



Instituto Politécnico de Santarém

Escola Superior de Tecnologia de Santarém

**As capacidades dinâmicas das empresas nacionais  
de maior sucesso no *online gaming*: modelo para  
a indústria nacional**

**Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre na  
especialidade de Marketing**

**Nuno Miguel Vieira Miranda**

**Orientador:**

**Professor Doutor Fernando António da Costa**

**Fevereiro, 2014**



## **Agradecimentos**

Antes de mais gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Fernando Gaspar por todo o apoio, paciência e disponibilidade.

Ao Instituto Politécnico de Santarém e a todo o corpo docente do Mestrado de Marketing por tornarem esta nova etapa da minha vida académica possível.

Às empresas que aceitaram colaborar neste estudo, algo árdua a tarefa de conseguir respostas mas no fim foi possível o contacto com todas de modo a finalizar este estudo.

Aos meus pais que sem eles nada disto seria possível.

A toda a minha família e amigos por todo o apoio, carinho, força, e até distração.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta tese,

Um sincero muito obrigado.

## Nota biográfica

Nuno Miranda



Nuno Miguel Vieira Miranda nasceu a 1 de Novembro de 1989 e é natural do Entroncamento, Santarém. É licenciado pelo Instituto Politécnico de Tomar (2010), e é, atualmente, aluno de mestrado em Marketing no Instituto Politécnico de Santarém, Escola Superior de Gestão e Tecnologias de Santarém.

No seu percurso de formação possui também um *First Certificate in English* pela Universidade de Cambridge (1998-2005), incursão em *Erasmus* em *Business Administration and Commercial Sciences*, *Katholieke Hogeschool Mechelen* (2009), e um Curso de Formação de Formadores pela NERSANT (2011).

No que toca à área do *online gaming*, iniciou-se em 2004, *Ragnarok Online*, em 2005 permaneceu no mesmo estilo de jogo ao enveredar pelo *Lineage II*. Em 2006, fiel aos *MMORPGs* seguiu para o jogo da mesma empresa que o anterior, *GuildWars*.

Já no ensino superior, esta parte da sua vida nunca foi descorada voltando às origens para o *Ragnarok Online*, entre 2007 e 2008. No ano de 2009, com a chegada do novo “suprasumo” dos jogos *online League of Legends*, foi tomada a decisão. Até hoje ainda joga este jogo que tanto revolucionou toda a indústria.

Ao longo dos anos até à atualidade foi experimentando vários jogos mas pouco relevantes para a sua experiência como *gamer*.

## Resumo

O modelo Resource Based View (RBV) consiste em utilizar os recursos existentes na empresa de forma a atingir a *sustained competitive advantage* (SCA), ou vantagem competitiva. Para conseguir obter e manter esta é necessário possuir *valuable, rare, inimitable and nonsubstituable resources and capabilities* (VRIN). No entanto este modelo não explica de forma clara como obter esta SCA em *high velocity markets*, aqui entram as *dynamic capabilities* (DC), ou capacidades dinâmicas.

As capacidades dinâmicas são um conjunto de capacidades e competências que permitem à empresa criar novos produtos e processos que respondam às necessidades de um mercado em constante mutação.

Dentro das capacidades dinâmicas podemos identificar três *core processes*, aprendizagem, reconfiguração e coordenação e integração.

Dado o crescimento exponencial observado nos últimos anos na área do *online gaming* surgiram várias empresas no mundo e em Portugal, tentando aproveitar este mercado em aberto.

Neste trabalho foram selecionadas as três empresas nacionais de *online gaming* de maior reconhecimento e analisadas as capacidades dinâmicas utilizadas pelas mesmas. De modo a compreender a visão do cliente em relação às empresas foi realizado também um estudo nesse sentido.

Destacam-se as incidências de cada empresa em cada um dos três *core processes*, tornando assim possível a criação de um modelo perfeito para a indústria nacional, caso exista partilha de informação e apoio interempresas.

**Palavras-chave:** Modelo RBV, capacidades dinâmicas, processos base, *online gaming*, vantagem competitiva

## **Abstract**

*The RBV model view consists in using the existing resources of a company in order to get the sustained competitive advantage. To do so, it is necessary to have the VRIN, valuable, rare, inimitable and nonsubstituable resources and capabilities. However this model doesn't explain in a clear way how to get this SCA in high velocity markets, therefore we need the dynamic capabilities.*

*The DC are a set of skills and competences that allow the company to create new products and processes that can answer the necessities of a fast changing market.*

*Within the DC we can identify three core processes, Learning, Reconfiguration and Coordination and Integration.*

*Given the upcoming exponential growth through the years in the online gaming industry, many companies were created in Portugal and the world, trying to cease this open market.*

*In this paper the three online gaming national companies with more recognition were selected and their dynamic capabilities were studied. In order to understand the customer's perspective towards these companies, it was conducted a study accordingly.*

*We could then see that the three companies focused, each, in one of the three different core processes, making it possible to create a perfect model for the national industry, if there is information sharing and between enterprise support.*

**Keywords:** *RBV model view, dynamic capabilities, core processes, online gaming, sustained competitive advantage*

## **Siglas**

RBV – Resource-Based Value view

IO – Industrial Organization view

SCA – Sustained Competitive Advantage

VRIN – Valuable, rare, inimitable and nonsubstitutable resources and capabilities

O – Organization

DC – Dynamic Capabilities

DARPA – Defense Advanced Research Projects Agency

MUD – Multi-User Dungeon

MMORPG – Massive Multiplayer Online Roleplaying Games

MOBA – Massive Online Battle Arena

FPS – First Person Shooter

RTS – Real Time Strategy

E3 – Electronic Entertainment Expo

LoL – League of Legends

WCG – World Cyber Games

FTW- For The Win eSport Professional Multigaming

uP – Grow uP Gaming

K1ck – K1ck eSports Club

# Índice

1. Introdução.....	1
2. Recensão da literatura.....	3
2.1. Modelo RBV.....	3
2.2. Capacidades Dinâmicas.....	8
2.3. Online Gaming.....	13
2.4. Importância das DC na indústria.....	16
3. Metodologia.....	17
3.1. Questão de Investigação.....	17
3.2. Inquéritos.....	19
3.3. Empresas alvo.....	20
4. Análise de Resultados.....	22
4.1. Questionário aos Clientes.....	22
4.2. Questionário às empresas.....	31
5. Comparação de resultados.....	42
6. Conclusões.....	44
7. Bibliografia e Webgrafia.....	47
8. Apêndices.....	50
8.1. Questionário para Clientes.....	50
8.2. Questionário para Empresas.....	53

## Índice de Ilustrações

Ilustração 1: Sumário e Avaliação das críticas ao modelo .....	7
Ilustração 2: Principais definições de capacidades dinâmicas.....	9
Ilustração 3: Atividades na literatura das capacidades dinâmicas no que toca aos seus processos base .....	11
Ilustração 4: Evolução do League of Legends, in 9gag.com.....	15
Ilustração 5: Idade .....	22
Ilustração 6: Género.....	23
Ilustração 7: Qual o jogo competitivo online que mais joga? .....	24
Ilustração 8: Já trabalhou ou trabalha numa empresa de online gaming? .....	25
Ilustração 9: Gráfico representativo das nomeações das empresas nacionais em estudo para as empresas com maior reconhecimento a nível nacional .....	26
Ilustração 10: Qual pensa ser a que se adapta mais rapidamente às mudanças do mercado?.....	26
Ilustração 11: Qual será a que mais aposta na inovação?.....	27
Ilustração 12: Sente que as empresas se preocupam consigo enquanto cliente?.....	28
Ilustração 13: Que acha que pode ser feito de modo a melhorar as empresas de online gaming nacionais? .....	28
Ilustração 14: Dada a constante mutação do mercado em que se encontram, com que frequência utilizam as competências de aprendizagem da empresa de modo a criar novas ideias e a melhorar os recursos já existentes?.....	31
Ilustração 15: Inovamos na criação de novos conceitos para os nossos serviços.....	32
Ilustração 16: Experimentamos com novos conceitos.....	32
Ilustração 17: Observamos e avaliamos as necessidades dos nossos clientes. ....	33
Ilustração 18: Analisamos o uso dos nossos serviços.....	34
Ilustração 19: Avaliamos os efeitos da nossa inovação.....	34
Ilustração 20: Estamos informados das inovações da área.....	34
Ilustração 21: Estamos a par das competências utilizadas pelos nossos competidores..	35
Ilustração 22: Com que frequência modificam os recursos já existentes de modo a acompanhar a mutação do mercado?.....	35
Ilustração 23: Colaboramos com outras organizações para introduzirmos novos serviços. ....	36

Ilustração 24: Promovemos ativamente os novos serviços. ....	36
Ilustração 25: Respondemos rapidamente a ações estratégicas competitivas. ....	37
Ilustração 26: Adaptamos facilmente recursos humanos a mudanças tecnológicas e competitivas.....	37
Ilustração 27: Implementamos as últimas técnicas e ferramentas de gestão. ....	38
Ilustração 28: Implementamos sistematicamente o plano de negócios. ....	38
Ilustração 29: Integramos e padronizamos os processos de negócio.....	38
Ilustração 30: Quais são os processos mais importantes na área em questão?.....	39
Ilustração 32: Inovação de produto .....	40
Ilustração 31: Inovação de processos .....	40
Ilustração 33: Aperfeiçoamento de processos .....	40
Ilustração 34: Aperfeiçoamento de produto .....	40
Ilustração 36: Marketing.....	41
Ilustração 38: Reputação .....	41
Ilustração 35: Quota de mercado .....	41
Ilustração 37: Sucesso no geral .....	41

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Cruzamento entre o jogo competitivo que o inquirido mais joga e o sentimento de preocupação para consigo por parte da empresa.....	29
Tabela 2: Cruzamento entre a faixa etária e o sentimento de preocupação das empresas para com os consumidores.....	30

## 1. Introdução

Este tema foi selecionado em conjunto com o professor e orientador Fernando Gaspar tendo em conta uma disciplina da ciência de marketing, capacidades dinâmicas, e uma paixão minha pessoal, *online gaming*.

Sendo um ávido *online gamer* desde 2004 é clara esta minha paixão pela área. No entanto, foi com o mais recentemente *boom* da competitividade e profissionalismo que surgiu este interesse de conhecer melhor as empresas a funcionar e a prosperar neste mercado. E porque não analisar o que de melhor se faz em terras lusas?

Neste trabalho podemos perceber o que é o modelo de *Resource-Based View* (RBV) e quais as suas críticas e limitações. Este modelo baseia-se no conjunto de recursos que a empresa possui como o fator determinante para a performance da mesma no mercado. No entanto é necessário obter e controlar *valuable, rare, inimitable, and nonsubstitutable resources and capabilities* (VRIN) de forma a conseguir alcançar a tão procurada *sustained competitive advantage*, ou vantagem competitiva.

Dadas algumas limitações deste modelo é necessário complementá-lo com as chamadas *dynamic capabilities* (DC), capacidades dinâmicas, que permitem ao gestor perceber como alcançar o SCA em *high velocity markets*, mercados estes caracterizados pelo ambiente de mudança constante, rápida e imprevisível.

Esta temática vai culminar no *boom* do *online gaming* e de que forma é que as empresas de mais sucesso em Portugal utilizam este *set* de competências provenientes das DC para obterem a vantagem competitiva contra os seus competidores neste mercado frenético de informação.

Para tal foram ser elaborados dois questionários distintos.

O primeiro para os gestores das empresas de modo a saber que competências são mais utilizadas, como se vêm no mercado e perceber qual o fator do sucesso das mesmas em Portugal.

O segundo realizado ao mercado em si, clientes, de modo a saber se eles vêm estas empresas do mesmo modo e se o modelo atual agrada ao mercado.

Ultimamente será criado um modelo de capacidades e competências dinâmicas que possa eventualmente servir para toda a indústria.

Em suma, este trabalho tem como finalidade perceber onde entram as capacidades dinâmicas e quais os processos mais utilizados nas empresas de *online gaming* a nível nacional, perceber se os clientes têm a mesma perceção dos gestores destas empresas e tentar criar um modelo de SCA que possa servir para toda a Indústria.

Este é um trabalho que se enquadra no estudo das opções estratégicas para uma empresa, com particular incidência nas que respeitam ao marketing. Assim, será prestada particular atenção às capacidades dinâmicas relacionadas com o marketing.

Neste trabalho irá ser apresentada uma revisão da literatura no que toca às temáticas do modelo RBV, capacidades dinâmicas e *online gaming*. Ainda neste capítulo é explicada a importância das capacidades dinâmicas para a indústria.

Posteriormente é explanada a metodologia utilizada na elaboração deste estudo, começando por explicar a questão de investigação, como irá ser resolvida, questões derivadas, hipóteses, e quais as metodologias de recolha de dados primários. Em seguida são esclarecidas as metodologias por detrás dos questionários e quais as empresas alvo do estudo.

Finalmente será feita a análise aos resultados dos questionários aos clientes e às empresas e a comparação dos dados de modo a perceber se a perceção da empresa é idêntica à dos seus consumidores.

Por fim serão tiradas conclusões do estudo, recomendações, limitações e guias para investigação futura.

## 2. Recensão da literatura

Neste capítulo vai ser analisada a literatura publicada sobre o Resource Based View (RBV), as capacidades dinâmicas e a indústria do *online gaming*.

O objetivo último dos trabalhos nesta área é ajudar as empresas a obter vantagens competitivas, para superarem a concorrência e melhorarem os seus resultados.

Será prestada particular atenção às operações estratégicas e aos modelos que mais diretamente dizem respeito ao marketing.

### 2.1. Modelo RBV

O *Resource-Based View* (RBV) é uma das teorias da história da gestão mais influentes e mais frequentemente citadas.

O seu objetivo último é utilizar os recursos da empresa de modo a atingir e manter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Nasceu como um complemento para a *industrial organization view* (IO). A IO servia como modelo para as empresas analisarem a sua performance e potencial de negócio dependendo da indústria na qual se encontram. Esta tinha o seu foco no paradigma estrutura-conduta-performance o qual punha os determinantes do sucesso da empresa na estrutura da indústria, fora da empresa. Como elementos da estrutura da indústria podemos identificar as empresas concorrentes, as ameaças à entrada, o poder dos fornecedores e dos clientes e os possíveis produtos substitutos (Bain, 1968) (Porter, 1979) (Porter, 1980) (Porter, 1985). Ao invés da RBV que procura atingir a *sustained competitive advantage* (SCA), vantagem competitiva, utilizando as suas fontes internas. A empresa é concetualizada como um conjunto de recursos, que abrangem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos empresariais, informação, conhecimento, entre outros. Tudo o que seja considerado uma força ou fraqueza da empresa é um recurso.

De modo a adquirir a SCA, a empresa tem que obter e controlar o chamado VRIN, *valuable, rare, inimitable, and nonsubstitutable resources and capabilities*, e ter a organização (O) predisposta a absorver e aplicar os mesmos (Barney, 1991) (Barney, 1994) (Barney, 2002).

Dada a sua simplicidade e validade, a mensagem central da RBV é atrativa e fácil de apreender e de ensinar. No entanto, ao longo dos anos, esta teoria conheceu várias críticas por algumas das suas fraquezas. Estas críticas são boas para a evolução da RBV e ao explorá-las podemos descobrir em que parâmetros podem ser feitas melhorias.

Tal como é mostrado na análise realizada por Kraaijenbrink (conclusões apresentadas na Ilustração 1), existem oito críticas a esta teoria. As cinco primeiras podem ser facilmente refutadas quando todas as variáveis em questão estão bem especificadas. Quanto às últimas três podemos ver a falta de uma definição clara de dois conceitos fundamentais para a RBV, *resource* e *value*, e ainda a fraca explicação de como chegar à SCA da empresa (Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010).

Crítica 1 – O RBV não possui implicações de gestão

Nesta primeira crítica parece que os gestores esperam que este modelo teórico lhes forneça a “receita” para o sucesso na gestão empresarial. O que o RBV fornece são indicadores teóricos que podem explicar o como da obtenção da vantagem competitiva.

Crítica 2 – O RBV implica regresso infinito

O RBV sugere que a empresa procure desenvolver estruturas que melhor inovem os produtos pois uma que possua um produto mais inovador atualmente irá eventualmente ser ultrapassada pela que tem melhores estruturas.

Com isto em mente a crítica aponta para uma busca infinita de vantagem competitiva e de capacidades de cada vez maior ordem. No entanto esta crítica perde a sua força quando olhamos para a gestão estratégica como um confronto prático com indeterminação e carácter aberto.

Crítica 3 – A aplicabilidade do RBV é demasiado limitada

Aqui deparamo-nos com três versões da crítica.

A primeira é a tentativa de generalização da noção de recursos únicos mas estes não podem ser generalizados. É uma noção excessivamente académica. É perfeitamente possível gerar vários graus de singularidade de recursos.

A segunda afirma que o RBV só se aplica a empresas com grande poder de mercado. No entanto o RBV é aplicável também às pequenas empresas se estas estiverem sempre em busca da vantagem competitiva.

A terceira sugere que os recursos que a empresa necessita para obter a vantagem competitiva são precisamente aqueles que são difíceis de obter à partida. Assim só as empresas que já possuem o VRIN, podem adquirir e aplicar mais recursos. Contudo se a empresa não se pretender à origem dos recursos responsáveis pela sua vantagem competitiva mas continuar a trabalhar para o futuro, não é caso para existir problemas de maior utilizando o RBV.

#### Crítica 4 – SCA não é alcançável

Esta crítica baseia-se no facto de o RBV só servir para empresas em que o mercado seja estático e previsível. Logo uma empresa num mercado em constante mutação teria que estar a alterar constantemente os seus recursos e processos, acabando no alcance de vantagens temporárias.

Porém, se se incluir a vertente das capacidades dinâmicas que permite à empresa adaptar-se rapidamente a um mercado rápido e imprevisível, o RBV mantém-se viável.

Nenhuma vantagem competitiva se pode manter para sempre mas o objetivo é sempre esse.

#### Crítica 5 – O RBV não é uma teoria de uma empresa

O RBV não explica o que é uma empresa, mas nem deveria ser obrigado a fazê-lo.

Ao invés, o RBV deve ser visto como uma teoria de obtenção de vantagem competitiva e deixar as explicações adicionais para as teorias de economia de custos de transacção.

#### Crítica 6 – VRIN/O não é, nem necessário, nem suficiente para obter vantagem competitiva

Esta crítica é admissível pois uma empresa pode possuir o VRIN e não ter capacidades de aplica-lo no mercado, não conseguindo assim atingir vantagem competitiva.

O RBV acaba por não considerar também a sinergia entre uma variedade de recursos de modo a adquirir vantagem competitiva ao invés de apenas um recurso individual. E também falha em reconhecer o papel do discernimento e capacidades dos gestores e *entrepreneurs* na avaliação e criação de valor.

Crítica 7 – O valor de um recurso é demasiado indeterminado para fornecer uma teoria útil

Atualmente a concetualização de valor acaba por tornar o RBV numa teoria incompleta, heurística, ou até mesmo tautológica.

É necessária uma noção de valor mais subjetiva e criativa.

Crítica 8 – A definição de recurso é inexequível

As definições de recurso são todas demasiado abrangentes.

Dado este facto, o RBV não reconhece diferenças entre recursos e como diferentes tipos de recursos podem influenciar de maneira diferente a obtenção da vantagem competitiva.

Após a análise às críticas podemos perceber que o modelo RBV permanece uma teoria válida de gestão. Porém tem algumas falhas que poderão ser colmatadas com a utilização das capacidades dinâmicas, redefinição clara dos conceitos de recurso e valor e a clarificação do modo como se pode atingir e manter a vantagem competitiva.

*Ilustração 1: Sumário e Avaliação das críticas ao modelo*

<b>Summary and Assessment of Critiques to the Resource-Based View (RBV)</b>	
Critique	Assessment
1. The RBV has no managerial implications.	Not all theories should have direct managerial implications. Through its wide dissemination, the RBV has evident impact.
2. The RBV implies infinite regress.	Applies only to abstract mathematical theories. In an applied theory such as the RBV, levels are qualitatively different.  It may be fruitful to focus on the interactions between levels rather than to consider higher levels prior as a source of SCA.
3. The RBV's applicability is too limited.	Generalizing about uniqueness is not impossible by definition. The RBV applies to small firms and startups as well, as long as they strive for an SCA.  Path dependency is not problematic when not taken to the extreme. The RBV applies only to firms in predictable environments.
4. SCA is not achievable.	By including dynamic capabilities, the RBV is not purely static, though it only explains <i>ex post</i> , not <i>ex ante</i> , sources of SCA.  Although no CA can last forever, a focus on SCA remains useful.
5. The RBV is not a theory of the firm.	The RBV does not sufficiently explain why firms exist. Rather than requiring it to do so, it should further develop as a theory of SCA and leave additional explanations of firm existence to TCE.
6. VRIN/O is neither necessary nor sufficient for SCA.	The VRIN/O criteria are not always necessary and not always sufficient to explain a firm's SCA.  The RBV does not sufficiently consider the synergy within resource bundles as a source of SCA.  The RBV does not sufficiently recognize the role that judgment and mental models of individuals play in value assessment and creation.
7. The value of a resource is too indeterminate to provide for useful theory.	The current conceptualization of value turns the RBV into a trivial heuristic, an incomplete theory, or a tautology.  A more subjective and creative notion of value is needed.
8. The definition of resource is unworkable.	Definitions of resources are all inclusive. The RBV does not recognize differences between resources as inputs and resources that enable the organization of such inputs.  There is no recognition of how different types of resources may contribute to SCA in a different manner.

*Note:* SCA = sustained competitive advantage; TCE = transaction cost economics; VRIN/O = valuable, rare, inimitable, and nonsubstitutable resources and capabilities plus organization.

*Fonte: Kraaijenbrink, Spender and Groen (2010)*

## 2.2. Capacidades Dinâmicas

Tal como a teoria anterior, as *dynamic capabilities* (DC) surgiram em complemento à RBV (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

A RBV não explica como manter a vantagem competitiva nos chamados *high velocity markets* (Bourgeois & Eisenhardt, 1988). Estes mercados são caracterizados pelo ambiente de mudança constante, rápida e imprevisível.

Nestes mercados o ambiente muda rapidamente sendo um desafio ainda maior para os gestores conseguirem obter a vantagem competitiva. É aqui que as capacidades dinâmicas entram e podem providenciar esclarecimento.

As capacidades dinâmicas referem-se à capacidade da empresa de utilizar os seus recursos eficazmente de forma a conseguirem acompanhar e adquirir vantagem competitiva num mercado de mudança constante.

Devido à falta de uma definição clara de recurso e de capacidade, dá aso à livre interpretação do que são efetivamente as capacidades dinâmicas. Abaixo podemos o exemplo disto mesmo (Barreto, 2010).

## *Ilustração 2: Principais definições de capacidades dinâmicas*

<b>Main Definitions of Dynamic Capabilities</b>	
Study	Definition
Teece & Pisano (1994)	The subset of the competences and capabilities that allow the firm to create new products and processes and respond to changing market circumstances
Teece, Pisano, & Shuen (1997)	The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments
Eisenhardt & Martin (2000)	The firm's processes that use resources—specifically the processes to integrate, reconfigure, gain, and release resources—to match and even create market change; dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die
Teece (2000)	The ability to sense and then seize opportunities quickly and proficiently
Zollo & Winter (2002)	A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness
Winter (2003)	Those (capabilities) that operate to extend, modify, or create ordinary capabilities
Zahra, Sapienza, & Davidsson (2006)	The abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision maker(s)
Helfat et al. (2007)	The capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base
Teece (2007)	Dynamic capabilities can be disaggregated into the capacity (a) to sense and shape opportunities and threats, (b) to seize opportunities, and (c) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets

*Fonte: Barreto (2010)*

Em suma, a tabela apresenta várias definições mas todas elas partilham da mesma ideia central, ou seja, é a capacidade da empresa de utilizar os seus recursos e processos de modo a acompanhar ou até criar mudanças no mercado em constante alteração.

Enquanto capacidades, as capacidades dinâmicas encontram-se no topo da hierarquia de complexidade.

Novamente, muitos autores teorizaram sobre as capacidades e como estratificá-las e identificá-las, pelo que acabou por surgir um padrão. As nomenclaturas poderão não ser as mesmas, mas quanto mais elevada a complexidade da capacidade, mais dinâmica é a mesma.

Como anteriormente referido, as capacidades dinâmicas surgem em empresas que se encontram em *high velocity markets*. Dentro destes mercados Eisenhardt e Martin identificam dois tipos distintos, os moderadamente dinâmicos e os bastante dinâmicos (Eisenhardt & Martin, 2000).

Os moderadamente dinâmicos são aqueles que apresentam uma estrutura de indústria estável, limites e modelos de negócio bem definidos, com os competidores identificáveis e nos quais a mudança é previsível.

Nos bastante dinâmicos acontece o oposto, tudo muito ambíguo, modelos de negócio fluidos e com mudanças imprevisíveis, tanto no mercado como nos competidores. Neste caso as capacidades dinâmicas tendem a ser formadas seguindo regras simples e são rotinas experimentais implementadas através de uma seleção de gestão cuidadosa e de execução repetida. Ao invés dos mercados anteriores, nos quais as DC são processos complexos e analíticos com execução linear realizada através de rotinas organizacionais (Eisenhardt & Martin, 2000).

No sentido de desmistificar as capacidades dinâmicas, foram feitas tentativas para identificar os seus processos base, *core processes*.

No que toca aos processos base, de todas as teorias conseguem-se apontar três principais: *Learning*, *Reconfiguration* e *Coordination and Integration*.

- *Learning* (aprendizagem): o processo de gerar novo conhecimento e criar novas ideias de modo a melhorar os recursos já existentes;
- *Reconfiguration* (reconfiguração): o processo de modificar a configuração dos recursos existentes de modo a corresponderem à mutação do mercado;
- *Coordination and Integration* (coordenação e integração): os processos que ajudam no desenvolvimento dos recursos reconfigurados.

Na Ilustração 3 podemos ver atividades na literatura das capacidades dinâmicas relacionadas com os *core processes*. (Menon, 2008)

*Ilustração 3: Atividades na literatura das capacidades dinâmicas no que toca aos seus processos base*

Author	Activity Pertaining to the Core Process
<b>Learning</b>	
Zott <sup>79</sup>	Identifying new solutions
Pisano, Zott <sup>80</sup>	Brainstorming, experimentation, and variation
Eisenhardt and Martin <sup>81</sup>	Knowledge brokering
Van den Bosch et al <sup>82</sup>	Pursuing new initiatives
Zander and Kogut <sup>83</sup>	Knowledge articulation and codification
Henderson and Cockburn <sup>84</sup>	Generating new thinking
Iansiti and Clark <sup>85</sup>	Innovative problem solving
Doz and Shuen, Mody <sup>86</sup>	Inter-organisational learning
<b>Reconfiguration</b>	
Pavlou and Sawy <sup>87</sup>	Reconfiguring operational competencies influences competitive advantage
Helfat and Peteraf <sup>88</sup>	Innovative redeployment of existing resources
Zott <sup>89</sup>	Evolving intra firm resources through imitation and experimentation
Eisenhardt and Brown <sup>90</sup>	Patching – reconfiguring resources into the right chunks at the right scale to address shifting market opportunities
Capron, Dussauge, and Mitchell <sup>91</sup>	Resource redeployment following horizontal acquisition
Galunic and Rodan <sup>92</sup>	Attractive new combination of resources
Kogut and Zander <sup>93</sup>	Combining resources into new combinations
Grant <sup>94</sup>	Revamping (not destroying) existing operational competencies
Eisenhardt and Tabrizi <sup>95</sup>	Experimentation creating multiple alternatives in decision making
Langlois <sup>96</sup>	Need for internal and external transformation
Amit and Shoemaker <sup>97</sup>	Reconfiguring firm's asset structure
Abernathy and Clark <sup>98</sup>	Architectural innovation
<b>Coordination and Integration</b>	
Zollo and Winter <sup>99</sup>	Pattern of collective activity
Okhuysen and Eisenhardt <sup>100</sup>	Distributing and assigning knowledge resources, sharing individual knowledge in the group
Eisenhardt and Galunic <sup>101</sup>	Capturing synergies among tasks and resources
Eisenhardt and Brown <sup>102</sup>	Appointing the right person to the right unit
Zollo and Singh <sup>103</sup>	Integration strategies during corporate acquisitions
Brown and Eisenhardt <sup>104</sup>	Keeping managers informed of collective activities
Grant <sup>105</sup>	Interrelating diverse inputs to jointly execute a collective activity
Dougherty <sup>106</sup>	Integrating the inputs of distinct entities
Aoki <sup>107</sup>	Efficiency of internal coordination and integration

*Fonte: Menon (2008)*

Em suma, no processo de aprendizagem pode-se identificar a tentativa de encontrar novas soluções para problemas que possam surgir, pode-se aprender com outras organizações e pode surgir a criação de novas iniciativas.

No processo de reconfiguração podemos ver a concordância entre os vários autores na possibilidade de inovação e recombinação de recursos.

Quanto aos processos de coordenação e integração tratam-se atividades de maior responsabilidade de gestão, como a integração de estratégias competitivas e a eficiência interna para captar sinergias entre tarefas e recursos.

### 2.3. Online Gaming

O *Online Gaming* nasce nos anos 70 ainda antes da própria Internet.

Tudo começou na área militar dos Estados Unidos da América com a criação da DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency), na altura apenas se chamava ARPA, instituída em 1958 para prevenir qualquer surpresa estratégica que pudesse causar impacto negativo à segurança nacional dos EUA e criar surpresa estratégica contra os adversários ao manter a superioridade tecnológica do exército americano (DARPA, 2013).

A DARPA criou uma das primeiras redes de Internet de sempre, a “mãe” da Internet, ARPANET. Podemos ver as conclusões iniciais de um estudo sobre esta rede num trabalho de Paul Baran. Este sistema garantia resolução dos problemas de comunicação por entre os diferentes postos militares e a rápida partilha de informação livre de erros (Baran, 1964).

Mais tarde o ARPANET começou a ser utilizado nas universidades. Na University of Essex, Inglaterra, surge o primeiro jogo lançado nessa network criado por dois jovens estudantes, Roy Trubshaw e Richard Bartle, MUD (*Multi User Dungeon*). Era um role-playing game de aventura com alguma interação com os demais utilizadores do mesmo. Rapidamente o jogo expandiu-se e outros programadores acrescentaram novas funcionalidades, como a possibilidade de chat e de fazer grupos/*guilds*, e novos extras visuais (Ray, 2008).

Em 1996 surge *Diablo*, o primeiro RPG *online* (*Role Playing Game*). Este veio permitir que os *avatares* dos jogadores pudessem interagir uns com os outros no mesmo cenário, comunicando e unindo esforços para completar missões conjuntas. Este jogo representou um passo significativo para a conceção dos RPGs (Aranha, 2004).

Um pouco mais tarde, 1997, surge *Ultima Online*, um conceito avançado do *Diablo*, pois podia operar com imensos usuários em simultâneo. Este tipo de jogos de RPG massivo ficou conhecido como MMORPGs (*Massive Multiplayer Online Role Playing Games*) (Aranha, 2004).

Em 2002 surge o *online gaming* nas consolas lançado para a consola da Microsoft, Xbox. Esta funcionalidade ficou conhecida pelo nome de Xbox LIVE na E3 (*Electronic Entertainment Expo*) do mesmo ano (Redmond, 2001).

Existem vários tipos de jogos *online* jogados competitivamente como os FPS (*First Person Shooter*), *Counter Strike*, *Halo*, *Battlefield*, *Call of Duty*, RTS (*Real Time Strategy*), *Starcraft II*, MMORPGs, *World of Warcraft*, MOBA (*Multiplayer Online Battle Arena*), *League of Legends*, *Dota2*, e ainda jogos de desporto e combate como *FIFA* ou *Street Fighter* (Razer, 2014).

De entre todos estes jogos é de salientar um em particular que tem visto um crescimento astronómico nos últimos anos tanto em jogadores como em receitas, *League of Legends* ou *LoL*.

Todos os dias mais de 27 milhões de pessoas jogam este jogo e mais de 7,5 milhões estão *online* ao mesmo tempo. Em comparação com o jogo mais popular da *Steam*, *Dota2*, que conta com apenas 642 mil em simultâneo.

Tendo em conta que este é um jogo *free-to-play* utilizando o modelo *freemium*, são de facto notáveis as receitas apresentadas em 2013, 624 milhões de dólares.

E não é só no crescimento financeiro que as coisas correm bem para esta empresa. Num estudo efetuado aos trabalhadores da empresa 94% dos mesmos sentem-se tratados justamente e 98% vêem a empresa como um excelente local para se trabalhar.

A estes factos deve juntar-se a grande comunidade de jogadores e adeptos deste jogo que vão batendo recordes e conquistas. Na final da *League of Legends Season3 World Championships*, 32 milhões de pessoas assistiram ao espetáculo, fazendo deste o evento mais visto de sempre na história do *eSports*. Em termos de conquistas dos jogadores, o governo dos Estados Unidos da América reconhece agora os jogadores profissionais de *League of Legends* como atletas profissionais (Makuch, 2014).

Ilustração 4: Evolução do League of Legends, in 9gag.com



Com este mercado surgem várias organizações profissionais de desportos eletrónicos. Muitas nascem de *online gaming clans* formados por jogadores que se conhecem através do jogo e devido a terem elevada perícia no mesmo se juntam e formam uma equipa para competir nos vários torneios realizados *online* e *offline*.

Temos exemplos destes em Portugal com uma das organizações mais antigas a nível europeu e a primeira nacional a ser considerada uma associação legal e registada em atividade, K1ck eSports Club.

## 2.4. Importância das DC na indústria

Dada a rápida mutação do mercado do *online gaming*, existe uma necessidade para a utilização das capacidades dinâmicas.

O mercado do *online gaming*, sendo um *high velocity market*, é bastante imprevisível em várias áreas, novos competidores a aparecerem “*on a daily basis*”, *updates* constantes que podem tornar a informação e os processos atuais obsoletos, jogadores novos e com melhores competências que podem modificar por completo os processos da empresa, entre outros.

É necessário uma permanente aprendizagem, analisando o mercado, a competição e os próprios recursos de modo a manter a vantagem competitiva já alcançada.

Apesar da área ser algo recente, logo ter pouco trabalho teórico realizado em torno da mesma, é uma área que tem visto um grande *boom* de crescimento, tanto em adeptos dos jogos em si como em empresas que surgem com enorme velocidade e que possuem capacidade de mudar por completo mercados numa era em que a informação é o poder.

Pretende-se, por tudo isto, analisar que tipo de processos são utilizados e quais os mais frequentes nesta área de modo a poder criar um modelo que possa, eventualmente, ser utilizado para toda a indústria nacional.

Desta forma espera-se contribuir para melhorar o desempenho das empresas nacionais com um aperfeiçoamento de processos e um superior aproveitamento de recursos de modo conseguir obter e manter vantagem competitiva.

### 3. Metodologia

#### 3.1. Questão de Investigação

Com esta dissertação pretendo, por um lado, saber quais as capacidades dinâmicas utilizadas pelas empresas de modo a obterem e manterem vantagem competitiva sobre os seus opositores, por outro, perceber na perspetiva do cliente qual a empresa que possui a melhor estratégia e porquê.

Com estes dados irei comparar o que os clientes vêem na melhor empresa no sentido de conceber um modelo para a indústria.

Em suma, a questão de investigação é: Quais as capacidades dinâmicas utilizadas pelas empresas de *online gaming* de maior sucesso em Portugal e como criar um modelo de obtenção de vantagem competitiva para a Indústria?

Para dar resposta a esta questão irá ser realizado um levantamento do estado da arte no que toca ao modelo RBV e, dado o mercado de rápida e constante mutação, às capacidades dinâmicas, e ainda ao *online gaming*.

Irá ser também feito um estudo de caso das empresas de maior relevo a nível nacional, K1ck eSports Club, For The Win eSports Professional Multigaming e Grow uP Gaming, de modo a ver como estão a conseguir obter e manter a vantagem competitiva e que capacidades dinâmicas são utilizadas para tal.

Com estes estudos pretende-se apurar de que forma as capacidades dinâmicas influenciam a obtenção de vantagem competitiva nas empresas topo do mercado nacional.

De entre a teorização das capacidades dinâmicas foram selecionados os seus processos base:

- *Learning*: o processo de gerar novo conhecimento e criar novas ideias de modo a melhorar os recursos já existentes;

- *Reconfiguration*: o processo de modificar a configuração dos recursos existentes de modo a corresponderem à mutação do mercado;
- *Coordination and Integration*: os processos que ajudam no desenvolvimento dos recursos reconfigurados.

Dados estes processos queria-se saber quais as mais utilizadas pelas empresas e de que modo:

- O processo mais utilizado é da aprendizagem, no qual avaliam o comportamento do mercado, consumidores, competidores, novos avanços, entre outros?
- Ou será o da reconfiguração, ao promoverem novos serviços lançados, colaborando com outras organizações para a introdução dos mesmos, adaptando-se rapidamente às mudanças tecnológicas e ações estratégicas competitivas?
- Ou então o da coordenação e integração, implementando o seu plano de negócios sistematicamente, novas técnicas de gestão, integrando e padronizando processos de negócio?

Estes dados irão ser adquiridos através de questionários a ambos, consumidores e empresas alvo.

Os questionários aos consumidores pretendem saber quais as empresas que para eles têm maior reconhecimento em Portugal, o porquê das suas escolhas e o que acham que pode ser melhorado nas empresas.

Para as empresas, as questões baseiam-se em saber quais as capacidades dinâmicas mais utilizadas, a quais dão mais relevo e como vêm a sua posição no mercado.

No fim serão ambos relacionados de modo a perceber se a visão das empresas coincide com as dos consumidores.

A amostra selecionada para os questionários aos consumidores foi uma amostra de conveniência, baseando-se sobretudo em *gamers* ou pessoas que têm contacto com a cultura do *online gaming* nacional. Daí serem partilhados *online* em fóruns e grupos de redes sociais específicos para chegarem ao público indicado. Foram respondidos 202 questionários na totalidade.

## 3.2. Inquéritos

Depois de analisar os diferentes métodos de recolha de informação selecionei a opção de realizar questionários.

Esta opção teve em conta a necessidade de obter dados quantitativos através de questões padronizadas que seriam entendidas da mesma forma por todos os inquiridos. Para ter maior facilidade de resposta, foi realizado um questionário administrado *online* aos clientes das empresas e outro aos gestores das mesmas (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007). Com isto conseguiu-se evitar uma eventual colinearidade das fontes (Gaspar, 2006)

Em relação ao questionário para os clientes foram tidas em conta as características da amostra (apenas realizados a jogadores, clientes e conhecedores da indústria), a importância das respostas não serem contaminadas (dado o historial de comportamento das comunidades *online* este era um ponto importante), assim como o tipo e o número de questões a apresentar (a população-alvo não é muito aberta a perdas de tempo com assuntos alheios ao seu jogo). Estes questionários foram realizados através de vários grupos do Facebook de diversos jogos *online* competitivos a nível nacional (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007).

Foi realizado ainda um teste a um pequeno número de *gamers* de modo a perceber a confiança dos dados que viriam a ser retirados dos verdadeiros questionários à população em geral.

Como resultado foram feitas algumas alterações ao questionário de modo a torná-lo mais acessível para toda a amostra. Depois de uma avaliação do mercado, era previsível que as empresas alvo fossem mencionadas na maioria das questões. No entanto existem várias questões de resposta aberta de modo a não influenciar a resposta do inquirido.

Dada a indisponibilidade dos gestores para entrevistas foi criado um questionário de modo a obter as informações requeridas de uma forma mais simples e menos *time consuming*.

Deste modo os questionários às empresas, foram enviados por *e-mail*, Facebook e Twitter de modo a chegarem à pessoa visada para responder aos mesmos, o gestor.

Estes foram baseados em questionários já realizados em investigações passadas na área das capacidades dinâmicas e devidamente adaptados, nomeadamente, na de (Jekel, 2009), na de (Protogerou, Caloghirou, & Lioukas, 2005), e ainda (Janssen, Alexiev, Den Hertog, & Castaldi, 2012).

### 3.3. Empresas alvo

Abaixo podemos encontrar as empresas que foram inquiridas para este estudo dado serem as mais influentes e conhecidas da área a nível nacional. (as informações foram retiradas dos sites oficiais das mesmas.)



**K1ck eSports Club** – fundados em 1998 como um *online gaming clan*, apenas se registaram e iniciaram a sua atividade em Setembro de 2005. A organização é pioneira em Portugal e uma das poucas na Europa a estar legal e registada em funcionamento. Participam em torneios de LAN por todo o mundo e também em torneios *online*.

Em 2006 conquistaram a primeira medalha da *Portuguese Electronic eSports* nos campeonatos europeus de Hannover durante a CeBit (a maior exposição comercial do mundo no que toca a tecnologias e informação).

Em 2007 estabeleceram um recorde difícil de igualar quando conseguiram ficar com os 11 lugares designados para jogadores portugueses todos dentro da organização, fazendo assim uma representação nacional completa da equipa dos K1ck para o WCG (*World Cyber Games*) em Seattle.

Os K1ck eSports Club possuem membros de várias nacionalidades na sua organização competindo sempre ao mais alto nível em competições por todo o mundo de forma séria e profissional, dando assim, um válido contributo para a comunidade do *eSports*.

**Grow uP Gaming** – apesar do projeto ter sido iniciado a 28 de Maio de 2002, apenas a 30 de Janeiro de 2008 é que esta organização assumiu forma legal de Associação, contemplando uma estrutura com estatutos aprovados e corpos diretivos eleitos. Este foi um passo muito importante para a estrutura organizativa pois vem possibilitar a abertura de novos caminhos para permitir a continuidade do seu crescimento e desenvolvimento.



Os Grow uP Gaming são uma das melhores organizações de multi-jogos a nível nacional tendo mesmo em 2006 sendo reconhecidos pela comunidade como tal através de uma votação *online* levada a cabo pela Fraglíder: <http://fraglider.pt/>

**For The Win eSports** – são uma associação mais recente, apenas fundada em 2011, mas com um projeto ambicioso e irreverente.



Dividiram-se em duas facetas distintas de modo a focarem-se mais nos seus objetivos enquanto organização: FTW.Progaming e FTW.Community. Esta divisão permite ter um foco mais forte na equipa profissional e ao mesmo tempo apoiar os jogadores e fãs da organização de modo a ajudá-los a puderem um dia eles mesmo vir a fazer parte da equipa profissional.

FTW.Progaming é a parte da empresa que está focada para o grau mais elevado de competitividade albergando as equipas e jogadores profissionais, disponibilizando todos os recursos humanos e técnicos necessários para alcançarem os objetivos e singrarem a nível nacional e internacional.

FTW.Community serve como uma academia de talentos na qual as equipas de jogadores amadores competem e têm algum apoio da organização em termos de experiência, gestão, estabilidade e responsabilidade para que também estes possam vir um dia a fazer parte da *Pro Scene*.

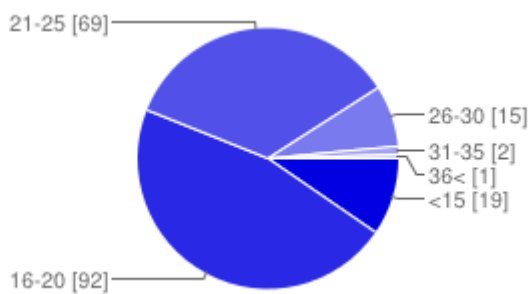
## 4. Análise de Resultados

### 4.1. Questionário aos Clientes

Dado o rápido fluxo e partilha de informação o questionário foi partilhado em várias plataformas *online* como fóruns e redes sociais, a horas em que os clientes destas empresas estivessem mais disponíveis ao preenchimento do questionário. O questionário foi aberto ao público por volta das 18h tendo permanecido ativo por alguns dias.

No que toca a este questionário foram obtidas 202 respostas, das quais a grande maioria tem idades compreendidas entre os 16 e os 25 anos de idade.

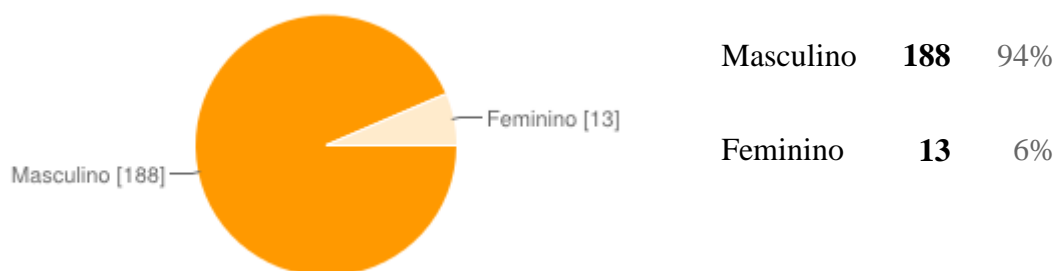
*Ilustração 5: Idade*



<15	<b>19</b>	10%
16-20	<b>92</b>	46%
21-25	<b>69</b>	35%
26-30	<b>15</b>	8%
31-35	<b>2</b>	1%
36<	<b>1</b>	1%

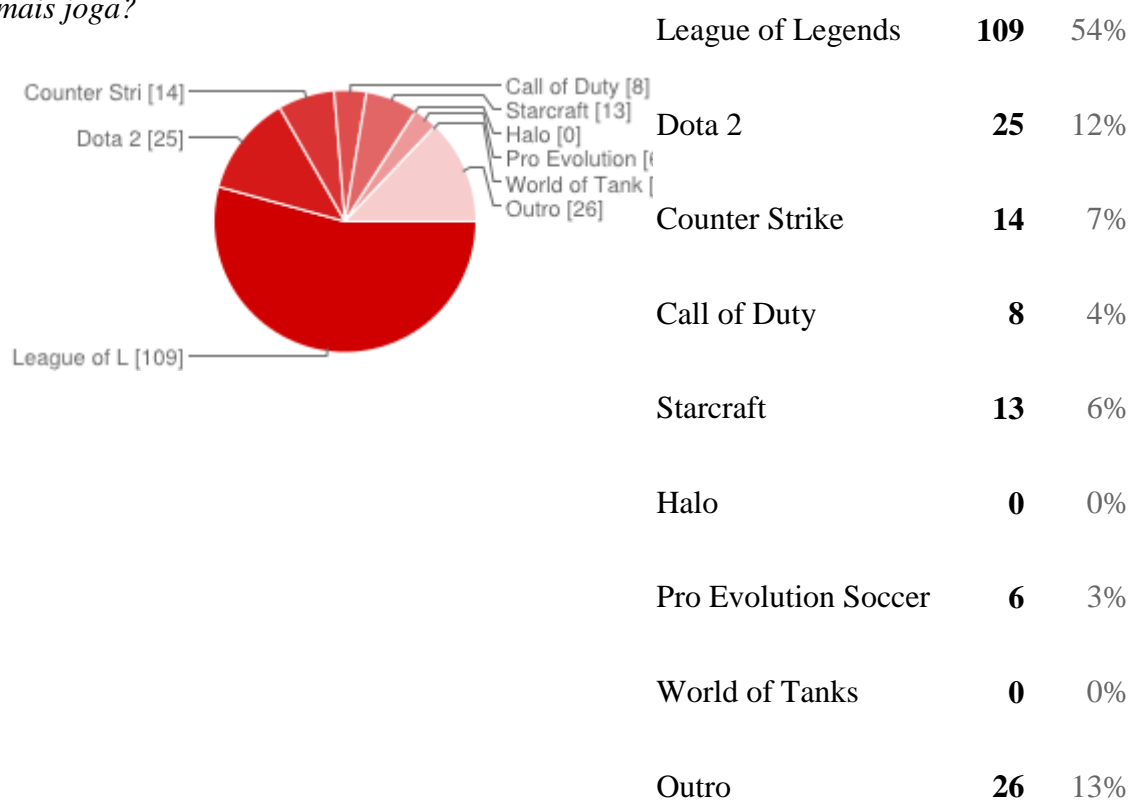
No género dos inquiridos podemos realçar a esmagadora maioria masculina num mercado geralmente considerado de *nerds*. No entanto, começa-se a denotar a presença feminina nesta área.

*Ilustração 6: Género*



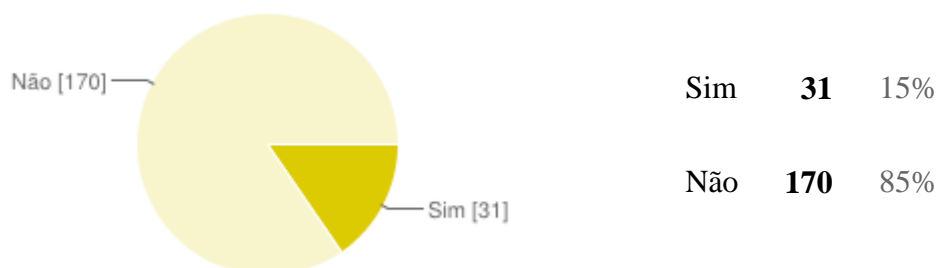
Na questão de qual o jogo competitivo *online* que mais joga identificou-se a grande popularidade do jogo sensação *League of Legends* no mercado nacional (54%), e alguma popularidade no jogo que deu na criação do anteriormente referido, *Dota 2* (12%), para *Starcraft* o *Real Time Strategy* (RTS) com mais sucesso a nível mundial (6%) e, claro, jogos de *First Person Shooter* (FPS) (11%) e de futebol a conquistarem a maioria dos votos Pro Evolution Soccer (3%) e FIFA (8%).

*Ilustração 7: Qual o jogo competitivo online que mais joga?*



Se já trabalhou ou trabalha numa empresa de *online gaming* podemos ver que 85% nunca o fez.

*Ilustração 8: Já trabalhou ou trabalha numa empresa de online gaming?*

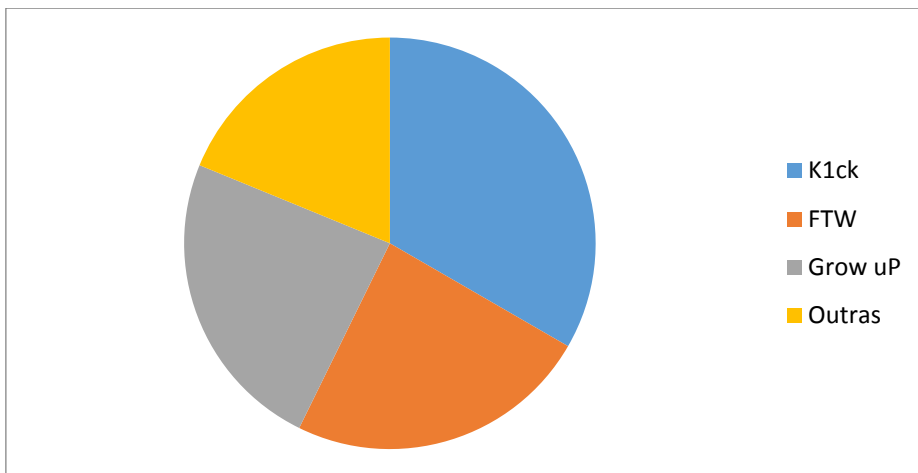


De entre os 31 inquiridos podemos ver que 12 deles trabalham ou trabalharam nas empresas em questão.

Na questão “a seu ver, quais são as empresas de *online gaming* com maior reconhecimento, a nível nacional” testemunhamos que cerca de 50% tem conhecimento destas empresas nacionais. Muitos dos *gamers* não chegam saber que estas empresas existem. No entanto, é de salientar que dentro destes 50% quase 90% nomeou as empresas em estudo.

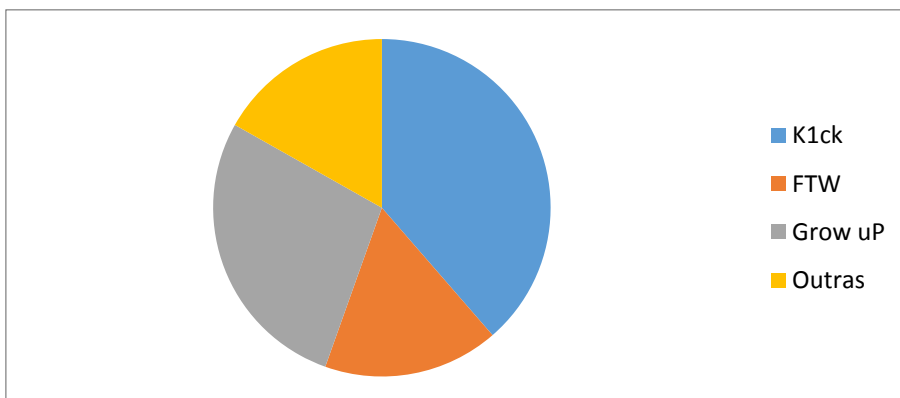
Esta questão foi realizada de forma aberta de modo a não influenciar as respostas dos inquiridos. Devido a esta questão houve várias pessoas a não preencher o questionário por não terem conhecimento destas empresas em Portugal.

*Ilustração 9: Gráfico representativo das nomeações das empresas nacionais em estudo para as empresas com maior reconhecimento a nível nacional*



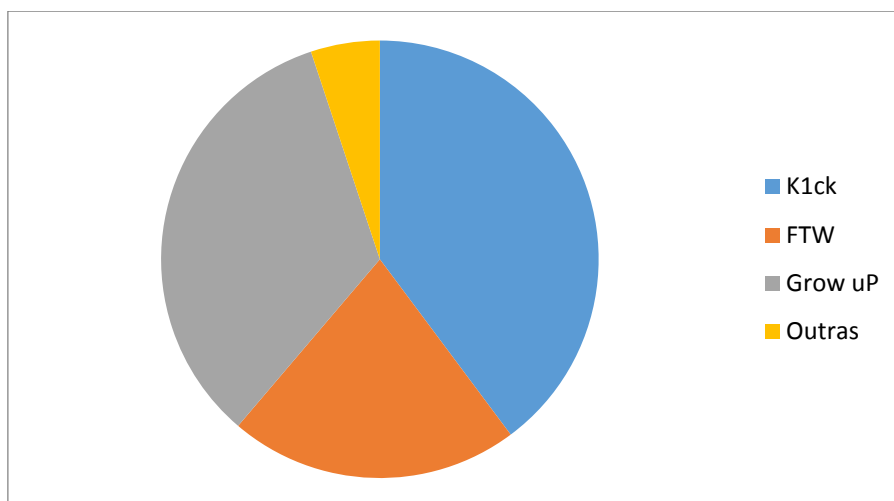
Na questão “qual pensa ser a que se adapta mais rapidamente às mudanças de mercado” podemos observar uma forte reconhecimento para os K1ck, vindo os Grow uP em segundo plano e pouco mais afastados os FTW.

*Ilustração 10: Qual pensa ser a que se adapta mais rapidamente às mudanças do mercado?*



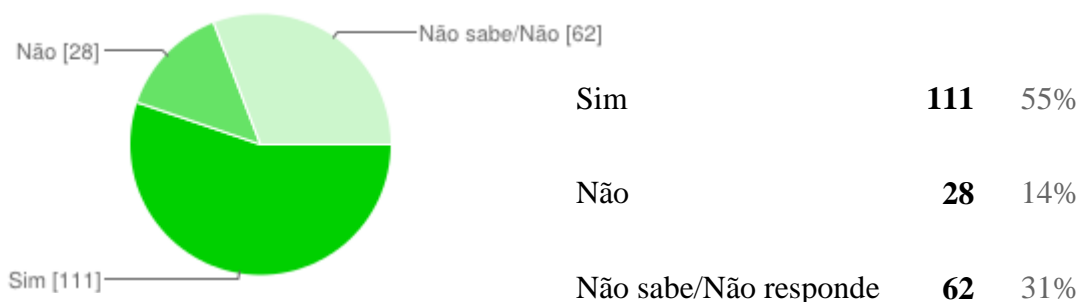
Em termos de inovação podemos identificar novamente as três empresas em questão com mais quota na mente do consumidor, bastante próximas umas das outras, o que nos indica uma forte aposta na inovação por parte das mesmas.

*Ilustração 11: Qual será a que mais aposta na inovação?*



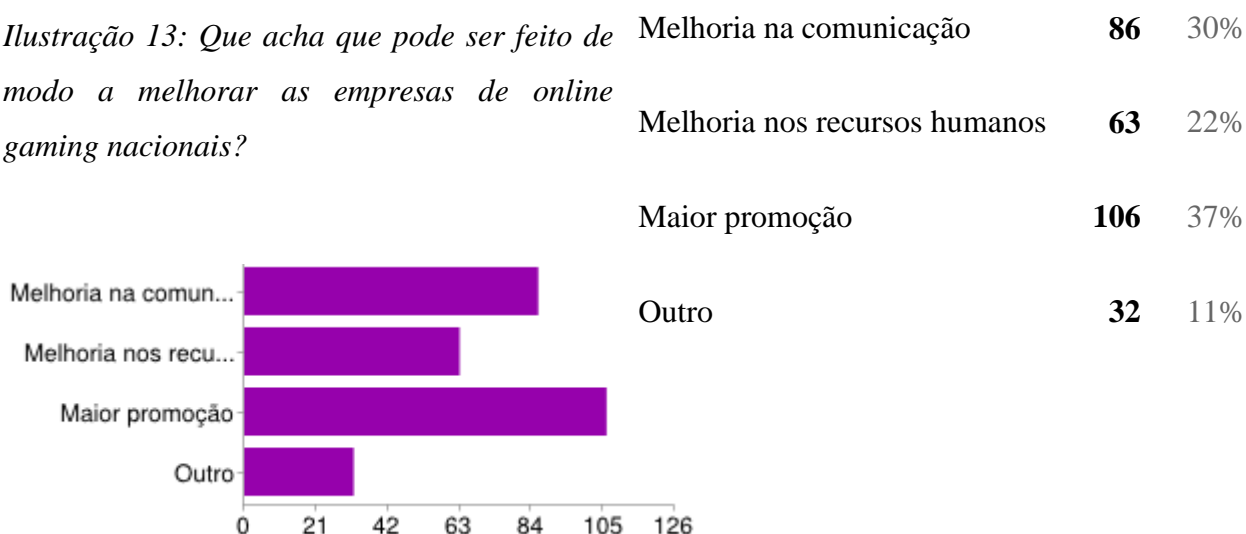
No que se refere ao sentido de preocupação das empresas atentado pelo cliente 55% dos inquiridos pensam que existe este sentimento, enquanto 14% discorda e 31% não sabe ou não responde.

*Ilustração 12: Sente que as empresas se preocupam consigo enquanto cliente?*



Na última questão, quando inquiridos sobre o modo de melhorar as empresas de *online gaming* nacionais a população pensa faltar promoção (37%) e necessidade de melhorar na comunicação (30%) como primeiro plano. Em segundo plano melhorar nos recursos humanos (22%) e destaque para a opção outras em que muitos responderam organização de eventos (11%).

*Ilustração 13: Que acha que pode ser feito de modo a melhorar as empresas de online gaming nacionais?*



Dada a maioria dos inquiridos ter respondido às questões abertas com referência às empresas alvo fez-se o cruzamento de dados entre a área de jogos competitivos, idade dos inquiridos e se estes acham que a empresa se preocupa com eles enquanto clientes.

*Tabela 1: Cruzamento entre o jogo competitivo que o inquirido mais joga e o sentimento de preocupação para consigo por parte da empresa<sup>1</sup>*

	FIFA	GW	V	GTAV	B	HS	TF	WoW	PES	CoD	S	CS	DOTA2	LoL	Total Geral
Não	0,5%	0,5%		0,5%		0,5%		0,5%	0,5%	1%	0,5%	1%	3,5%	6%	15%
Não sabe/ Não responde	2%		0,5%			1%	0,5%	1%	1%	2%	2,5%	2,5%	2%	16%	31%
Sim	4,5%				0,5%	0,5%			2%	1%	4%	4%	7%	30,5%	54%
Total Geral	7%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	2%	0,5%	1,5%	3,5%	4%	7%	7,5%	12,5%	52,5%	100%

Na tabela acima podemos ver que o sentimento de preocupação por parte da empresa difere bastante no tipo de jogo competitivo. Contudo é de realçar a quantidade de inquiridos que não sabem/não respondem nesta questão, 46% da amostra total.

Isto demonstra alguma falha na comunicação ou até mesmo desleixo na relação com o cliente.

<sup>1</sup> Os nomes dos jogos competitivos em questão foram abreviados de modo a podermos ter uma análise mais clara da tabela (GuildWars – GW, Vindictus – V, Battlefield 4 – B, HearthStone – HS, Team Fortress 2 – TF, World of Warcraft – WoW, Pro Evolution Soccer – PES, Call of Duty – CoD, StarCraft – S, Counter Strike – CS, League of Legends – LoL)

*Tabela 2: Cruzamento entre a faixa etária e o sentimento de preocupação das empresas para com os consumidores*

	<15	>15	16-20	21-25	26-30	31-35	36<	Total geral
Não	1,5%		4,5%	6,5%	2,5%			15%
Não sabe/Não responde	1%		16%	12%	1%	0,5%	0,5%	31%
Sim	7%	1,5%	25%	16%	4%	0,5%		54%
Total geral	9,5%	1,5%	45,5%	34,5%	7,5%	1%	0,5%	100%

Nesta tabela podemos constatar que as faixas etárias de consumidores destas empresas são maioritariamente entre os 16 e os 25 anos de idade.

Na faixa etária dos 16-20 podemos ver que mais de 50% acha que a empresa se preocupa com eles, enquanto na dos 21-25 mais de 50% não sabe/não responde ou acha que não existe qualquer preocupação.

Podemos concluir assim a maior taxa de incidência das empresas numa faixa etária mais adolescente descorando um pouco os consumidores dos 21 anos de idade para cima.

## 4.2. Questionário às empresas

As empresas alvo deste estudo foram então:

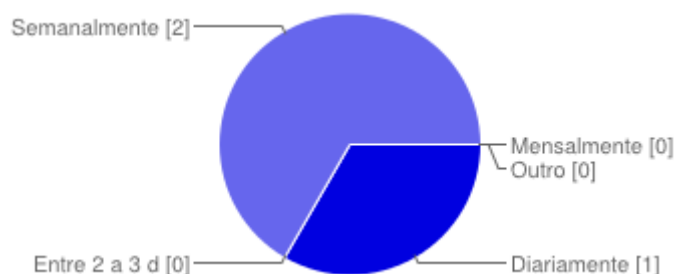
- K1ck eSports Club (2005)
- For The Win eSports Professional Multigaming (2011)
- Grow uP Gaming (2002)

Na questão “qual considera ser o seu produto principal” podemos perceber logo um problema de definição de produto no modelo das empresas.

Os K1ck responderam um setor da empresa no qual se focam mais, *Counter Strike: Global Offensive* (CS:GO), enquanto as outras duas empresas definiram o *eSports* como o seu produto principal.

No que toca à frequência de utilização das competências de aprendizagem da empresa de modo a criar novas ideias e a melhorar os recursos já existentes podemos observar que a empresa de mais sucesso e reconhecimento a nível nacional, K1ck, utiliza diariamente estas competências, ao que os seus competidores utilizam semanalmente.

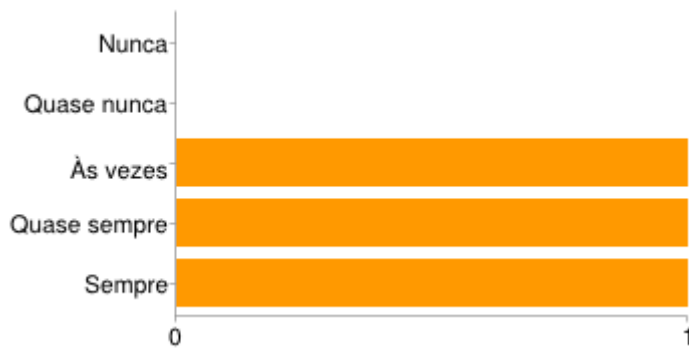
*Ilustração 14: Dada a constante mutação do mercado em que se encontram, com que frequência utilizam as competências de aprendizagem da empresa de modo a criar novas ideias e a melhorar os recursos já existentes?*



Nos processos de aprendizagem utilizados podemos observar várias diferenças.

Na inovação na criação de novos conceitos para os seus serviços podemos ver que os uP utilizam este processo sempre, os K1ck quase sempre e os FTW apenas às vezes.

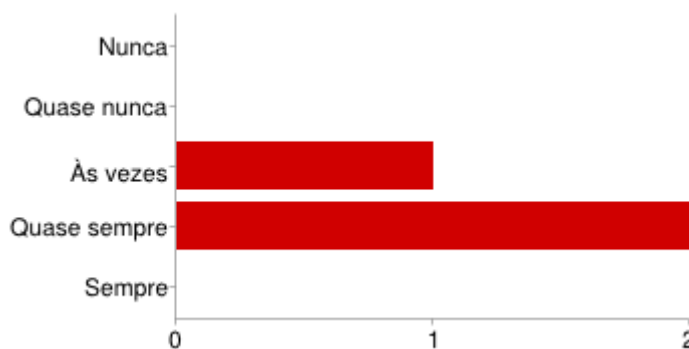
*Ilustração 15: Inovamos na criação de novos conceitos para os nossos serviços.*



Nunca	<b>0</b>	0%
Quase nunca	<b>0</b>	0%
Às vezes	<b>1</b>	33%
Quase sempre	<b>1</b>	33%
Sempre	<b>1</b>	33%

A experimentação com novos conceitos aparenta ser uma constante nos FTW e uP, enquanto nos K1ck é usada às vezes.

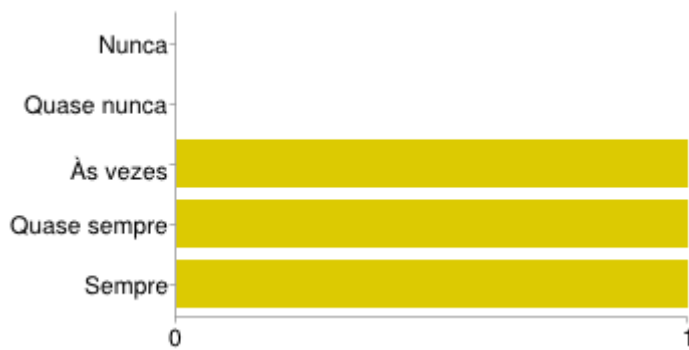
*Ilustração 16: Experimentamos com novos conceitos.*



Nunca	<b>0</b>	0%
Quase nunca	<b>0</b>	0%
Às vezes	<b>1</b>	33%
Quase sempre	<b>2</b>	67%
Sempre	<b>0</b>	0%

Na empresa mais recente, FTW, é sempre tido em conta a observação e avaliação das necessidades dos clientes, dado que nos uP é quase sempre e nos K1ck só às vezes existe esta preocupação.

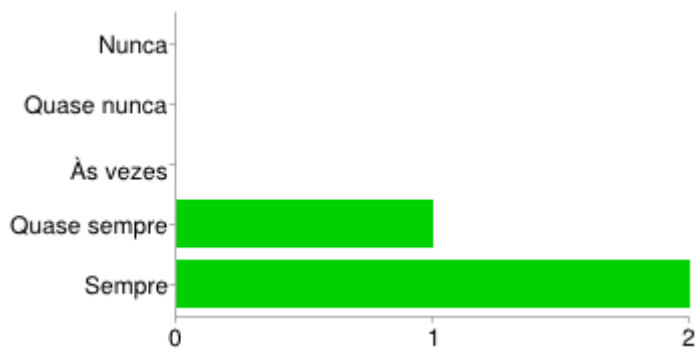
*Ilustração 17: Observamos e avaliamos as necessidades dos nossos clientes.*



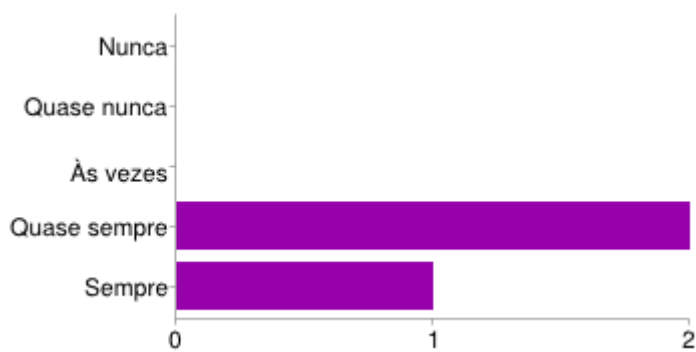
Nunca	<b>0</b>	0%
Quase nunca	<b>0</b>	0%
Às vezes	<b>1</b>	33%
Quase sempre	<b>1</b>	33%
Sempre	<b>1</b>	33%

Existe uma constante análise do uso dos seus serviços por parte de todas as empresas, assim como a avaliação dos efeitos da sua inovação e a permanente informação das inovações na área. Estes três processos de aprendizagem são sempre ou quase sempre utilizados pelas três empresas.

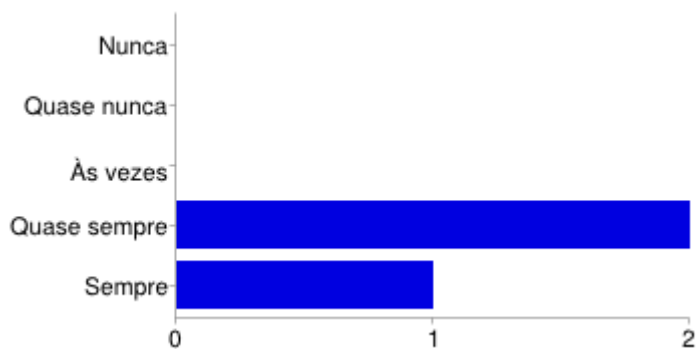
*Ilustração 18: Analisamos o uso dos nossos serviços.*



*Ilustração 19: Avaliamos os efeitos da nossa inovação.*

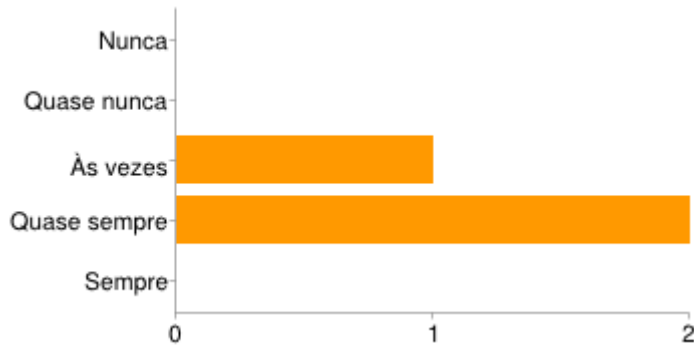


*Ilustração 20: Estamos informados das inovações da área.*



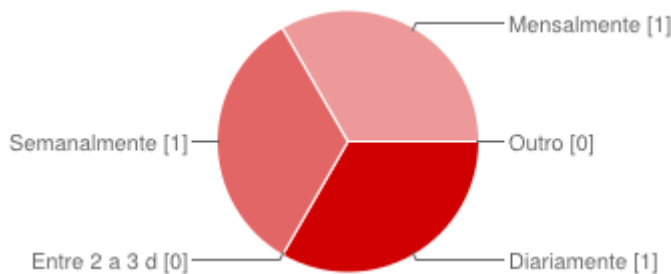
Existe consciência das competências utilizadas pelos competidores para os K1ck e os uP que utilizam este processo quase sempre, o qual é utilizado somente às vezes pelos FTW.

*Ilustração 21: Estamos a par das competências utilizadas pelos nossos competidores.*



Quando falamos de processos de reconfiguração de recursos de modo a acompanhar a mutação do mercado existe uma utilização diária destes processos por parte dos uP, semanal por parte dos FTW e mensal por parte dos K1ck.

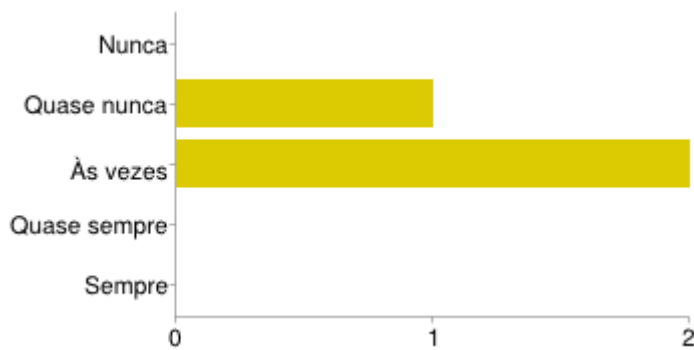
*Ilustração 22: Com que frequência modificam os recursos já existentes de modo a acompanhar a mutação do mercado?*



Diariamente	<b>1</b>	33%
Entre 2 a 3 dias	<b>0</b>	0%
Semanalmente	<b>1</b>	33%
Mensalmente	<b>1</b>	33%
Outro	<b>0</b>	0%

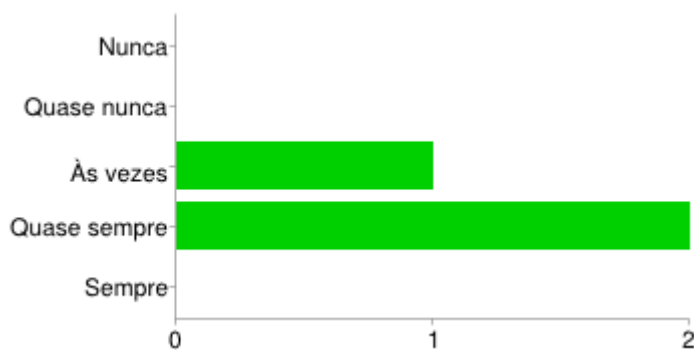
Na colaboração com outras organizações para a introdução de novos serviços verifica-se que é dada pouca importância a este processo. A empresa do FTW quase nunca o utiliza perto dos seus competidores que utilizam às vezes.

*Ilustração 23: Colaboramos com outras organizações para introduzirmos novos serviços.*



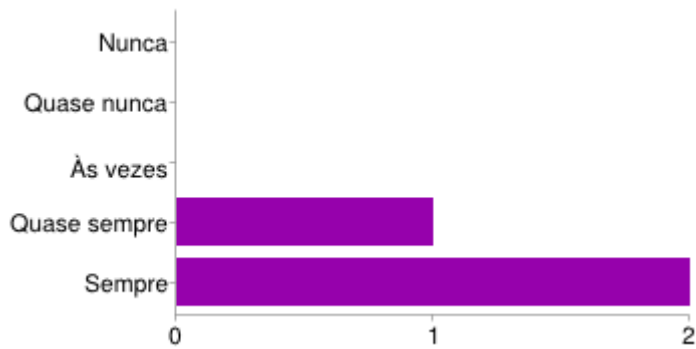
Existe uma boa promoção dos novos serviços por parte do uP e K1ck, quase sempre, enquanto os FTW apenas às vezes o fazem.

*Ilustração 24: Promovemos ativamente os novos serviços.*

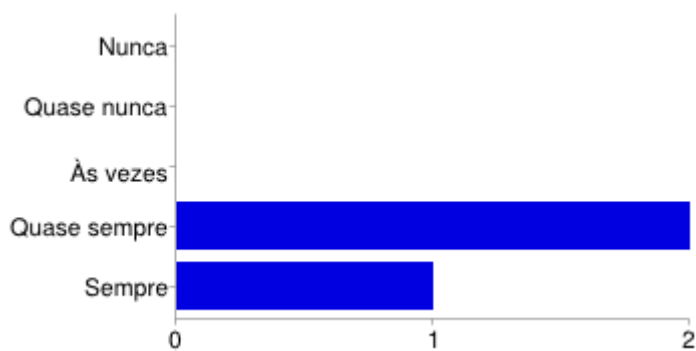


Na resposta rápida a ações estratégicas competitivas e na adaptação de recursos humanos a mudanças tecnológicas competitivas, todas elas fazem questão de utilizar este processo sempre ou quase sempre.

*Ilustração 25: Respondemos rapidamente a ações estratégicas competitivas.*



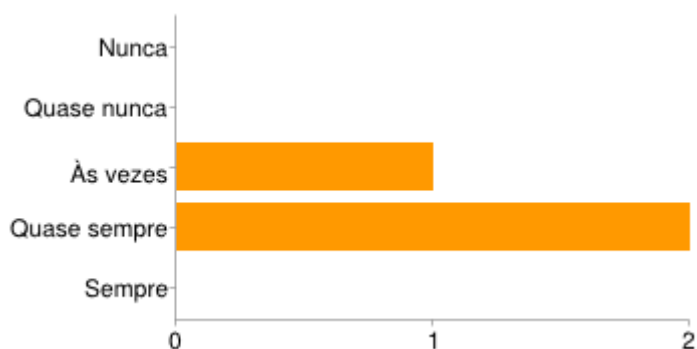
*Ilustração 26: Adaptamos facilmente recursos humanos a mudanças tecnológicas e competitivas.*



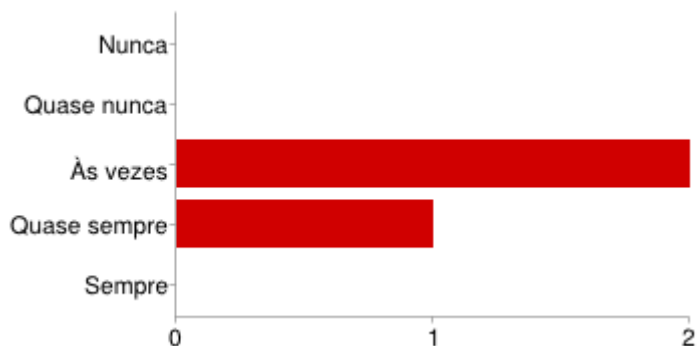
Dos três processos de Coordenação e Integração sugeridos podemos analisar a forte aposta nestes por parte da empresa dos FTW que os utiliza quase sempre, ao invés dos seus competidores que os utilizam apenas às vezes.

Estes processos são, implementação das últimas técnicas e ferramentas de gestão, implementação sistemática do plano de negócios e integração e padronização dos processos de negócio.

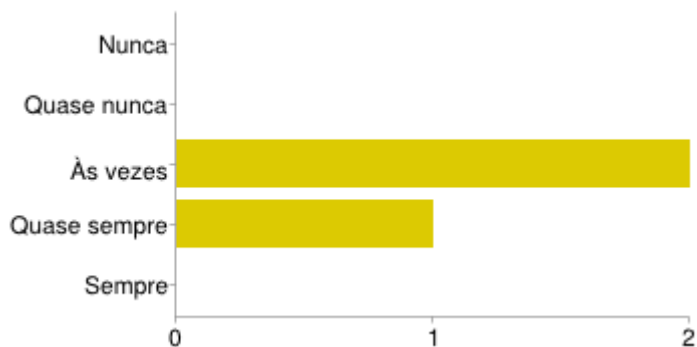
*Ilustração 27: Implementamos as últimas técnicas e ferramentas de gestão.*



*Ilustração 28: Implementamos sistematicamente o plano de negócios.*



*Ilustração 29: Integramos e padronizamos os processos de negócio.*



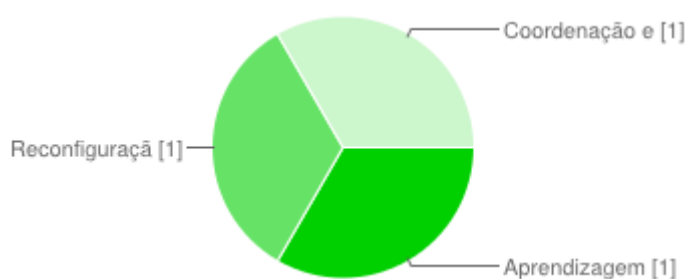
Quando questionados sobre quais os processos das capacidades dinâmicas é que as empresas achavam mais importantes na área as respostas foram totalmente diferentes umas das outras.

Para os FTW são os processos de coordenação e integração mais baseados na gestão e implementação do plano de negócios e no apoio ao desenvolvimento dos recursos reconfigurados.

Para os K1ck são os processos de reconfiguração que, apesar de o fazerem mensalmente, apostam fortemente nestes quando o fazem. Modificam os recursos já existentes na empresa promovendo ativamente os seus novos serviços, respondendo a ações estratégicas competitivas e adaptando rapidamente os seus recursos humanos às mudanças tecnológicas e competitivas.

Para os Grow uP são os processos de aprendizagem a mais-valia para a empresa que, apesar de ser a mais antiga legalmente, está sempre em busca de novas ideias para melhorar os recursos já existentes atendendo aos clientes, aos competidores, ao mercado em geral e às repercussões das suas inovações.

*Ilustração 30: Quais são os processos mais importantes na área em questão?*



Aprendizagem	1	33%
Reconfiguração	1	33%
Coordenação e Integração	1	33%

Na questão de como avaliam o impacto das inovações e aperfeiçoamentos dos produtos e processos efetuados pela sua firma para a performance da mesma no ano transato foram identificadas novas disparidades entre as empresas. Sendo que os FTW consideraram que nenhuma das inovações teve qualquer impacto na sua performance mas que o aperfeiçoamento dos processos teve o máximo de impacto.

Já os K1ck identificam a inovação do produto como o fator de maior impacto no seu sucesso mas assumem que todas as inovações e aperfeiçoamentos de produtos e processos tiveram grande impacto na sua performance.

Os Grow uP apontam para a inovação de processos como o elemento chave de sucesso, atribuindo ainda importância à inovação de produto e aperfeiçoamento de processos e identificando por último o aperfeiçoamento de produto como tendo algum impacto mas menos relevantes que os anteriores.

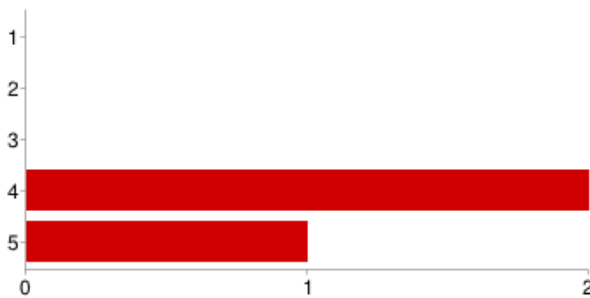
*Ilustração 31: Inovação de processos*



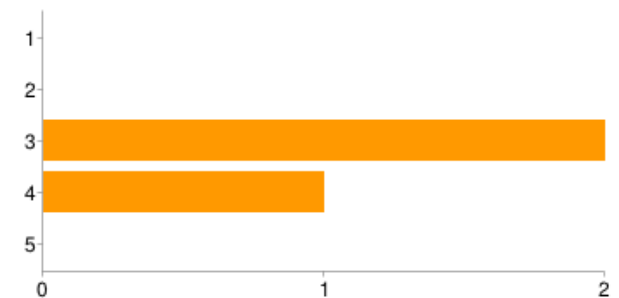
*Ilustração 32: Inovação de produto*



*Ilustração 34: Aperfeiçoamento de*



*Ilustração 34: Aperfeiçoamento de produto*



Na questão em relação a que aperfeiçoamento ou inovação consideram que mais permitiu obter e manter vantagem competitiva sobre os seus competidores a nível nacional tivemos diferentes respostas.

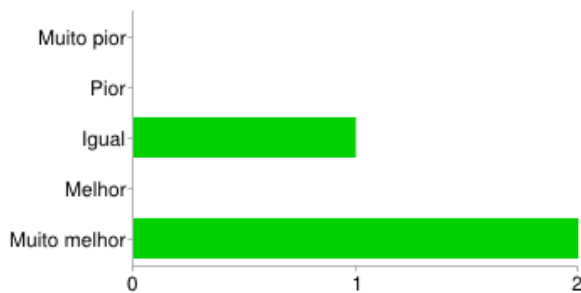
Os FTW creem ter marcado a diferença pelo seu profissionalismo.

Os K1ck sendo a mais conceituada aos olhos da comunidade definiram coerência.

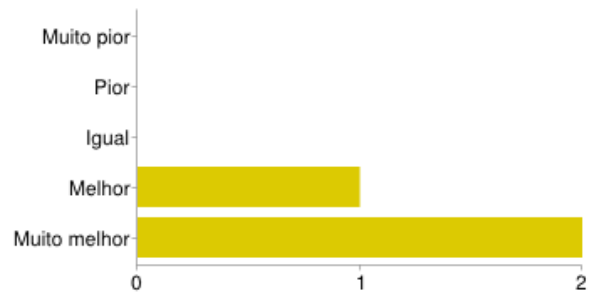
Os uP apontam para o seu lançamento internacionalmente.

Quando questionados sobre a sua performance em comparação com as outras empresas da sua área no mercado nacional ao longo do último ano, os FTW e K1ck acreditam terem sido muito melhores em todos os aspetos, enquanto os uP têm uma abordagem mais comedida dizendo que melhores em termos de marketing, reputação e sucesso geral mas que no que toca a quota de mercado mantiveram-se iguais aos seus competidores.

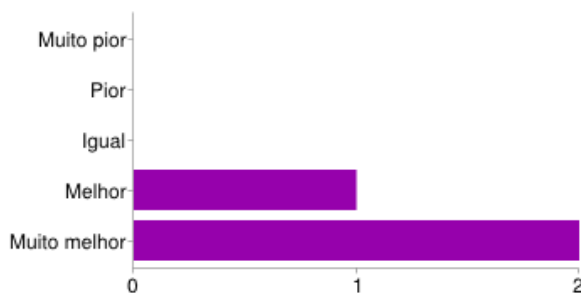
*Ilustração 35: Quota de mercado*



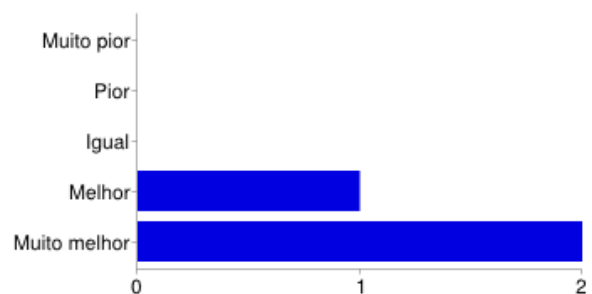
*Ilustração 36: Marketing*



*Ilustração 38: Reputação*



*Ilustração 37: Sucesso no geral*



## 5. Comparação de resultados

Com estes inquéritos pudemos observar e comparar as visões das empresas em relação ao funcionamento da mesma e da imagem que transmitem para os seus consumidores.

Num conto geral as empresas alvo neste estudo estão a trabalhar bem e os seus focos estratégicos acabam por transparecer nos questionários dos consumidores.

Cada uma das empresas tem como processo base uma capacidade dinâmica distinta e, também este facto, parece ser refletido na resposta dos questionários aos clientes.

No caso dos Grow uP Gaming, a sua capacidade dinâmica mais utilizada é a da aprendizagem, que dá mais valor ao cliente, às inovações do mercado, como os seus produtos estão a ser recebidos pelo consumidor, em suma uma busca constante de informação atualizada de modo a atingir vantagem competitiva.

Apesar de mais de quase 50% dos inquiridos não saberem/não responderem ou não considerarem que as empresas se preocupam com eles, a maioria que considera o contrário parece denotar o esforço desta empresa específica, sendo que em 2006 os Grow uP Gaming foram considerados a melhor empresa da área na visão do consumidor.

No que toca aos K1ck eSports Club, a capacidade dinâmica de eleição é a de reconfiguração de recursos. Também neste campo a mensagem parece ser bem transmitida para o consumidor. Mais de 80% dos inquiridos crê que as empresas se adaptam rapidamente às mudanças frenéticas do mercado e a empresa que mais se destacou nesta área foi precisamente os K1ck eSports Club, adaptando rapidamente os seus recursos às mudanças tecnológicas e competitivas.

Quanto aos For The Win eSports Professional Multigaming, a capacidade dinâmica à qual dão maior relevo é a de coordenação e integração. Esta empresa não sobressai como a melhor num campo específico mas sim uma das melhores em todos os campos. Dado o seu foco na implementação constante do seu plano de negócios e na utilização dos últimas técnicas e ferramentas de gestão, acaba por aperfeiçoar os seus processos e obtendo vantagem competitiva.

Em tom de resumo, todas as empresas alvo foram consideradas pelos inquiridos como as que melhor trabalham em Portugal. Porém todas elas têm focos de capacidades dinâmicas diferentes, o que lhes permite obter vantagem competitiva em frentes distintas.

## 6. Conclusões

Esta dissertação tinha como objetivo saber quais as empresas de *online gaming* com mais sucesso a nível nacional e quais as capacidades dinâmicas que lhes permitia manter esta vantagem competitiva, em tom de questão central de investigação, quais as capacidades dinâmicas utilizadas pelas empresas de *online gaming* de maior sucesso em Portugal e como criar um modelo de obtenção de vantagem competitiva para a Indústria?

Depois de uma revisão da literatura associada ao modelo RBV e ao seu complemento de capacidades dinâmicas em *high velocity markets*, foi possível perceber que estávamos perante um modelo que nos permitia estudar a indústria do *online gaming*. O modelo RBV explica como utilizar os recursos da empresa de modo a alcançar vantagem competitiva, no entanto, necessita das capacidades dinâmicas para explicar como o fazer num mercado de rápida e constante mutação, o que é o caso.

O *online gaming* é uma indústria algo recente que tem visto um crescimento incrível nos últimos anos, muito por culpa do jogo criado pela *Riot Games*, *League of Legends*. Com mais de 27 milhões de jogadores de por dia e mais de 7,5 milhões conectados em simultâneo este jogo tornou-se num fenómeno nunca antes visto na indústria.

Tal como foi possível comprovar nos questionários realizados aos clientes, este jogo é, também em Portugal, um dos que faz mais sucesso de entre os jogos competitivos. (48% dos inquiridos)

Ao analisar o estudo realizado podemos observar que as empresas contactadas são de facto as que têm maior reconhecimento a nível nacional. Claramente uma visão partilhada pelas empresas em questão que se vêem como as melhores em termos de marketing, quota de mercado, reputação e sucesso num todo.

No entanto nem todos os clientes sentem que as empresas se preocupam com a sua pessoa, 14% pensa que não existe qualquer preocupação, enquanto 31% não sabe ou não responde. É quase metade dos inquiridos que acaba por não sentir esta preocupação por parte das empresas, entre as quais, duas delas mencionam analisar e avaliar sempre ou quase sempre as necessidades dos clientes como processo dinâmico de aprendizagem.

Outro ponto a analisar são os outros 55% de clientes que sentem esta preocupação por parte da empresa e muito se parece dever à empresa estudada Grow uP Gaming, que para além de em 2006 ter sido reconhecida pela comunidade como a melhor empresa da área, ainda é a sua maior aposta enquanto capacidade dinâmica, os processos de aprendizagem. Estes observam as necessidades dos clientes e o impacto que os novos conceitos e serviços têm no mercado.

Enquanto empresas que se adaptam rapidamente às mutações deste mercado frenético os inquiridos denotam esta flexibilidade e reconfiguração de recursos por parte destas empresas, mais de 80%. Por sua vez a empresa que foi mais reconhecida neste aspeto, K1ck eSports Club, é a que dá mais importância a esta competência dinâmica. Apesar utilizarem este processo mensalmente, quando o fazem, parecem fazê-lo bem ao promoverem ativamente os seus serviços, responderem rapidamente a ações estratégicas e adaptarem os recursos humanos às mudanças tecnológicas e competitivas.

Quando falamos de inovação os inquiridos parecem ter, novamente, denotado este esforço das empresas pois aquelas que apontaram a inovação de produtos e processos como os fatores que causaram mais impacto para a sua performance ao longo do último ano são as mesmas que foram identificadas pelos clientes.

Em todas as questões de resposta aberta realizadas aos clientes, a empresa dos For The Win eSports Professional Multigaming aparece mencionada, talvez não seja a que se preocupa mais com os clientes ou com a inovação de termos de produtos ou processos, mas algo está a fazer bem. É a empresa que mais utiliza o processo de coordenação e integração baseando-se mais em implementar as últimas técnicas e ferramentas de gestão, implementando sistematicamente o plano de negócio e integrando e padronizando os processos de negócio de forma a aperfeiçoar os processos. Aperfeiçoamento que foi considerado pela empresa como o maior fator de impacto na sua performance.

Assim, podemos observar que as capacidades dinâmicas são utilizadas pelas três empresas tendo como base os *core processes* da teoria: aprendizagem, reconfiguração e coordenação e integração. Dentro destes as empresas gerem os seus recursos de forma a obterem e manterem a vantagem competitiva.

Em suma, depois de analisado o estudo o modelo perfeito para toda a indústria nacional poderia ser criado utilizando os pontos fortes de cada uma das empresas de topo a

funcionar em Portugal. Cada uma das três possui a mestria num dos processos de capacidades e competências dinâmicas, pudessem estes ser partilhados e teríamos com toda a certeza o modelo perfeito de capacidades dinâmicas para empresas de *online gaming* em Portugal.

O único problema, que me parece ter que ser resolvido, é existir uma definição clara do produto destas empresas. A não existência de tal definição faz com apareça alguma ambiguidade. Acredito que alguns clientes das empresas não se assumam como clientes devido a este facto. Neste trabalho partiu-se do pressuposto que o produto seria a publicidade.

Foram encontradas algumas limitações neste trabalho como o tamanho reduzido do mercado a nível nacional e, acima de tudo, o pequeno número de equipas profissionais a atuar em Portugal.

Como investigação futura proponho a comparação entre o *online gaming* profissional e competitivo de Portugal com o de países em que a área se encontra mais desenvolvida de modo a dar aquele empurrão que falta para a qualidade das nossas empresas ser dada a conhecer ao Mundo.

## 7. Bibliografia e Webgrafia

- Aranha, G. (31 de Novembro de 2004). O processo de consolidação dos jogos eletrônicos como instrumento de comunicação e de construção de conhecimento. *Ciências & Cognition*. Obtido de *Ciências & Cognition*: <http://www.cienciasecognicao.org/>, acessido dia 11 de Janeiro de 2014
- Bain, J. S. (1968). *Industrial Organization*. New York: Wiley.
- Baran, P. (1964). *RAND*. Obtido de [www.rand.org](http://www.rand.org): [http://www.rand.org/pubs/research\\_memoranda/RM3767.html](http://www.rand.org/pubs/research_memoranda/RM3767.html), acessido dia 11 de Janeiro de 2014
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. (1994). Bringing managers back in: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms. *Does management matter? On competencies and competitive advantage. The Crafoord lectures*, 1-36.
- Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Prentiss Hall.
- Barreto, Í. (January de 2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36, 256-280.
- Bourgeois, L. J., & Eisenhardt, K. M. (July de 1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34, 816-835.
- DARPA. (2013). *DARPA*. Obtido de DARPA: [www.darpa.mil](http://www.darpa.mil), acessido dia 11 de Janeiro de 2014
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (October-November de 2000). Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

- Gaspar, F. (2006). *A Influência do Capital de Risco e da Incubação de Empresas no Empreendedorismo e na Mortalidade das Jovens Empresas*. Santarém.
- Janssen, M., Alexiev, A., Den Hertog, P., & Castaldi, C. (2012). A multi-level multidimensional approach for measuring dynamic capabilities in service innovation management. Copenhagen.
- Jekel, R. (2009). *The Quality Aspect of Dynamic Capabilities: Successful Practices of German Manufacturers in China*. Konstanz.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*.
- Makuch, E. (27 de Janeiro de 2014). *Gamespot*. Obtido de Gamespot: [http://www.gamespot.com/articles/league-of-legends-now-boasts-27-million-daily-players/1100-6417374/?utm\\_campaign=gamespace\\_b&utm\\_content=footer&utm\\_medium=partner&utm\\_source=gamefaqs](http://www.gamespot.com/articles/league-of-legends-now-boasts-27-million-daily-players/1100-6417374/?utm_campaign=gamespace_b&utm_content=footer&utm_medium=partner&utm_source=gamefaqs), acessado dia 27 de Janeiro de 2014
- Menon, A. G. (March de 2008). Revisiting Dynamic Capability. *IIMB Management Review*, 20.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 137-145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2005). Inside the "Black Box" of Dynamic Capabilities: Defining and Analysing their Linkages to Functional Competences and Firm Performance. *Dynamics of Industry and Innovation: Organizations, Networks and Systems*. Copenhagen.

- Ray, M. (2008). *Britannica*. Obtido de Britannica: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/1017758/online-gaming>, acedido dia 11 de Janeiro de 2014
- Razer. (2014). *Razer*. Obtido de Razer: <http://www.razerzone.com/team>, acedido dia 27 de Janeiro de 2014
- Redmond, W. (15 de Novembro de 2001). *Microsoft*. Obtido de Microsoft: <http://www.microsoft.com/en-us/news/press/2001/nov01/11-15xboxeruptspr.aspx>, acedido dia 27 de Janeiro de 2014
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Prentiss Hall.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (August de 1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.

## 8. Apêndices

### 8.1. Questionário para Clientes

O presente questionário destina-se aos jogadores, fãs e clientes das empresas de online gaming nacionais, e insere-se no âmbito do Mestrado em Marketing, a decorrer na Escola Superior de Gestão de Santarém, tendo como objectivo avaliar o impacto que as capacidades dinâmicas destas empresas têm sobre os seus clientes. Asseguramos a absoluta confidencialidade dos dados obtidos, os quais servirão, exclusivamente, para o fim indicado.

A sua opinião é de extrema importância, pelo que lhe pedimos que responda a todas as questões com o máximo de sinceridade.

**\*Obrigatório**

**Idade \***

- <15
- 16-20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36<

**Género \***

- Masculino
- Feminino

**Qual o jogo competitivo online que mais joga? \***

- League of Legends
- Dota 2

- Counter Strike
- Call of Duty
- Starcraft
- Halo
- Pro Evolution Soccer
- World of Tanks
- Outra:

**Já trabalhou ou trabalha numa empresa de online gaming? \***

- Sim
- Não

**Se sim, qual?**

**A seu ver, quais são as empresas de online gaming com maior reconhecimento a nível nacional? \***

Nomeie as 3 principais.

**Qual pensa ser a que se adapta mais rapidamente às mudanças do mercado? \***

**Qual será a que mais aposta na inovação? \***

**Sente que as empresas se preocupam consigo enquanto cliente? \***

- Sim
- Não
- Não sabe/Não responde

**Que acha que pode ser feito de modo a melhorar as empresas de online gaming nacionais? \***

- Melhoria na comunicação
- Melhoria nos recursos humanos
- Maior promoção
- Outra:

## 8.2. Questionário para Empresas

O presente questionário destina-se aos gestores das empresas de online gaming nacionais, e insere-se no âmbito do Mestrado em Marketing, a decorrer na Escola Superior de Gestão de Santarém, tendo como objectivo avaliar o impacto que as capacidades dinâmicas têm sobre as empresas em questão. Asseguramos a absoluta confidencialidade dos dados obtidos, os quais servirão, exclusivamente, para o fim indicado.

A sua opinião é de extrema importância, pelo que lhe pedimos que responda a todas as questões com o máximo de sinceridade.

**\*Obrigatório**

**Nome da empresa: \***

**Quando foi criada? \***

**Qual considera ser o seu produto principal? \***

**Dada a constante mutação do mercado em que se encontram, com que frequência utilizam as competências de aprendizagem da empresa de modo a criar novas ideias e a melhorar os recursos já existentes? \***

- Diariamente
- Entre 2 a 3 dias
- Semanalmente
- Mensalmente
- Outra:

**Utilizam os seguintes processos de aprendizagem? \***

Nunca      Quase  
nunca      Às vezes      Quase  
sempre      Sempre

Inovamos na criação  
de novos conceitos  
para os nossos  
serviços.

Experimentamos  
com novos  
conceitos.

Observamos e  
avaliamos as  
necessidades dos  
nossos clientes.

Analisamos o uso  
dos nossos serviços.

Avaliamos os efeitos  
da nossa inovação.

Estamos informados  
das inovações da  
área.

Estamos a par das  
competências  
utilizadas pelos  
nossos

Nunca      Quase nunca      Às vezes      Quase sempre      Sempre

competidores.

**Com que frequência modificam os recursos já existentes de modo a acompanhar a mutação do mercado? \***

- Diariamente
- Entre 2 a 3 dias
- Semanalmente
- Mensalmente
- Outra:

**Utilizam os seguintes processos de configuração? \***

Nunca      Quase nunca      Às vezes      Quase sempre      Sempre

Colaboramos com outras organizações para introduzirmos novos serviços.

Promovemos ativamente os novos serviços.

Respondemos rapidamente a ações estratégicas competitivas.

Nunca      Quase nunca      Às vezes      Quase sempre      Sempre

---

Adaptamos  
facilmente recursos  
humanos a  
mudanças  
tecnológicas e  
competitivas.

---

**De forma a ajudar no desenvolvimento dos recursos reconfigurados utilizam: \***

Nunca      Quase  
nunca      Às vezes      Quase  
sempre      Sempre

Implementamos as  
últimas técnicas e  
ferramentas de  
gestão.

Implementamos  
sistematicamente o  
plano de negócios.

Integramos e  
padronizamos os  
processos de  
negócio.

**Quais são os processos mais importantes na área em questão? \***

- Aprendizagem
- Reconfiguração
- Coordenação e Integração

**Como avaliam o impacto das inovações e aperfeiçoamentos dos produtos e processos efetuados pela sua firma para a performance da mesma no ano transato? \***

De 1 a 5, sendo 5 o máximo de impacto.

1      2      3      4      5

Inovação de produto

	1	2	3	4	5
Inovação de processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aperfeiçoamento de produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aperfeiçoamento de processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Que aperfeiçoamento ou inovação considera que mais lhe permitiu obter e manter a vantagem competitiva em relação às outras empresas da área a nível nacional? \***

**Em relação aos seus competidores no mercado nacional, como avalia a performance da sua empresa ao longo do último ano em termos de.. \***

	Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor
Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quota de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sucesso no geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---