-makers and of the companies which may contribute to the high level of competitiveness of small and medium-sized companies in the region.

47 small or medium-sized companies from Portuguese peripheral regions have been studied over a period of 2 years, so as to know their origin, evolution and current competitiveness. Based on this study, and acknowledging the studied regions show limitations to business development, such as small local market, the shortage of qualified labor, we aim to identify the internal factors that led to the increased competitiveness of those small and medium-sized companies.

The companies' organization, the access to distribution channels and the transport networks, the use of the regions' strengths and the investment on niche markets that value the produced goods are the main items for the creation of a competitive business model, as proposed in this article.

Keywords: *small and medium-sized companies, competitiveness, skills, peripheral regions, entrepreneurship.*

Introdução

Temas como competitividade, empreendedorismo e vantagens competitivas encontram-se amplamente discutidos na bibliografia. O mesmo se passa com a competitividade regional do ponto de vista macro, sobretudo acerca de qual o papel a ser ocupado pelo Estado e as entidades locais. No entanto, os aspectos micro, decorrentes da própria organização ou da estratégia empresarial encontram ainda um corpo teórico limitado.

Neste artigo, pretende-se sobretudo criar um corpo teórico, exploratório por natureza, acerca da interligação entre a abordagem baseada nas competências e a competitividade das empresas sediadas em regiões periféricas e ultraperiféricas.

Ao realizar 47 estudos de casos de empresas sediadas em quatro regiões periféricas ou ultraperiféricas portuguesas foi possível observar que a visão da empresa baseada nas competências poderá explicar o desempenho das empresas, num meio envolvente com especificidades próprias que apresenta limitações ao desenvolvimento da actividade empresarial, como são os casos da reduzida dimensão do mercado ou da fraca disponibilidade de mão-de-obra qualificada, procura-se determinar quais os factores internos que podem conduzir à melhoria da posição competitiva das PME's.

Numa primeira parte, este artigo pretende fazer uma breve revisão bibliográfica acerca do pensamento estratégico, percebendo a evolução da abordagem baseada nos recursos para a baseada nas competências, procurando-se identificar na bibliografia as principais fontes de competitividade apontadas.

Numa segunda parte, é percorrida a bibliografia referente à problemática da competitividade das empresas sediadas em regiões periféricas, procurando-se cruzar com os resultados da primeira para estabelecer um modelo de análise.

Numa terceira parte são discutidos os resultados dos estudos de caso, verificando-se a aplicabilidade do modelo.

Teoria baseada nas competências

Durand (2006) num trabalho de grande profundidade apresenta as diferenças entre as abordagens baseadas nos recursos, no conhecimento e nas competências, reconhecendo que a lógica das três é fundamentalmente a mesma: *a empresa mobiliza os activos e os recursos a que tem acesso e combina-os ao serviço da sua oferta para e dos seus clientes, recorrendo aos seus conhecimentos e aos processos organizacionais próprios* (p. 265).

A teoria baseada nos recursos, decorrente dos trabalhos de diversos autores como (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1986, entre outros) veio representar uma evolução referente à perspectiva porteriana, pretendendo que o desenvolvimento da empresa não depende apenas do seu posicionamento externo e do jogo das forças à qual se submete, mas também dos recursos à sua disposição que mobiliza ao serviço da sua oferta para os seus clientes (Durand, 2006).

Esta abordagem foi imediatamente enriquecida, surgindo a abordagem baseada no conhecimento, desenvolvida por autores como Conner e Prahalad (1996) ou Kogut e Zander (1996), trazendo novas perspectivas e sobretudo a importância dos recursos intangíveis como a identidade, a cultura e o conhecimento.

Paralelamente, surge a abordagem baseada nas competências. O termo competência engloba não só os activos e os recursos, mas também as diferentes formas de conhecimento e as práticas usadas pelas empresas.

Dentro das competências detidas por uma empresa, algumas delas são suficientemente específicas para serem entendidas como chave, ou seja, aquelas que aliam recursos e saber fazer que constituem uma vantagem competitiva significativa e durável face aos concorrentes (Durand, 2006).

De acordo com Prahalad e Hamel (1990), para serem chave, as competências devem obedecer às seguintes características:

- Difíceis de imitar;
- Permitirem oferecer um valor acrescentado aos clientes;
- Alimentar uma diversidade de oferta nos mercados de destino.

As actividades centrais são parte fundamental das suas capacidades, porque constituem o conjunto de processos de negócio que proporcionam valor de uma forma consistente (Stalk *et al.*, 1992).

Muitas vezes, na bibliografia surge o termo capacidades numa forma muito próxima da de competência. Capacidades são conjuntos complexos de aptidões e conhecimento acumulado, materializado através de processos organizacionais, e que permitem à empresa coordenar a sua actividade e fazer uso do seus activos (Day, 1994).

De acordo com esta definição, apenas alguns processos têm a capacidade de proporcionar vantagens competitivas (Liedtka, 1999). Especificando, os processos que são estrategicamente significantes são aqueles que oferecem um valor superior ao cliente, que são difíceis de imitar e permitem que a organização seja mais adaptável à mudança (Day, 1994).

De acordo com a visão da empresa baseada nos recursos, os recursos e capacidades são entendidos como a base da estratégia de longo prazo da empresa (Grant, 1991). A capacidade de redesenhar processos e melhorar continuamente a eficiência e qualidade do ponto de vista do cliente, representa um factor de base (metacapacidade) para a criação de valor através de todos os produtos e tecnologias (Liedtka, 1999). Este autor, para além das características das competências anteriormente apresentadas, realça a importância da adaptabilidade.

Schoemaker (1992) acrescenta ainda a necessidade de as competências serem controláveis.

De acordo com estas diversas perspectivas pode-se, então, apresentar as características a que se irá recorrer para identificar competências:

- Inimitabilidade (c1);
- Criação de valor (c2);
- Permitir a diversidade de oferta (c3);
- Adaptabilidade (c4);
- Controlabilidade (c5).

Quer se trate de uma competência ou de uma capacidade, o fundamental é que proporcione à empresa a possibilidade de atingir vantagens competitivas no mercado. Subjacente à criação de valor está a correspondência entre as capacidades e as condições da envolvente competitiva (Jennings, 2002), sendo este um dos critérios essenciais para o recurso ao *outsourcing*. De facto, a evolução da concorrência pode colocar em questão a relevância das capacidades e activos que são entendidos como centrais na organização. Por exemplo, a aprendizagem do consumidor, a difusão de conhecimento e de processos e a inovação e experiência do mercado podem alterar o panorama competitivo, modificando o potencial de algumas actividades da cadeia de valor contribuírem para o lucro (Jennings, 2002), e tendo como vantagens a redução de custos, o acesso a uma qualidade superior, a flexibilidade, a concentração, a alavancagem e a diversificação.

Por outro lado, a incerteza do mercado pode afectar as decisões de *outsourcing*, sobretudo porque reduz as vantagens de se produzir internamente devido ao risco de sobre capacidade, tal como concluído por Harrigan (1985).

Assim, a competências não têm necessariamente de ser totalmente proprietárias de uma empresa, embora seja fundamental um elevado nível de integração com outras entidades (Jennings, 2002). De facto, de acordo com Lamming (1993), as relações entre organizações podem ser construídas com sucesso, proporcionando a oportunidade de uma aprendizagem adicional, sobretudo porque

ocorre uma troca de informação, mas não obrigatoriamente a propriedade do conhecimento (Christopher, 1998).

No sentido de se poder identificar na parte seguinte as competências a estudar nas regiões abrangidas, de seguida irão percorrer-se alguns autores que as identificam. Durand (2006) propõe uma classificação das competências, nos seguintes moldes:

- Activos elementares (marca, produtos equipamento, *software*);
- Competências cognitivas (conhecimento técnico);
- Organização (cultura, identidade, processos organizacionais, estrutura)
- Estratégia.

Orientando agora esta pesquisa para as PME's, é importante reconhecer que, nem as empresas desta dimensão, possuem as competências a que se tem vindo a referir, muitas vezes por falta de recursos financeiros ou humanos para os atingir.

Todavia e independentemente da dimensão da empresa, na bibliografia existe um vasto campo de estudo relacionado com a orientação para o mercado. Trata-se de um assunto cuja ligação ao desempenho foi evidenciada por diversos autores, dos quais se destacaria Noble et al. (2002) e Mavondo et al. (2005).

Trata-se de uma fonte de vantagem competitiva dado que nem todas as empresas possuem, competências para atingir este estágio organizacional, muito menos as PME's. Apesar de ser reconhecida na generalidade esta orientação, o conjunto de entraves é bastante amplo. Little et al. (2005) apresentam como barreiras à implementação de uma orientação de marketing nas organizações as seguintes:

- Sistema de informação de marketing fraco;

- Reduzido intercâmbio interno de informações de marketing;
- Reduzida comunicação interna entre a área de marketing e as outras funções;
- Interesses pessoais acima dos da sua unidade;
- Sistema de recompensas;
- Conexão das várias funções ou departamentos.

De acordo com este elenco de entraves, pode afirmar-se que as competências necessárias ao desenvolvimento de uma orientação para o mercado obedecem às características anteriormente indicadas. Hooley et al. (1999) estabelecem um conjunto de capacidades agrupadas de acordo com a orientação da empresa:

Capacidades	Detalhe
De cultura de marketing	• Orientação para o mercado • Prioridades estratégicas para sobrevivência • Prioridades estratégicas para construção de um posicionamento a longo prazo
De marketing estratégico	• Qualidade relativa do produto • Qualidade relativa do serviço • Preço relativo
De marketing operacional	• Conhecimento dos desejos e necessidades dos clientes • Reputação da empresa/marca • Relacionamento próximo com clientes de maior valor • Vantagem de custo na produção • Sistema de informação interno superior • Capacidade superior de <i>design</i> do produto • Velocidade de reacção às exigências dos clientes • Desenvolvimento proactivo do produto/serviço • Preço competitivo

Fonte: Adaptado de Hooley et al. (1999), p. 272

Tratando-se de PME's, um dos aspectos fundamentais para ultrapassar a falta de competências consiste no estabelecimento de parcerias ou de redes de contactos, permitindo que várias empresas possam complementar recursos, competências e até mesmo competências. Segundo D'Cruz et al. (1992), a adopção de estratégias de rede permitem a grandes mudanças no âmbito das actividades desenvolvidas. Hyder e Abraha (2006), num estudo acerca de alianças estratégicas referem que o estabelecimento de redes é fundamental, podendo mesmo ser usado como indicador de performance da aliança. Por outro lado, o desenvolvimento de uma rede pode ser feito através das diferenças culturais e do conhecimento local

Competitividade em regiões periféricas

Nesta segunda parte iremos percorrer a bibliografia relacionada com a competitividade de regiões do ponto de vista microeconómico. Assim, pode estabelecer-se uma base de ligação entre o que é apontado como competência, em termos genéricos, e que poderá ser passível de utilizações em regiões periféricas. Tratam-se regiões com especificidades muito próprias e que limitam as fontes de competitividade, a começar pela reduzida dimensão do mercado que dificulta, em grande parte a obtenção de economias de escala que permitiriam competir com base no custo.

Baldacchino (2005a) num estudo referente a empresas sediadas em pequenas ilhas considera que estas organizações devem ser capazes de ultrapassar os problemas a elas relacionadas. Da listagem apresentada por este autor seleccionaram-se os seguintes:

- O mercado é de reduzida dimensão e muitas vezes fragmentado por diversas ilhas;
- Os custos de transporte são elevados;

- Há uma incapacidade de atingir economias de escala no mercado local, o que implica custos *per capita* mais elevados;
- Existem poucas ligações com a economia local, o que leva a uma tendência para que as empresas se concentrem num produto ou serviço apenas;
- Falta de recursos humanos qualificados, havendo uma tendência para as pessoas mais qualificadas irem para centros urbanos de maior dimensão;
- Falta de experiência nos negócios, verificando-se que aqueles que a possuem procurarem mercados onde seja possível obter retornos maiores.

Ao percorrerem as diversas abordagens acerca do entendimento da periferia, Ferrão e Lopes (2004) identificaram dois aspectos essenciais, que poderão trazer luz à ligação que se pretende fazer entre a teoria baseada nas competências e a competitividade nas regiões periféricas. Em primeiro lugar, a perspectiva da periferia como diferença e em segundo como discurso (aqui entendido como a procura do aumento da visibilidade e da criação de uma imagem pública atractiva, através da divulgação das vantagens destas regiões), estes autores permitem que se considere que a condição periférica, apesar das suas limitações, também pode ser entendida como uma oportunidade de conquistar outros mercados com base em vantagens competitivas específicas locais, entendendo, noutra perspectiva a ameaça a que normalmente se associa estas regiões.

Outro aspecto também importante para o presente estudo reside no facto de reconhecerem, não só a importância das instituições, como o papel das pessoas (empreendedores) no desenvolvimento regional.

Baldacchino (2005a) refere a importância do desenvolvimento de aptidões de empreendedorismo e inovação. Nestas regiões, esta postura competitiva passa por saber identificar o que as empresas poderão fazer melhor:

- Promover a qualidade do produto;
- Explorar a identidade da região;
- Associar esses produtos a uma marca;
- Seleccionar nichos de mercado de maior potencial.

Para além destas competências, este autor acrescenta ainda a perspectiva do próprio proprietário/gestor (Baldacchino, 2005a) cujo carácter empreendedor poderá ser crucial dado ser provável ser ele o único detentor das seguintes características:

- Identificação e abordagem dos mercados;
- Estabelecimento de redes de contactos;
- Tráfego de ideias com o restante mundo (conhecimento gerado externamente à região).

Segundo este autor, estas características foram identificadas nas empresas de maior sucessos em vários territórios europeus insulares

De acordo com Siddiqi (2000), esta poderá ser a base da personalização das competências centrais, tornando-as únicas no mercado, que reforça a abordagem baseada na competências a que se tem vindo a desenvolver neste artigo. É precisamente a ligação entre esta abordagem e os aspectos evidenciados ao nível desta secção que se pretende evidenciar. No fundo, quais serão as vantagens competitivas a desenvolver pelas empresas destas regiões?

Numa perspectiva regiocentrica, Siddiqi (2000) apresenta as vantagens que poderão advir de se considerar a competência central da perspectiva da orientação regional. Sendo o estudo deste autor direccionado para empresas de grande dimensão, a sua aplicabilidade no presente artigo é limitada, contudo, podem destacar-se os seguintes beneficios de se considerar a competência central da perspectiva da orientação regional:

- Desenvolvimento de uma gestão e de uma estrutura organizacional mais eficaz;
- Criação de uma cadeia de valor regional integrada e independente;
- Obtenção de sinergias regionais que estimulem o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Slater et al. (2007) concluíram que a orientação para o cliente é positivamente relacionada com performance quando a incerteza é elevada, para *prospectors* (na terminologia de Miles e Snow, 1978). Dentro das quatro categorizações propostas por estes autores, esta é a que se refere às empresas que localizam e exploram novos produtos e oportunidades de mercado.

Por último, é fundamental não perder o ponto de vista de Topinen et al. (2007), cujas conclusões acerca da competitividade de empresas sediadas em regiões remotas da Rússia colocam os recursos humanos e as relações humanas como os mais essenciais à competitividade. Nas regiões mais desenvolvidas, este parece ser um ponto assente na medida em que há disponibilidade deste tipo de activos humanos no mercado de trabalho, todavia esta realidade nem sempre se verifica em regiões distantes e menos desenvolvidas (North e Smallbone, 2004).

De acordo com o referido nas duas partes, pode-se então apresentar, no quadro 1. um conjunto de factores de competitividade nestas regiões:

**Quadro 1. Factores de competitividade propostos
após revisão bibliográfica**

Factor	Descritivo
F1	Marca e associação à região
F2	Fixação de recursos humanos qualificados
F3	Orientação para o mercado
F4	Qualidade do produto/serviço
F5	Seleção de segmentos-alvo de maior potencial
F6	Estabelecimento de redes e ligação aos mercados de destino

Estes factores deverão preencher as características das competências anteriormente evidenciadas (c1...c5), cujos resultados são apresentados no quadro 2, constando-se que poderão ser entendidos como competências.

Quadro 2. Validação dos factores de competitividade

Factor \ Característica	C1	C2	C3	C4	C5
F1	+/-	+	+	+	+/-
F2		+	+	+	+
F3	+	+	+	+	+
F4	+	+	+	+	+
F5	+/-	+	+	+	+
F6	+	+	+	+	+

Legenda: + Correspondência elevada; +/- Correspondência média

Metodologia

Ao abrigo de um programa de investigação designado Prodestre, foram realizados 47 estudos de caso ao longo de 30 meses. As

PMEs estudadas são sediadas em quatro regiões portuguesas: Açores, Trás-os-Montes, Alentejo interior e Beira interior. A denominação das empresas estudadas encontra-se no anexo 1.

Não houve restrição relativamente ao sector de actividade, mas sim relativamente à dimensão e propriedade do capital. Assim procurou-se estudar essencialmente PME's cujo capital fosse essencialmente detido por locais, não se considerando multinacionais que se sediaram nestas regiões. Esta opção deveu-se ao facto de se pretender determinar como um empreendedor poderá criar e desenvolver um negócio, não sendo objectivo deste estudo determinar os factores de deslocalização de grandes empresas nacionais ou internacionais.

Relativamente à dimensão procurou a maior heterogeneidade possível, havendo empresas com dois trabalhadores apenas e outras com mais de 100.

O método do estudo de caso foi seleccionado devido à complexidade do objecto de estudo, sobretudo devido aos seguintes aspectos:

- Trata-se de uma realidade que envolve os aspectos humanos;
- É fundamental perceber a forma como as competências conduzem à obtenção de vantagens competitivas;
- Os aspectos teóricos desta relação ainda estão em desenvolvimento.

Como refere Chetty (1997), o estudo de casos permite-nos obter uma visão holística do fenómeno, permitindo obter explicações acerca da forma como as decisões foram tomadas.

Durante as entrevistas em profundidade, realizadas com guião estruturado de acordo com as competências identificadas no Quadro

2., foram questionados os empresários ou directores das 47 empresas acerca dos factores de competitividade das suas empresas, assim como as suas implicações dos mesmos no desempenho da empresa.

Discussão

Em relação ao primeiro factor de competitividade ou competência, a marca e associação à região, foi primeiramente necessário seleccionar as empresas cuja área de negócio tinham algo a ganhar com esta associação. Em Portugal, as quatro regiões estudadas são normalmente associadas a natureza, cultura preservada, segurança e simpatia dos habitantes locais o que contribui para uma maior ligação a atributos como qualidade de vida e ambiental. Com efeito, nem todas as empresas estudadas tinham uma actividade cuja associação à região fosse essencial. Por exemplo, um comerciante de electrodomésticos e material de escritórios ou um revendedor de combustíveis irá beneficiar menos com a associação a uma região do que uma empresa do sector alimentar ou da hotelaria.

O que se verificou nestas últimas empresas é que havia uma relação muito estreita entre o uso de uma marca estabelecida no mercado e a associação à região e a performance do que outras cuja ligação é mais ténue. Dentro dos casos estudados marcas como o Licor Beirão (Beira), Peter Café Sport (Açores), Bísaro (Trás-os-Montes) ou Carnalentejana (Alentejo), por exemplo, apresentam marcas muito fortes e com uma clara associação à região, evidenciando uma forte penetração no mercado e notoriedade da marca.

Outras empresas, apesar de evidenciarem uma clara associação à região, não possuíam uma marca forte, apresentando uma performance média. Esta constatação permite entender a forma como a marca e sua notoriedade podem ser essenciais para a transmissão de atributos regionais.

No segundo factor de competitividade, a fixação de recursos humanos qualificados nas empresas, também se verificou como sendo essencial para o desenvolvimento destas empresas. Com efeito, as empresas com melhor desempenho são aquelas que possuem os recursos humanos melhor qualificados e sobretudo as que criam condições para os fixar. A veracidade desta afirmação é comprovada através dos estudos de caso efectuados, no entanto, também se verificou que, nas empresas de menor dimensão, o empresário é o único detentor desse conhecimento, o que revela algumas fragilidades do ponto de vista de sustentabilidade e do potencial de crescimento do negócio.

Na maior parte dos casos, as qualificações não são ao nível das áreas de gestão e de marketing, mas sim técnicas, permitindo aperfeiçoar continuamente o produto. Nas empresas mais bem sucedidas, quando estas carências não são supridas internamente, recorrem a consultores externos para obter estas competências.

A qualidade do produto/serviço é outro dos factores de competitividade comprovados nos estudos de caso. Apesar de se encontrarem sediadas em mercados de menor dimensão, as empresas mais bem sucedidas, a maior parte do seu volume de negócio é feito noutras regiões, potencialmente mais exigentes como mercados de consumo. Isso implica um maior rigor em relação aos produtos que vedem ou serviços que praticam, verificando-se uma forte preocupação com a certificação de produto. Algumas das empresas estudadas (por exemplo, Bísaro, Cooperativa Vitivinícola da Ilha do Pico, Fruter e Quinta da Veiguinha) intervieram activamente na certificação dos produtos regionais.

Para que a marca ou a qualidade dos produtos e serviços obtenham a máxima expressão, torna-se fundamental que as empresas seleccionem os segmentos-alvo de maior potencial (factor de competitividade F5). A ligação entre uma clara definição dos destinatários

do produto ou serviço é uma observação evidenciada na maioria dos casos. No entanto, ao contrário do que seriam expectável, as empresas generalistas, cujo mercado de destino é bastante difuso em relação à identificação de variáveis de segmentação, apresentam também um bom nível de desempenho. Tratam-se sobretudo de empresas comerciais que oferecem um amplo leque de produtos. Indagados acerca deste facto, os empresários explicaram que essa era a forma de competirem em mercados de reduzida dimensão. Assim, quando a empresa fornece apenas o mercado local/regional, a diversificação de produto é uma forma de viabilizar um negócio que dificilmente subsistiria como especializado.

A operacionalização dos factores anteriores está intimamente ligada ao factor de competitividade F6. Assim, o estabelecimento de redes e ligação aos mercados de destino, é algo fundamental para que os investimentos na marca, na qualidade e nas pessoas sejam potenciados no mercado.

O distanciamento dos mercados de consumo implica um maior empenhamento ao nível comercial e da distribuição, para que seja possível satisfazer tanto intermediários como os próprios consumidores finais. Assim, trabalhar profissionalmente a distribuição implica, nas empresas mais bem sucedidas, uma aposta clara num marketing profissionalizado e na selecção de parceiros comerciais adequados. Na maioria das empresas, isso implicou ultrapassar alguns dissabores com intermediários menos adequados e uma perseverança em querer chegar, com uma presença efectiva, a mercados de maior valor acrescentado.

O último factor de competitividade, propositadamente deixado para o final, a orientação para o mercado, poderá ser entendido como um elemento aglutinador dos restantes, representando a filosofia empresarial que permitiria a estas empresas actuarem de

uma holisticamente em relação aos restantes factores de competitividade.

Foi possível verificar que muito poucas empresas possuíam, em concomitância, os restantes cinco factores, actuando bem em dois ou três deles mas apresentando carências nos restantes. Por exemplo, as empresas do ramo alimentar estudadas, na sua generalidade, apresentam produtos certificados de qualidade superior, no entanto, nem todas apresentam uma marca forte e muito menos uma ligação consistente em relação aos mercados de destino. Outras evidenciam carências claras ao nível dos recursos humanos, o que limita o potencial de exploração de uma marca forte e o fabrico de produtos únicos, de elevado valor acrescentado.

Explorando esta questão nos casos estudados, é possível verificar que as empresas melhor sucedidas são as que conjugam todos os factores de uma forma integrada.

Conclusões

Ao estudar os seis factores de competitividade, constatou-se que todos apresentam uma clara ligação ao desempenho das empresas. Também se verificou a interdependência entre os factores de competitividade e o potencial que apresentam ao conjugarem-nos holisticamente.

Assim, o estabelecimento de uma marca e associação à região, a oferta de uma maior qualidade do produto/serviço e o estabelecimento de redes e ligação aos mercados de destino são competências essenciais a serem detidas por empresas em regiões periféricas, mas que só poderão ser efectivamente conseguidas através da fixação de recursos humanos qualificados na empresa, seja com vínculo de trabalho seja em regime de subcontratação. Assim, esta capacidade que suporta as restantes corresponde à proposta de metacapacidade avançada por Liedtka (1999).

Ao entendermos a disponibilidade de recursos humanos qualificados como base da competitividade à qual se acrescem as competências de desenvolvimento de marca e associação à região, de fabricação de produtos de qualidade e a ligação aos mercados de destinos, então a selecção de segmentos-alvo de maior potencial, surge como uma competência essencial para fomentar a especialização e um maior conhecimento dos clientes e suas necessidades, o que forma um ciclo de aprendizagem que potencia o desenvolvimento dos restantes factores de competitividade e, consequentemente, o conhecimento e a competitividade da empresa.

Como englobante de todos os aspectos surge a orientação para o mercado como filosofia de actuação, o que permite às empresas conjugarem todas as restantes competências e usá-las de uma forma sinérgica.

Ao nível das implicações para a gestão, este artigo pretendeu identificar alguns aspectos a serem usados na formulação estratégica, sobretudo ao nível do desenvolvimento de vantagens competitivas. Um dos primeiros aspectos a ter em consideração prende-se com o facto de a localização numa região periférica não é necessariamente uma ameaça, antes pelo contrário, podendo ser usada como um factor de diferenciação num contexto global, recorrendo-se à diversidade que a própria periferia acarreta como uma oportunidade para conquistar outros mercados, com base na genuinidade ou no carácter salutar a que os produtos ou serviços das regiões periféricas estão normalmente associados. Esta conclusão é concordante com a perspectiva apresentada por Ferrão e Lopes (2004) relativamente à condição de periferia e as vantagens competitivas específicas locais.

Assim, o desenvolvimento de uma orientação para o mercado revela-se como uma filosofia empresarial potenciadora dos factores de competitividade locais.

Como limitações deste estudo e indicação para futuras investigações apresentam-se a necessidade de desenvolvimento de estudos de cariz quantitativos, que permitam perceber a relação entre as diversas variáveis aqui apresentadas. Por outro lado, a quantificação do impacto de cada uma das variáveis na performance implica o recurso a instrumentos de medida mais objectivos.

Ao nível do Brasil será importante validar o modelo proposto em regiões periféricas, verificando o modo como se comporta.

Referências bibliográficas

- Baldacchino, G. (2005a), "Successful small-scale manufacturing from small islands: comparing firms benefiting from locally available raw material input", *Journal of small business and entrepreneurship*, Vol. 18, No. 1, pp. 21-37
- Baldacchino (2005a), "Island entrepreneurs: insights from exceptionally successful knowledge-driven SMEs from 5 european island territories", *Journal of enterprising cultures*, Vol. 13, No. 2
- Barney, J. (1986), "Organizational culture. Can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11
- Cashman, J. (2005), "Strategy sustains success", *Industrial Management*, Vol. 47, No. 5, pp. 14-9
- Chetty, S. (1997), "The case study method for research in small and medium sized firms", *International Small Business Journal*, Vol. 16, No. 3&4, pp. 73-85
- Christopher, M. (1998), *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, 2ª Ed. Financial Times/Pitman, Londres

- Conner, K. e Prahalad, C. (1996), "A resource based theory of the firm: knowledge versus opportunism", *Organization Science*, Vol. 7, No. 5
- Day, G. (1994), "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, No. 58, pp. 37-52
- D'Cruz, j., Rugman, A. (1992), "Business networks for international competitiveness", *Business Quarterly*, Vol. 56, No. 4, pp. 101-7
- Durand, T. (2006), "L'alchimie de la competence", *Revue Française de Gestion*, Vol. 32, No. 160, pp. 261-292
- Ferrão, J. e Lopes, R. (2004) "Understanding peripheral rural areas as context for economic development", *The Future of Europe's rural peripheries*, Labrianidis, L., Ed. London, Ashgate, pp. 31-61
- French, S. 3 Harrinson (2004), "The role of strategic planning in performance of small professional service firms", *Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 3/4, pp. 765-76
- Grant, R.M. (1991) "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114-35
- Harrigan, K.R. (1985) "Vertical Integration and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No.2, pp. 897-925
- Hooley, G., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K. e Snoj, B. (1999), "Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model", *Journal of Market-focused management*, Vol. 4, No. 3, pp. 259-278
- Hyder, A. e Abraha, D. (2006), "Strategic alliances in the Baltic states: a case of Swedish firms", *Competitiveness Review*, Vol. 16, No. 3&4, pp. 173-196
- Jan, Y. (2002), "A three-step matrix method for strategic marketing management", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20, No. 4/5, pp. 269-72

- Jennings, D. (2002) "Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model", *Management Decision*, Vol. 40, No. 1, pp. 26-34
- Kogut, B. e Zander, U. (1996), "What firms do? Coordination, identity and learning", *Organization Science*, Vol. 7, No. 5
- Lamming, R. (1993), *Beyond Partnership, Strategies for Innovation and Lean Supply*, Prentice-Hall Int. (UK), Londres
- Liedtka, J. (1999), "Linking competitive advantage with communities of practice", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 8, No. 1, pp. 5-16
- Lings, I. e Greenley, G. (2005), "Measuring internal market orientation", *Journal of Service Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 290-305
- Little, E., Tait, C. e Marandi, E. (2005), "Achieving a service marketing orientation: the case of UK Manufacturer", *The Business Review*, Vol. 4, No. 1, pp. 256-61
- Mavondo, F., Chimhanzi, J. e Stewart, J. (2005) "Learning orientation and market orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 11/12, pp. 1235-63
- Miles, R. e Snow, C. (1978), *Organizational, strategy, structure and process*. Nova Yorque, McGraw Hill
- Nicovich, S., Dibrell, C. e Davis, P. (2007), "Integration of value chain position and Porter's competitive strategies into the market orientation conversation: an examination of upstream and downstream activities", *Journal of Business and Economic Studies*, Vol. 13, No. 2, pp. 91-106
- Noble, C., Sinha, R. e Kumar, A. (2002), "Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance", *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 4, pp. 25-39
- North, D. e Smallbone, D. (2004), "Policies to foster enterprise in rural peripheral areas", *The Future of Europe's rural peripheries*, Labrianidis, L., Ed. London, Ashgate, pp. 137-56

- Prahalad, C. e Hamel, G. (1990) "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, pp. 79-91
- Penrose, E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford, Blackwell
- Rindova, V. e Fombrun (1999), "Constructing competitive advantage: The role of firm constituent interactions", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 8, pp. 691-711
- Rumelt, R. (1984), "Towards a strategic theory of the firm", *Competitive Strategic Management*, R. Lamb, Prentice Hall
- Siddiqi, S. (2000), "Customizing core competencies: the regional challenge", *International Journal of Commerce & Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 91-104
- Slater, S., Hult, G. e Olson, E. (2007), "On the importance of matching strategic behaviour and target market selection to business strategy in high-tech markets", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 35, No. 5, pp. 5-17
- Stabell, C. B. e Fjeldstad, O. (1998) "Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No.5, pp. 413-37
- Stalk, G., Evans, P. e Shulman, L. (1992) "Competing on capabilities", *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 2, March/April, pp. 57-69
- Toppinen, A., Toivonen, Goltsev, A e Tatti, N. (2007), "Sources of competitive advantage in woodworking firms of Northwest Russia", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 2 No. 4, pp. 383-94
- Warren, L. e Hutchinson, W. (2000), "Success factors for high-technology SMEs: A case study from Australia", *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, No.3, pp. 86-91
- Wernerfelt, B. (1984), "The resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Nº 5, pp. 171-80

Anexo 1

Listagem das empresas estudadas.

Empresa	Região
Cooperativa Vitivinícola da Ilha do Pico	Açores
Hotel do Caracol	Açores
Fruter, C.R.L.	Açores
Turangra - Viagens e Turismo	Açores
Nextenergy - Equipamentos para Energias Renováveis	Açores
Chá Gorreana	Açores
Grupo Bensaúde	Açores
LAMTEC - Laboratório de Ambiente Marinho e Tecnológico da Universidade dos Açores	Açores
Soterlac	Açores
Peter Café Sport	Açores
Lactilhéu	Açores
Nanques Farma	Açores
ART	Açores
Terceira Farma	Açores
Hotel de Angra	Açores
Ourivesaria Teles	Açores
Susiarte	Açores
Valnor	Alentejo
Fertiprado	Alentejo
Cooperativa de Moura Barrancos	Alentejo
CATET Montanheira	Alentejo
Acos/Ovibeja	Alentejo
CarneAlentejana	Alentejo
Herdade Vale da Rosa	Alentejo
Campos dos Media	Alentejo
Herdade da Malhadinha Nova	Alentejo
Herdade do Pinheiro	Alentejo
Damar	Beira
Lusoestrela	Beira
J. Carranca Redondo (Licor Beirão)	Beira
G&G	Beira
MRG	Beira
Vinolive	Beira

Assec Sim	Beira
Eurofunghi	Beira
Dielmar	Beira
Almeida & Filhos	Beira
Quinta da Veiguinha	Trás-os-Montes
Bisaro	Trás-os-Montes
Jerónimo & Teixeira	Trás-os-Montes
Museu Moto Clássica	Trás-os-Montes
Quinta do Vale Quadrado	Trás-os-Montes
Amendouro	Trás-os-Montes
Morphopolis	Trás-os-Montes
Cutelaria Martins	Trás-os-Montes
Adega Cooperativa de Favaio	Trás-os-Montes
Rede de Tabernas do Alto Tâmega	Trás-os-Montes