

AS ALIANÇAS COMO ESTRATÉGIA E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA PARTILHA DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Mário Franco, mfranco@ubi.pt, Universidade da Beira Interior

Marisa Barbeira, marisabarbeira@esald.ipcb.pt, Instituto Politécnico de Castelo Branco

RESUMO

A importância das alianças estratégicas nas organizações tem vindo a aumentar de uma forma significativa, registando-se uma tendência para que continue a evoluir devida essencialmente a factores, tais como a crescente competitividade internacional, a aceleração do progresso tecnológico e uma continuada sofisticação dos mercados, clientes e fornecedores à qual se tem vindo a assistir. Simultaneamente, o conhecimento é um recurso valioso numa organização. Neste sentido, as alianças como estratégia e inteligência competitiva para a partilha do conhecimento, podem ser uma das vias mais importantes que uma organização pode adoptar. As diferentes organizações, ao estabelecerem relacionamentos com outras organizações, têm a possibilidade de fomentar e partilhar o conhecimento que, estrategicamente, serve como um mecanismo de produtividade e eficiência organizacional. O objectivo deste trabalho é desenvolver um suporte teórico que combine diferentes conceitos e elementos para explicar e compreender o fenómeno das alianças estratégicas nas organizações, como um mecanismo de partilha do conhecimento. Será ainda proposto um modelo conceptual de análise intra e entre organizações, de forma a evidenciar a importância da gestão estratégica do conhecimento e de um sistema de inteligência competitiva, com vista à partilha de conhecimento organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia; Alianças Interorganizacionais; Inteligência Competitiva; Conhecimento; Modelo.

ABSTRACT

The importance of strategic alliances in organizations has increased in a significant way, with a tendency to continue to evolve due mainly to factors such as: the increasing international competitiveness, the acceleration of technological progress and a continuing sophistication of the markets, customers and suppliers of which has been watching. Simultaneously, the knowledge is a valuable resource in an organization. Accordingly, the alliances as a strategy and competitive intelligence for the sharing of knowledge can be one of the most important assets that an organization can adopt. Different organizations, to establish relationships with other organizations, have the opportunity to promote and share the knowledge that, strategically, serves as a mechanism for productivity and organizational effectiveness. The objective of this work is to develop a theoretical support that combines different concepts and elements to explain and understand the phenomenon of strategic alliances in organizations, as a mechanism for sharing of knowledge. It will also propose a conceptual model of analysis both within and between organizations, in order to highlight the importance of strategic management of knowledge and a system of competitive intelligence, for the sharing of organizational knowledge.

KEY-WORDS: Strategy; Strategic Alliances; Competitive intelligence; Knowledge; Model.

1. INTRODUÇÃO

Em função das condições do meio envolvente - incerteza, complexidade e globalização - e para se tornarem competitivas, as organizações deverão adoptar as estratégias que resultem mais eficazes (Franco, 2001). Não parecem subsistir muitas dúvidas acerca do crescente alargamento dos mercados. Ainda para este investigador, a elevada e profunda revolução em termos económicos, financeiros, tecnológicos e as variações na composição da procura, entre outros aspectos, alteram, cada vez mais, as estruturas das organizações, diluindo as fronteiras e tornando o mundo cada vez mais pequeno. Isto significa que as organizações têm de competir num mercado mais aberto onde os níveis de exigência serão maiores (Macnabb e O'Neill, 1996).

Para Murray (1995) e Márquez García *et al.* (1998), a crescente globalização dos mercados, o aumento da concorrência, a velocidade e complexidade das mudanças tecnológicas conduzem as organizações para uma abertura das suas fronteiras, passando, assim, de uma forma tradicionalmente estática e de mutação lenta para uma concepção mais dinâmica e adaptável.

As alianças estratégicas podem ser vistas como um mecanismo, que permite às organizações alcançar os seus objectivos. De facto, num meio envolvente incerto e turbulento, as alianças estratégicas podem assumir-se como uma estratégia adequada, já que podem melhorar a competitividade das organizações envolvidas (Inkpen e Beamish, 1997).

Contractor e Lorange (1988) argumentam que uma estratégia bem sucedida muitas vezes requer a adopção de alianças que, segundo Kogut (1988), Mason (1993), Stafford (1994) e Morrison e Mezentseff (1997), permitem às organizações obter vantagens competitivas.

Assim sendo, as alianças estratégicas são vistas como uma estratégia, entre muitas outras alternativas, que pode conduzir as organizações ao sucesso, porque este tipo de relacionamentos colaborativos permitem-lhes dispor dos necessários recursos, bem como explorar oportunidades de mercado que não conseguiriam alcançar de uma forma isolada (Zinn *et al.*, 1997).

São várias as razões porque as organizações optam por alianças estratégicas: reduzir os custos de desenvolvimento tecnológico ou de entrada no mercado; reduzir os riscos de desenvolvimento ou de entrada no mercado; conseguir economias de escala na produção; reduzir o tempo de desenvolvimento e comercialização de novos produtos (Tidd, Bessant e Pavitt, 2003; Franco, 2001, 2003). Por outro lado, as alianças estratégicas podem também ser entendidas como um mecanismo de aprendizagem, transferência e de partilha de conhecimentos intra e inter organizacionais. Estabelecer relações entre organizações permite transferir, partilhar, disseminar conhecimento e, dinamizar um conjunto de competências de aprendizagem organizacional, com vista a reforçar e a alcançar a competitividade da organização (Azevedo, 2000).

Neste seguimento, torna-se necessário um conhecimento mais aprofundado deste tipo de processo de relacionamento entre organizações, em particular, numa perspectiva estratégica de relacionamento através da gestão do conhecimento. Neste trabalho pretende-se desenvolver um suporte teórico que combine diferentes conceitos e elementos para explicar e compreender o fenómeno das alianças estratégicas nas organizações, como um mecanismo de partilha do conhecimento. Mais precisamente, pretende-se mostrar a importância da gestão estratégica do conhecimento entre diferentes organizações e, para este fim, será proposto um modelo conceptual de análise que possa servir de contribuição para estudos empíricos nesta área do conhecimento.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO: REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Alianças Interorganizacionais: Características e Tipologia

Embora seja observado o seu recente interesse no campo organizacional, o termo “aliança” não é novo e apresenta diversos significados e aplicações nos mais variados contextos, já há algum tempo.

No campo de estudos das ciências sociais, o termo “aliança” designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas directa ou indirectamente (Marcon e Moinet, citados por Faggion *et al.*, 2002). Interação, relacionamento, cooperação, redes, entre outros, são termos habituais e utilizados na dimensão organizacional. A sua aplicação prática é que poderá estabelecer as diferentes formas de relacionamento entre organizações (Franco, 2001).

A literatura é consensual em reconhecer que uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objectivo estratégico comum (Johanson e Mattsson, 1988; Aaker, 1995; Lorange e Roos, 1996). Quando assim é, as partes envolvidas procuram desenvolver uma vantagem cooperativa que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e colectivo.

Contudo, relações de cooperação e alianças estratégicas são diferentes termos para uma mesma realidade. No entender de outros autores (Faulkner, 1992), uma aliança estratégica é uma forma de organização das actividades dos parceiros que envolve um maior grau de integração do que outras formas de cooperação.

Segundo Teece (1998), uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das actividades realizadas pelas organizações. Dussauge e Garrete (1995) referem que as alianças estratégicas são projectos de colaboração implantados por empresas rivais, operando no mesmo sector. As empresas mantêm, entretanto, a sua independência. Essa definição exclui, deste modo, fusões e aquisições, as quais levam à perda de autonomia de pelo menos um parceiro.

De acordo com Håkansson e Ford (2002), o conceito de alianças estratégicas, significa a interacção, o dinamismo, a confiança, a adaptação e o relacionamento existente entre e dentro das organizações. Assim sendo, existe um conjunto de variáveis essenciais que interagem entre si, a qual permitem o tal relacionamento

estratégico, que conduz a determinados benefícios.

Eiriz (2004) refere que as alianças estratégicas correspondem a uma decisão estratégica adoptada por duas ou mais organizações independentes (nacionais ou estrangeiras) com vista a trocar ou partilhar recursos para procurar oportunidades de mercado e alcançar benefícios mútuos. Este conceito incorpora, claramente, o processo de interacção no quadro do relacionamento entre organizações, definido por Håkansson e Snehota (1995) como a necessidade da adaptação, da cooperação e do conflito, da interacção social e da rotina.

Outros autores (Hax e Majluf, 1988; Johnson e Scholes, 1999), ao distinguirem decisões estratégicas e decisões operacionais, entendem que as diferenças entre uma aliança estratégica e outros tipos de relação de cooperação residem fundamentalmente no facto das primeiras reunirem um conjunto de características que lhes conferem uma dimensão estratégica que não está presente nas segundas. Essas características são as seguintes: (1) uma aliança estratégica resulta de um conjunto coerente de decisões; (2) é um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável; (3) tem um impacto organizacional de longo prazo; (4) é um meio para responder a oportunidades e ameaças externas; (5) é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; (6) afecta decisões operacionais; (7) envolve todos os níveis hierárquicos da organização; (8) é influenciada pelo seu contexto cultural e político; e (9) envolve, directa ou indirectamente, todas as actividades da organização. Há, assim, várias características numa aliança que quando se verificam de forma simultânea fazem com que ela se torne estratégica.

As alianças interorganizacionais podem ser classificadas a partir da observação de quatro elementos-chave (cooperação, hierarquia, contrato e convivência), possibilitando, dessa forma, uma ampla variedade de tipologias (Faggion *et al.*, 2002). Tal como referem Inkpen e Tsang (2005), existem diferentes tipos de estratégia, entre as quais se destacam as alianças.

São vários os tipos de alianças estratégicas apresentadas na literatura. Faulkner (1992) apresenta três dimensões de classificação das alianças estratégicas e, em função das diferentes conjugações dessas dimensões, extrai oito opções. Na primeira dimensão (focalizada *versus* complexa), o autor socorre-se das actividades desenvolvidas pelos parceiros; a segunda dimensão (“joint venture” *versus* “non-joint venture”) respeita ao capital e forma jurídica da aliança; na terceira dimensão (dois parceiros *versus* consórcio) sobressai o número de parceiros envolvidos.

Por seu lado, Root (1988) utiliza duas dimensões distintas das anteriores para classificar as alianças estratégicas internacionais. Essas dimensões são a nacionalidade das empresas e o tipo de cooperação desenvolvida. No primeiro caso, os acordos podem ser uninacionais (feitos para um único país), binacionais (dois países) ou multinacionais (vários países). No segundo caso, as alianças podem constituir-se como transacções em mercado Yoshino e Rangan (1995) desagregam as ligações interorganizacionais em função do tipo de contratos (tradicionais e não tradicionais) e do grau de envolvimento de capital (fusões e aquisições, e criação ou não criação de uma nova entidade).

Para estes autores, as alianças estratégicas são ligações interorganizacionais que envolvem contratos não tradicionais (incluem neste caso vários acordos baseados em actividades como, por exemplo, produção ou investigação e desenvolvimento conjunto) ou arranjos de capital, excluindo as fusões e aquisições, e as *joint ventures* que são subsidiárias de multinacionais. Desta forma, excluem do âmbito das alianças estratégicas acordos como o licenciamento e franchising que são considerados contratos tradicionais.

De sublinhar ainda que segundo Eiriz (2004), as alianças estratégicas são consideradas uma importante forma de criar oportunidade e transferir conhecimento, pois a formação de extensas redes de relacionamento possibilitam, directa ou indirectamente, ter uma maior percepção do meio envolvente. Ou seja, a relação entre organizações sustentada numa rede de criação e partilha de conhecimento baseada na interdependência entre as partes e na reciprocidade de custos e benefícios, é uma forma de aliança estratégica.

Reconhecendo este facto, criar redes de conhecimento, implica determinar quem tem acesso ao conhecimento, como é gerido, como é disseminado e que ferramentas a adoptar no intuito de auxiliar a transferência do conhecimento de forma estratégica (Teece, 2000). Assim sendo, é necessário perceber de que forma o conhecimento pode ser um mecanismo estratégico fundamental para as organizações.

2.2. Estratégia e Inteligência Competitiva nas Organizações

Estudos realizados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) definem estratégia como uma ferramenta imprescindível para as organizações. Segundo a visão de Grant (1991), estratégia pode ser definida como uma adaptação realizada por uma organização entre os seus recursos internos, habilidades, oportunidades e riscos criados pelo ambiente externo.

Outros investigadores (Thompson e Strickland, 2000) referem que a estratégia de uma organização consiste num conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais, que os gerentes executam para atingirem o melhor desempenho da organização, de forma a reforçar a posição da mesma no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objectivos de desempenho.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2001), a estratégia é definida como um processo que permite combinar as condições de um mercado em constante transição com a estrutura competitiva dos recursos, capacidades e competências de uma organização, também, em constante transição.

Por outro lado, de acordo com Teece (1998), a gestão estratégica representa o processo através do qual as empresas obtêm e sustentam vantagens competitivas, ou seja, corresponde às decisões e acções necessárias para que uma empresa alcance a competitividade. Ainda segundo o mesmo autor, a definição de gestão estratégica consiste em acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objectivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas actividades.

As organizações utilizam tanto os bens tangíveis quanto os intangíveis no desenvolvimento e implementação de estratégias, no entanto, os bens intangíveis são mais adequados à produção da vantagem competitiva entre as organizações (Hitt, Ireland e Hoskinsson, 2001). Assim sendo, o processo associado ao conceito de estratégia, apresenta um carácter dinâmico, mediante acções, como a formulação e implementação da estratégia e, conseqüentemente, obtenção de resultados.

As origens da Inteligência Competitiva, remete à necessidade militar de conhecer o inimigo, identificar os seus pontos fortes e fracos. Para Fuld (1985), conceber Inteligência Competitiva como um processo é fundamental para a compreensão da necessidade de organização de um sistema.

Ao incorporar o conceito de Estratégia, os teóricos da Administração trouxeram também o conceito de Inteligência (Balestrin, 2001). Um sistema de inteligência deve em primeiro lugar identificar os principais tipos de informações competitivas e as melhores fontes dessas informações. Simultaneamente, deve avaliar a validade e confiabilidade da informação, interpretá-la e organizá-la de forma apropriada e, finalmente, enviar as melhores informações para os diferentes membros da organização.

A questão da Inteligência Competitiva tem vindo a crescer com muita intensidade. A estruturação e operação de um sistema de informação que organize a prática de recolha e análise de informações vêm a ser evidenciada como uma preocupação importante nas organizações, pelo fato de que todo o fluxo de informações é necessário para a tomada de decisões. Torna-se necessário o máximo de empenho dos dirigentes para identificar as informações relevantes e de grande interesse para a organização, que normalmente não surgem espontaneamente (Lesca, Freitas e Cunha, 1996).

Neste sentido, existe a necessidade da organização utilizar um processo sistemático e formal, que retire de um manancial de informações aquelas que sejam críticas ao processo de decisão. Este objectivo pode ser alcançado através de um sistema de “Inteligência Competitiva”.

Um sistema de inteligência deve primeiro identificar os tipos vitais de informações competitivas e as melhores fontes dessas informações. A partir disto, o sistema deve, continuamente, recolher informações de campo (dados primários) e de dados publicados (dados secundários). Posteriormente, o sistema deve avaliar a validade e confiabilidade da informação, interpretá-la e organizá-la de forma apropriada. Finalmente, o sistema deve enviar as melhores informações para os diversos níveis de decisão da organização. Para Fuld (1985), conceber a Inteligência Competitiva como um processo é fundamental para a compreensão da necessidade de um sistema que o organize e não apenas como um conjunto de técnicas de recolha, visando responder a uma única questão específica.

No entanto, a implementação de um processo de Inteligência Competitiva não é uma tarefa simples. Conforme Balestrin e Vargas (1998), a maioria das organizações apresentavam limitados recursos (financeiros e humanos) para implementar acções efectivas de inteligência competitiva na gestão da sua organização.

3. CRIAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO (INTER)ORGANIZACIONAL

3.1. O Conhecimento Organizacional e sua Gestão Estratégica

O conhecimento é uma acção própria ou natural de um comportamento ou percepção. Nonaka e Takeuchi (1997) consideram o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal em relação à verdade. Segundo Polanyi, citado por Sveiby (1998), afirma que o conhecimento é uma actividade que reflecte o processo de saber. É provável que *“o processo humano de saber seja criado pela natureza para nos ajudar a sobreviver num ambiente quase sempre hostil”* (Sveiby, 1998, p. 44). Assim, o conhecimento é *“uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”* (Davenport e Prusak, 1998, p. 6).

Segundo Fleury e Oliveira (2001), o conhecimento organizacional é definido como o conjunto compartilhado de crenças sobre relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo. Assim o conhecimento das organizações está nas percepções, crenças e valores que um indivíduo e uma organização tomam como certas ao longo de seu ciclo de desenvolvimento.

O poder económico e de produção de uma organização moderna está mais concentrado nos activos intelectuais (intangíveis) do que nos seus recursos materiais (Quinn, 1996 e Drucker, 1993). Por exemplo, no início da década de 1990, Drucker (1993) afirmava que a produtividade do conhecimento seria o factor determinante da posição competitiva de uma empresa, de uma indústria, de todo um país. Alguns anos depois, Davenport e Prusak (1998) verificaram que as actividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos, eram as principais funções internas das empresas. Na mesma época, Nonaka e Takeuchi (1997) evidenciaram que o conhecimento das organizações era a sua fonte de vantagem competitiva.

De acordo com Nadler e Tushman (2000), com os avanços na área da tecnologia de informação, a capacidade de criar negócios foi alterada de forma irreversível. A economia passou a valorizar mais os trabalhadores portadores de conhecimento. Neste sentido, a necessidade de gerir estrategicamente o conhecimento cresceu a partir do reconhecimento de que as estruturas organizacionais inflexíveis não conseguiam competir perante a mudança nos mercados (Soo, 2002). Zack (1999) reforça esta ideia ao referir que a essência da gestão estratégica do conhecimento reside na identificação dos recursos baseados no conhecimento.

Fleury e Oliveira (2001), por sua vez, acreditam que o interesse por uma abordagem estratégica baseada em recursos como o conhecimento, pode ser entendida como uma mais valia para as organizações estabelecerem resultados superiores relativamente a outras organizações.

Neste contexto, a gestão estratégica do conhecimento permite analisar o quanto efectivo é a criação de novos produtos e serviços que incorporam o conhecimento da organização. Está relacionada com as actividades de avaliação, construção, aquisição, aplicação, retenção e partilha de conhecimento (McCann e Buckner, 2004).

Poucas abordagens são encontradas na literatura relativamente ao conceito e explicação da gestão estratégica do conhecimento. Na maioria das vezes, examina-se de forma isolada a gestão do conhecimento, baseada nos recursos estratégicos das organizações. Para colmatar esta lacuna, seguidamente serão apresentadas as principais abordagens presentes na literatura relativas à gestão estratégica do conhecimento.

Segundo Hansen, Nohria e Tierney (1999), existem dois tipos de estratégia para a gestão do conhecimento: a codificada e a personalizada. A estratégia codificada está relacionada com o conhecimento codificado e armazenado numa base de dados, podendo, facilmente, ser utilizados por qualquer membro da organização. Por outro lado, a estratégia personalizada, ocorre quando o conhecimento é disseminado através da proximidade entre as pessoas, as quais o desenvolvem e partilham através de contactos directos de pessoa para pessoa.

A escolha da melhor estratégia, de acordo com os mesmos autores, depende dos seguintes aspectos: (1) se a organização trabalha com um produto inovador ou não; e (2) se as pessoas que resolvem, os problemas possuem habilidades para lidar com o conhecimento tácito ou explícito. Embora, os autores tenham realizado uma análise individual de cada estratégia, eles afirmam que as organizações deveriam optar pelas duas estratégias porque ambas são complementares.

De acordo com Von Krogh, Nanaka e Aben (2001), a escolha de uma estratégia deve basear-se no equilíbrio entre o conhecimento existente e o novo, bem como em processos centrais do conhecimento e nas metas da organização. Estes autores identificaram a expansão, a investigação e apropriação como estratégias do conhecimento. A estratégia de apropriação está relacionada com a transferência de novos conhecimentos. Tem como principal objectivo a construção de um domínio novo do conhecimento por meio da transferência de conhecimento a partir de fontes externas. A estratégia de expansão examina o processo de criação do conhecimento, a partir do conhecimento existente. Por último, a estratégia de investigação foca a criação de novos conhecimentos, em que a equipa tem a responsabilidade máxima na construção de novo conhecimento.

Ainda segundo os referidos autores, o desenvolvimento de vantagens baseadas no conhecimento requer uma adequada atenção e ao mesmo tempo um desenvolvimento de recursos que permitam uma vantagem competitiva dentro das organizações.

Terra (2001) também desenvolveu uma abordagem em que, sob o ponto de vista estratégico, a gestão do conhecimento, pode ser entendida a partir de sete dimensões: (1) o papel da administração; (2) cultura organizacional; (3) estrutura organizacional; (4) política e recursos humanos; (5) sistemas de informação; (6) mensuração dos resultados; e (7) relações externas.

A primeira dimensão, o papel da administração, refere-se ao papel indispensável desta na definição dos campos do conhecimento, na clarificação da estratégia organizacional e definição de metas e objectivos a atingir. A cultura organizacional deve estar condicionada ao desenvolvimento de inovação e optimização de todas as áreas da organização como uma estratégia dentro da mesma. As estruturas organizacionais estão relacionadas com o

trabalho desenvolvido dentro das equipas multidisciplinares. A quarta dimensão, política e recursos humanos, está associada com a aquisição de conhecimento externo, por meio de novas contratações; e, interno, através da difusão e armazenamento de conhecimento na organização. O impacto que os sistemas de informação exercem sobre os mecanismos de criação, difusão e armazenamento de conhecimento, faz deles uma dimensão fundamental para uma gestão estratégica do conhecimento. Destaca-se, também, a necessidade de mensuração dos resultados, principalmente na avaliação do capital intelectual. Por fim, as relações externas, através de alianças com outras organizações e relacionamentos com os respectivos membros, sugerem uma estratégia organizacional.

McCann e Buckner (2004) identificaram ainda vários factores estratégicos: a forma como o conhecimento é avaliado, expresso, construído internamente e/ou adquirido externamente; partilhado internamente e/ou externamente; armazenado; e, aplicado para a criação e sustentação da estratégia organizacional.

Embora o conhecimento possa sempre ser partilhado, a forma como este é aplicado difere de pessoa para pessoa e situação para situação (Snyman e Kruger, 2004). Estes autores abordam a gestão estratégica do conhecimento sob duas dimensões. A primeira consiste nas actividades críticas para a criação do conhecimento e inovação. A segunda dimensão, consiste naqueles elementos que permitem ou influenciam as actividades de criação do conhecimento, tais como, estratégia, política, tecnologia, cultura, entre outras.

A gestão do conhecimento na organização envolve a interligação articulada e intencional dos seus membros de forma que, com base no conhecimento, seja possível partilhar ideias e raciocínios a fim de estimular a colaboração e a cooperação visando a promoção do desempenho da organização. Pode-se conceituar gestão do conhecimento como *“um conjunto de estratégias que visa a colocar o conhecimento (tanto tácito quanto explícito) em acção, através de sistemas e processos que possibilitem às pessoas contribuírem para o conhecimento colectivo da empresa e dele retirarem o que necessitam para o seu desenvolvimento e, ao mesmo tempo, para o aperfeiçoamento das operações organizacionais”* (Moura, 2001, p. 1).

Nonaka e Takeuchi (1997) referem-se a “dispositivos” por onde o conhecimento individual é conectado e distribuído, difundindo-se em espiral na organização. Esses dispositivos têm a função de promover uma interacção contínua e dinâmica que propicia a partilha e criação do conhecimento. Os referidos autores apresentam os seguintes promotores do conhecimento:

- a) Socialização do conhecimento tácito em conhecimento tácito - processo em que são partilhadas as experiências individuais e colectivas;
- b) Exteriorização do conhecimento tácito em conhecimento explícito – processo que procura tornar explícito e disponível em alguma forma de registo o conhecimento de cada um. A escrita é um exemplo dessa forma;
- c) Combinação do conhecimento explícito em conhecimento explícito - processo em que as pessoas trocam e sintonizam conhecimentos por intermédio de formas externas, tais como relatórios, documentos e comunicação telefónica;
- d) Internalização do conhecimento explícito em conhecimento tácito - processo em que cada trabalhador vai aprender fazendo. Ocorre quando o mesmo consegue assimilar e aplicar o que aprendeu. Por exemplo, a

reconfiguração de modelos mentais, a partilha de experiências através “da socialização, externalização e combinação”.

Desta forma, uma organização que promove a criação e a partilha de conhecimento, tanto tácito quanto explícito, pode ter melhores condições para actuar de forma dinâmica e estratégica em diversas áreas da sua actividade. Hope (2000) refere que muitas organizações percebem que o sucesso de longo prazo depende da acumulação e do uso produtivo baseados no conhecimento.

3.2. Proposta do Modelo Conceptual de Análise

A partir da revisão da literatura efectuada constata-se que a realização de alianças estratégicas permitem, nos processos de relacionamento organizacional (intra e inter), diversas formas de cooperação e parcerias entre as organizações (Nonaka e Takeuchi, 1995). Simultaneamente, o desenvolvimento de alianças estratégicas pode ser o método mais rápido e eficaz para adquirir e partilhar o conhecimento. Ou seja, a aprendizagem e a transferência de conhecimento estão a tornar-se um instrumento fulcral nos relacionamentos entre e intra organizacionais.

Relativamente às alianças estratégicas estabelecidas nas organizações, a aquisição de conhecimentos decorre da integração do conhecimento proveniente de fontes externas (nomeadamente de outras organizações) e, da sua integração na base de conhecimentos existentes na organização (Grant, 1991).

As alianças e relações interorganizacionais tem sido apresentadas como formas particularmente úteis para as organizações aprenderem umas com as outras implementando medidas inovadoras em termos estratégicos de competitividade (Kogut, 1988). De facto, as alianças estratégicas estabelecidas dentro das organizações constituem vectores fundamentais da comunicação, da interacção, da partilha e da difusão do conhecimento (Rolo, 2005).

Atendendo ao supra citado, é proposto, após revisão da literatura, um modelo conceptual (Figura 1), que permite perspectivar o papel das alianças intra e interorganizacionais como uma estratégia e um sistema de inteligência competitiva para a partilha de conhecimento organizacional.

Figura 1: Modelo conceptual de análise



O modelo apresentado envolve a participação de duas organizações (A) e (B), que se relacionam através da transferência de conhecimentos (alianças interorganizacionais). Dentro de cada organização (aliança intraorganizacional) também podem ocorrer, através dos seus membros, ligações estruturais que influenciam não só a capacidade, para a identificação de novo conhecimento mas, também a sua transmissão. A transferência do conhecimento nesta aliança pode ser utilizado para implementar medidas estratégicas, que estimulem e promovam a relação entre as organizações no contexto da aprendizagem e que, simultaneamente, funcionem como uma estratégia e sistema de inteligência de competitiva nas mesmas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A potencialidade das alianças interorganizacionais em gerar e partilhar novos conhecimentos tem vindo a ser evidenciada no campo organizacional. O conhecimento nasce a um nível individual, sendo ampliado pela dinâmica da interacção (socialização do conhecimento) para um nível organizacional e, posteriormente, para um nível interorganizacional. Deste modo, as alianças estratégicas promovem a interacção, o dinamismo, a

confiança e sobretudo o relacionamento dentro e entre as organizações. Desta forma, é pertinente a aplicação da gestão estratégica do conhecimento e a inteligência competitiva nas organizações, já que, estrategicamente, serve como um mecanismo de produtividade e eficiência organizacional.

Com este trabalho conclui-se, ainda, que para as organizações se tornarem competitivas e alcançarem sucesso, necessitam de criar e gerar conhecimento e, este último, pode e deve ser assimilado e transferido entre os vários actores e/ou agentes mediante o estabelecimento de alianças intra e interorganizacionais e com a ajuda de uma gestão estratégica e um sistema de inteligência competitiva. Foi ainda proposto um modelo conceptual de referência para ser testado empiricamente em futuros trabalhos de investigação dentro desta área do conhecimento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A (1992). *Strategic market management*. New York: John Wiley & Sons.
- Azevedo, A. L. (2000). A Emergência de Redes de Empresas. http://www.spi.pt/documents/books/ecommerce/cenmn/acesso_ao_conteudo_integral/capitulos/1.3/cap_ac_tual.htm, 31/11/2007 9:00
- Balestrin, A. e Vargas, L. M. (2002). *Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais* – Encontro Nacional de Estudos Organizacionais.
- Balestrin, A. e Vargas, L. M. (1998). *Monitoramento do Ambiente Concorrencial na Indústria Metal-Mecânica da região de Caxias do Sul* - 22º Encontro da ANPAD.
- Contractor, F. e Lorange, P. (1988). “Why Should Firms Cooperate?”, in Contractor, F. and Lorange, P. (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books, pp. 3-18.
- Davenport, T. H. e Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. F. (1993). *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira.
- Eiriz, V. (2004). “Dinâmica de Relacionamento entre Redes Inter - organizacionais”. *Inovação Organizacional*, Nº 2, pp. 121–153.
- Faggion, G. A., Balestrin, A. e Weyh, C. (2002). “Geração de Conhecimento e Inteligência Estratégica no Universo das redes Interorganizacionais”, *Revista Inteligência Empresarial*, Nº 12, Julho, pp.57-65.
- Faulkner, D. (1992). *Strategic alliances: cooperation for competition*. London: The challenge of strategic management.
- Franco, M. (2001). *O Processo De Cooperação Nas Empresas Portuguesas: Formação, Implementação E Desenvolvimento*. Dissertação de Doutoramento apresentada na Universidade da Beira Interior.
- Franco, M. (2003). “Collaboration among SMEs as a Mechanism for Innovation: An Emprical Study”, *New England Journal of Entrepreneurship*, Spring 2003, Vol. 6, Nº 1, pp. 23-32.
- Fleury, M. T. L. e Oliveira Jr. M. M. (2001). *Gestão Estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas.
- Fuld, L. M. (1985). *Competitor intelligence*. New York: John Wiley and Sons.

- Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring, pp. 114-134.
- Hamel, G. (1991). "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 80-103.
- Håkanson, H e Ford, D. (2002). "How Should Companies interact in Business Networks?", *Journal of Business Research*, Nº 55, pp. 133-139.
- Håkansson, H. e Johanson, J. (1988). "Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks", *Cooperative strategies in international business*, pp. 369-379.
- Hansen, M. T., Nohria, N. e Tierney, T. (1999). "What`s your strategy for managing knowledge?", *Harvard Business Review*, Vol. 77, pp. 106-116.
- Hax, A. C. e Majluf, N. S. (1988). "The concept of strategy and the strategy formation process", *Interfaces*, Vol. 18, Nº 3, pp. 99-109.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. e Hoskisson R. E. (2001). "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in Professional service firms: a resource – based perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Nº 1, pp. 13-28.
- Hope, J. (2000). *Competindo na terceira onda: os 10 mandamentos da era da informação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Huber, 1991 e Huber, G. P. (1991). "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, Vol. 2, pp. 89-115.
- Inkpen, A. C. e Beamish, P. W. (1997). "Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures", *Academy of Management Journal*, Vol. 22, Nº 1, pp. 177-202.
- Inkpen, A. e Tsang (2005). "Creating Knowledge through collaboration", *Califórnia Management Review*, Vol. 39, Nº1, pp. 123-140.
- Johanson, J. e Mattsson, L. (1987). "Interganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach", *International Studies of Management & Organization*, Vol. XVII, Nº 1. pp. 34-48.
- Johnson, G. e Scholes, K. (1999). *Exploring corporate strategy*. 5. Ed. New York: Prentice Hall.
- Kogut, B. (1988). "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 319-332.
- Lorange, P. e Roos, (1996). *Cooperative strategies in international business: joint ventures and technology partnerships between firms*. New York: Lexington Books.
- Lesca H.; Freitas H. e Cunha M. V. M. (1996). "Como dar um senso útil as informações dispersas para facilitar as decisões e acções dos dirigentes – o problema crucial da inteligência competitiva através da construção de um puzzle", *Revista Electrónica de Administração*, Vol. 2, Nº 2.
- Macnabb, A. I. e O'Neill, K. E. (1996). Small Firm, Large Firm Collaboration for Survival and Growth in the World Market: The Case of Schrader Electronics Ltd.. Comunicação apresentada no 41st ICSB World Conference, 16-19 de Junho, Estocolmo (Suécia).
- McCann, J. E. e Buckner, M. (2004). "Strategically integrating knowledge management initiatives", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, Nº 1, pp. 1-19.

- Marquez, G. A. M.; Hernández, O. M. J.; Vallejo, M. M. C. e Cañas L. L. (1998). The Role of Trust in Cooperation Relationships. Comunicação apresentada no VII International Conference AEDEM, 7-9 Setembro, Estambul (Turquia), pp. 307-318.
- Mason, J. C. (1993). "Strategic Alliances: Partnering for Success", *Management Review*, May, pp. 10-15.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. e Lampel J. (2000). *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planeamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Morrison, M. e Mezentseff, L. (1997). "Learning Alliances – A New Dimension of Strategic Alliances", *Management Decision*, Vol. 35, Nº 5, pp. 351-357.
- Moura, A. (2001). *Algumas referências básicas para a gestão do conhecimento*. Porto Alegre.
- Murray, J. Y. (1995). "Patterns in Domestic vs. International Strategic Alliances: An Investigation of U.S. Multinational Firms", *Multinational Business Review*, pp. 7-16.
- Nadler, D. A. e Tushman, M. L. (2000). "A organização do futuro: as ligações mais importantes do sec. XX e os próximos desafios que levarão ao novo desenho da empresa", *HSM Management*, Nº 18, pp. 58-66.
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Quinn, J. B. (1996). *Empresas muito mais inteligentes: como integrar recursos intelectuais, produtos e serviços de formas úteis e dinâmicas, adicionando valores a seus clientes*. São Paulo: Makron Books.
- Rolo, T. (2005). As relações Inter - Organizacionais - O Caso da Indústria Automóvel. Seminário sobre Redes Organizacionais, Faculdade de Economia do Porto.
- Root, F. R. (1988). *Some taxonomies of international cooperative arrangements*. New York : Lexington Books.
- Stafford, E. R. (1994). "Using Co-operative Strategies to Make Alliances Work", *Long Range Planning*, Vol. 27, Nº3, pp. 64-74.
- Snyman, R. e Kruger, C. J. 2004. "The interdependency between strategic management and strategic knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, Nº 1, pp. 47-63.
- Soo, C. (2002). "Knowledge Management: philosophy, processes and pitfalls", *Califórnia Management Review*, Vol. 44, Nº4, pp. 129-151.
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimónios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Terra, J. C. (2001). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora.
- Teece, D. J. (1998). "Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets of know-how, an intransigent assets", *Califórnia Management Review*, Vol. 40, Nº3, pp.52-79.
- Teece (2000). "Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context", *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 35-36.
- Tidd, J.; Bessant, J. e Pavitt, K. (2003), *Gestão da Inovação – Integração das Mudanças Tecnológicas de Mercado e Organizacionais*. Monitor – Projectos e Edições, Lda., Lisboa.
- Thompson, JR. A. A. e Strickland, A. J. (2000). *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira.
- Von K. G, Nonaka, e Aben (2001). "Care in knowledge creation", *Califórnia Management Review*, Vol. 40, Nº3, pp. 133-153.

- Yoshino, M. Y. e Rangan, U. S. (1995). *Strategic alliances: in entrepreneurial approach to globalization*. Boston, MA.
- Zack, M. H. (1999). "Devecoping aknowledge strategy", *Califórnia Management Review*, Vol. 41, N°3, pp. 125-145.
- Zinn, J. S.; Proenca, e Rosko, M. D. (1997). "Organizational and Environmental Factors in Hospital Alliance Membership and Contract Management: A Resource-Dependence Perspective", *Hospital & Health Services Administration*, Vol. 42, N° 1, pp. 67-86.