



Joana Santos Raimundo

O Efeito da Gestão das Alianças Estratégicas na Performance das Empresas

Dissertação de Mestrado em Marketing apresentado à Faculdade De Economia da Universidade de Coimbra

Orientador: Professor Doutor Arnaldo Fernandes de Matos Coelho

Coimbra, 2017



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Joana Santos Raimundo

O Efeito da Gestão das Alianças Estratégicas na Performance das Empresas

Dissertação de Mestrado em Marketing apresentado à Faculdade De Economia da
Universidade de Coimbra

Orientador: Professor Doutor Arnaldo Fernandes de Matos Coelho

Coimbra, 2017

“Apesar dos nossos defeitos, precisamos enxergar que somos pérolas únicas no teatro da vida e entender que não existem pessoas de sucesso ou pessoas fracassadas. O que existe são pessoas que lutam pelos seus sonhos ou desistem deles.”

Augusto Cury

AGRADECIMENTOS

Para que a realização desta tese de mestrado foi indispensável o apoio de várias pessoas e entidades, às quais exprimo meu enorme agradecimento.

Começo por agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Arnaldo Coelho, que sem dúvida me apoio desde do primeiro momento. Em todas as fases de realização desta dissertação esteve sempre disponível, transmitindo os seus conhecimentos, revendo e analisando todos os pontos essenciais para o sucesso desta dissertação. Um obrigado especial, pela motivação transmitida e confiança depositada.

Quero dirigir os meus agradecimentos, a todas as entidades | empresas e pessoas que se demonstraram disponíveis para o preenchimento do meu questionário. O apoio e a forma como fui recebida por várias empresas e pessoas, foi inspirador e acima de tudo muito enriquecedor, pois tive a oportunidade e o prazer de aprender sobre outros temas atuais.

Retribuo os meus agradecimentos aos professores da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e aos seus colaboradores, em especial à Isabel Roque que sempre que necessário me ouviu e apoiou.

Ao Jorge Ferreira, que à distância de uma mensagem me apoio sempre que solicitada ajuda.

Um agradecimento muito especial aos colegas e amigos de mestrado, uns mais que outros, mas todos de certa forma me apoiaram, me deram força para não desistir e acima de tudo me ajudaram para que esta dissertação fosse possível.

Por último e não o menos importante, quero agradecer aos meus pais por terem acreditado sempre que era possível e me ajudaram a concluir mais uma fase da minha vida académica. À minha madrinha Celeste, que me ajudou sempre na minha vida académica,

desde do primeiro momento. Dedico também as minhas palavras de agradecimento ao meu irmão Francisco, que me apoiou sempre e esteve sempre presente para me fazer rir.

E claro, quero agradecer ao meu namorado Michael, que me apoio emocionalmente, não me deixou desistir e principalmente esteve sempre presente no decorrer do Mestrado.

A todos um muito obrigado, não existem palavras para agradecer o apoio constante.

RESUMO

A gestão das alianças estratégicas tornou-se crucial para as empresas, estas permitem identificar e criar novas parcerias, desenvolvendo negócios de sucesso. Alianças bem-sucedidas geram benefícios não económicos tais como partilha conhecimento, acesso aos recursos tecnológicos e inovações que permitem desenvolver novos produtos. Estas também podem gerar benefícios económicos, tais como rendimentos e aumento das exportações. Neste contexto, o objetivo desta investigação é compreender os efeitos das alianças na performance das empresas e para esse efeito, introduziu-se o impacto na parte internacional das empresas considerando o efeito nas exportações ao mesmo tempo que introduz o efeito nos novos produtos.

Para esta investigação estabeleceu-se como variável principal a gestão das alianças estratégicas, que influencia o desempenho dos novos produtos, o desempenho das exportações e a performance. E como mediadores dos antecedentes e consequentes as capacidades dinâmicas, as capacidades tecnológicas, inovação e partilha de conhecimento. Os resultados desta investigação baseados em 201 respostas, fornecem, inúmeras relações evidenciando-se que a gestão das alianças estratégicas influencia as capacidades dinâmicas e a inovação, sendo que as capacidades dinâmicas e a partilha do conhecimento influenciam positivamente o desenvolvimento dos novos produtos, tal como a partilha do conhecimento e o desempenho das exportações influenciam a performance. Nesta investigação verificou-se que a gestão das alianças estratégicas influencia positivamente as capacidades dinâmicas e a inovação. Por sua vez o mediador partilha do conhecimento influencia positivamente os consequentes: desempenho dos novos produto, performance e o desempenho das exportações.

As conclusões deste estudo fornecem estratégias válidas que podem ser utilizadas por gestores de empresas, para tirarem um melhor partido das suas alianças e poderem perceber a cadeia de efeitos que se gera até à performance global das organizações. É ainda um trabalho que explora o papel das alianças estratégicas, considerando os seus efeitos na performance, mediados por um conjunto de variáveis que ajudam a explicar como os efeitos se transmitem e contribuem para estimular o sucesso das exportações, dos novos produtos e da performance global das empresas

Palavras Chave: Gestão das Alianças Estratégicas, Empresas, Partilha de Conhecimento, Capacidades Dinâmicas

ABSTRACT

Managing strategic alliances became a fundamental for companies, enabling them to identify and create new partnerships, developing successful businesses. Successful alliances generate non-economic benefits such as sharing knowledge, access to technological resources and innovation that enable the companies to create new products. These can also generate economic benefits, such as incomes and increased exports. In this context the objective of this research is to understand the effects of alliances on the companies performance and to that end, the impact on the companies internationalization on the creation of new products.

For this research the main variable established was the management of strategic alliances, which influences the efficiency of new products, export and performance. And as mediators of antecedentes and consequente dynamic capabilities, technological capabilities, innovation and knowledge sharing. The results of this research, with a total of 201 responses, provide numerous relations showing that the management of strategic alliances influences dynamic capacities and innovation, dynamic capacities and knowledge sharing positively influence the development of new products, or as knowledge sharing and export performance influence performance. In this investigation it was verified that the management of the strategic alliances positively influences the dynamic capabilities and the innovation. On the other hand, the knowledge sharing mediator positively influences the consequent ones: efficiency of the new product, exports efficiency and company performance.

The conclusions of this study provide valid strategies that can be used by company managers, to make the best use of their alliances and also to perceive the chain of effects that is generated until finishing with the global performance of the company. It is also a work that explores the role of strategic alliances, considering their effects on performance, mediated by a set of variables that help explain how the effects are transmitted and contribute to stimulate the success of exports, new products and overall performance of the company.

Keywords: Strategic Alliances Management, Business, Knowledge Sharing, Dynamic Capabilities

ÍNDICE

Agradecimentos.....	iii
Resumo	v
Abstract	vi
Índice	vii
Índice das Tabelas.....	xi
Índice das Figuras	xii
Capítulo I – Introdução	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Objetivos da Investigação	2
1.3. Estrutura do Trabalho	3
Capítulo II - Revisão da Literatura e desenvolvimento das Hipóteses	4
2.1. Introdução.....	4
2.2. Gestão das Alianças Estratégicas	4
2.2.1. A Importância da Gestão das Alianças Estratégicas.....	4
2.2.2. Definição Gestão das Alianças Estratégicas	4
2.2.3. Tipos de Alianças	5
2.2.4. O Efeito que a Gestão das Alianças Estratégicas tem nas Empresas.....	5
2.2.5. A Importância de um Gestor Especializado para a Gestão das Alianças Estratégicas	7
2.3. Mediadores	8
2.3.1. Capacidades Dinâmicas.....	8
2.3.1.1. A Importância e Definição de Capacidades Dinâmicas.....	8

2.3.2.1. Níveis das Capacidades Dinâmicas	8
2.3.2. Capacidades Tecnológicas	10
2.3.2.1. A Necessidade das Capacidades Tecnológicas	10
2.3.2.2. Definição e a Influência das Capacidades Tecnológicas	10
2.3.3. Inovação.....	12
2.3.3.1. Importância e Definições de Inovação	12
2.3.3.2. A Influência da Inovação	13
2.3.4. Partilha de Conhecimento	14
2.3.4.1. Definições de Partilha de Conhecimento	14
2.3.4.2. Objetivos e Benefícios da Partilha de Conhecimento	15
2.4. Consequentes	16
2.4.1. Desenvolvimento Novos Produtos	16
2.4.1.1. A Importância e Definição de Desenvolvimento de Novos Produtos	16
2.4.1.2. O Processo e a Necessidade de Desenvolvimento de Novos Produtos	17
2.4.2. Performance	18
2.4.3. Desempenho das Exportações	19
2.4.3.1. Perspetivas e Definições do Desempenho das Exportações	19
2.4.3.2. A Diferença do Desempenho das Exportações das Pequenas e Médias Empresas para Grandes Empresas.....	20
2.4.3.3. Desafios e Barreiras	21
2.5. Conclusão.....	22
 Capítulo III – Quadro Concetual e Hipóteses de Investigação	 23
3.1. Introdução	23
3.2. Modelo Conceptual da Investigação	23
3.3. Hipóteses de Investigação	25
3.4. Conclusão.....	27

Capítulo IV – Metodologia da Investigação.....	28
4.1. Introdução.....	28
4.2. O questionário	28
Medidas Utilizadas	29
4.3. Pré-Teste	40
4.3. Amostra.....	40
4.3.1. Seleção da População da Amostra	41
4.3.2. Método de Recolha	41
4.3.3. Caracterização da Amostra	42
• Perfil da Empresa	42
• Perfil do Inquirido	46
4.3.4. Inserção dos Dados no Software Estatístico e Verificação de Erros	48
4.6. Análise Fatorial.....	49
4.6.1. Análise Fatorial Exploratória (AFE).....	49
4.6.2 Análise Fatorial Confirmatória (AFC).....	52
Análise de Qualidade do Ajustamento do Modelo no seu Conjunto	57
• Fiabilidade de Medida de cada Indicador (Individual-item Reliability)	58
• Fiabilidade de cada Variável Latente (Composite Reliability - CR)	65
• Variância Média Extraída (Average Variance Extracted – AVE).....	65
• Validade Discriminante	66
4.6. Conclusão.....	68
Capítulo V – Resultados.....	69
5.1. Introdução.....	69
5.2. Análise Descritiva das Variáveis.....	69

5.3. Teste de Hipóteses	70
5.4. Discussão dos Resultados	73
5.5. Conclusão.....	78
Capítulo VI – Conclusões	79
6.2. Contribuições Teóricas	80
6.3. Contribuições Práticas	80
6.4. Limitações e futuras linhas de investigação	81
Bibliografia	82
Anexos	92
Anexo I – Questionário	92
Anexo II – Declaração do Orientador	99

ÍNDICE DAS TABELAS

Tabela 1 - Hipóteses de Investigação	25
Tabela 2- Escala da Gestão das Alianças Estratégicas	30
Tabela 3 - Escala das Capacidades Dinâmicas	33
Tabela 4 - Escala das Capacidades Dinâmicas	35
Tabela 5 - Escala da Inovação	36
Tabela 6 - Escala da Partilha do Conhecimento	37
Tabela 7 - Escala do Desenvolvimento dos Novos Produtos.....	38
Tabela 8 - Escala da Performance.....	39
Tabela 9 - Escala do Desempenho das Exportações.....	39
Tabela 10 - Estatística Descritiva sobre a Localização da Empresa	42
Tabela 11 - Estatística Descritiva sobre a Sede da Empresa	43
Tabela 12 - Estatística Descritiva sobre a Dimensão da Empresa	43
Tabela 13 - Estatística Descritiva sobre os Anos de Atividade Empresarial	44
Tabela 14 - Estatística Descritiva sobre o Principal Produto da Empresa	45
Tabela 15 - Estatística Descritiva sobre o Perfil do Inquirido - Cargo que Desempenha....	46
Tabela 16 - Estatística Descritiva sobre o Perfil do Inquirido - Grau Académico	47
Tabela 17 - Estatística Descritiva sobre o Perfil do Inquirido - Anos de Experiência	47
Tabela 18 - Estatística Descritiva sobre o Perfil do Inquirido - Tempo de Efetividade	48
Tabela 19 - Interpretação do Valores KMO e Alpha de Cronbach	51
Tabela 20 - Estatísticas e Índices de Ajustamento	53
Tabela 21 - FIT e CFA	58
Tabela 22 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória	58
Tabela 23 - Desvio Padrão, Matriz de Correlações e Alpha de Cronbach	66
Tabela 24 - Validade Discriminante	67
Tabela 25 - Análise Descritiva das Variáveis.....	70
Tabela 26 - Resultados do Teste de Hipóteses.....	72

ÍNDICE DAS FIGURAS

Figura 1 - Modelo Conceptual	24
Figura 2 - Modelo Conceptual com as Hipóteses de Estudo.....	27
Figura 3 - Modelo de Medidas Inicial	
Figura 4 - Modelo Medidas após Análise dos Índices de Modificação	55
Figura 5 - Modelo Estrutural	71

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

Atualmente, a inovação e as capacidades tecnológicas das empresas são caracterizadas como um processo de partilha de conhecimento entre os recursos envolvidos. No entanto, pesquisas atuais explicam que as empresas nem sempre possuem recursos, para desenvolver com sucesso internamente o conhecimento necessário para a inovação e para desenvolver as suas capacidades tecnológicas. Nesta ótica, a gestão das alianças estratégicas surgiu para suprimir a falta de conhecimento interno, permitindo às empresas criar alianças estratégicas com parceiros externos desenvolvendo assim a capacidade de partilha de conhecimento (Mazloomi Khamseh, Jolly, & Morel, 2017).

Nesta perspetiva, ao longo dos últimos anos, a gestão das alianças estratégicas tornou-se uma forte aposta, para as empresas desenvolverem vantagem competitiva (I. K. Wang, Qian, & Lehrer, 2017).

Adquirir conhecimento é uma componente chave na capacidade de coordenação entre as alianças. Estas permitem gerar um conhecimento mais vasto sobre o investimento em projetos corporativos, sobre a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, sobre inovação e capacidades tecnológicas. Além disso, numa perspetiva de aprendizagem organizacional postula que as empresas que desenvolvem parcerias tendem a aprender umas com as outras e a transferirem o conhecimento mesmo em futuras situações. Para além de afetar a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos, as inovações e as capacidades tecnológicas, as alianças permitem reduzir os custos de produção e aumentar a utilização dos recursos, melhorando a oferta aos clientes, que desta forma permite beneficiar a performance da empresa e o desempenho das exportações (Jiang, Yang, Pei, & Wang, 2016). Assim, uma empresa que desenvolva alianças estratégica, consegue explorar novas oportunidades e aumentar a sua performance (Stouthuysen, Slabbinck, & Roodhooft, 2015).

Este estudo tem como objetivo estudar os impactos das alianças estratégicas, baseado numa amostra de 201 empresas portuguesas. As variáveis presentes nesta investigação são: a gestão das alianças estratégicas, as capacidades dinâmicas, capacidades tecnológicas, inovação, partilha de conhecimento, o desempenho dos novos produtos, a performance e desempenho das exportações. A principal variável é a gestão das alianças

estratégicas. Os medidores são: as capacidades dinâmicas, as capacidades tecnológicas, a inovação e a partilha de conhecimento. Os consequentes são: desempenho dos novos produtos, a performance e desempenho das exportações.

1.2. Objetivos da Investigação

Após uma breve análise às investigações sobre o efeito da gestão das alianças estratégicas na performance das empresas, verifica-se que as investigações sobre estas ainda estão numa fase inicial, sendo que variáveis são as mesmas utilizadas por outros autores, no entanto são estudadas numa perspetiva mais ampla e definindo uma cadeia de efeitos, baseada na utilização de um conjunto de variáveis mediadoras.

Esta investigação tem como problemática de estudo o efeito das alianças estratégicas na performance de uma empresa, para esse efeito, introduz o impacto do desempenho das exportações ao mesmo tempo que introduz o efeito do desempenho dos novos produtos. Apresenta ainda como efeito mediador entre a variável principal e os seus consequentes as capacidades dinâmicas, as capacidades tecnológicas, a inovação e a partilha de conhecimento.

1.3. Estrutura do Trabalho

Esta dissertação é composta por seis capítulos, sendo estes: (I) Introdução; (II) Revisão da Literatura e Desenvolvimento das Hipóteses; (III) Quadro Concetual e Hipóteses de Investigação; (IV) Metodologia da Investigação; (V) Resultados; (VI) Conclusões.

A Introdução aborda, inicialmente, a contextualização da investigação, bem como as variáveis utilizadas e os objetivos que se pretende atingir.

O capítulo da Revisão da Literatura e o Desenvolvimento das Hipóteses tem como objetivo aprofundar teoricamente as variáveis em estudo de acordo com a literatura existente. Servirá também para fundamentar as hipóteses em estudo.

O Quadro Conceptual e Hipóteses de Investigação tem como objetivo a apresentação do quadro conceptual e o conjunto de todas as hipóteses já explicadas anteriormente, na revisão da literatura.

Na Metodologia de Investigação será apresentado o questionário, onde se dá principal enfoque às medidas utilizadas no mesmo. Posteriormente é exposta a amostra, bem como a sua caracterização que serve de base para a investigação. Conclui-se o capítulo com a explicação do pré-teste, a análise fatorial exploratória e confirmatória.

No capítulo dos resultados está repartido essencialmente em três partes: a análise descritiva das variáveis, o teste de hipóteses e finalmente será apresentada a discussão dos resultados investigação.

No último capítulo serão apresentadas as conclusões, as contribuições teóricas e práticas desta investigação, bem como as limitações e orientações para futuras linhas de investigação, sobre gestão de alianças estratégicas.

CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

2.1. Introdução

Como anteriormente referido o objetivo desta investigação pretende verificar o efeito das alianças estratégicas na performance de uma empresa.

De forma a preencher o objetivo apresentado, neste capítulo faz-se a revisão da literatura das variáveis desta investigação, sendo esta: a gestão das alianças estratégicas, capacidades dinâmicas, capacidades tecnológicas, inovação, partilha de conhecimentos, desenvolvimento de novos produtos, performance e desempenho das exportações. Em cada variável de estudo, será apresentado a importância, a definição e os pontos que possam também influenciar positivamente cada variável.

No decorrer da revisão da literatura serão apresentadas as 21 hipóteses que servirão da base para este trabalho de investigação.

2.2. Gestão das Alianças Estratégicas

2.2.1. A Importância da Gestão das Alianças Estratégicas

Ao longo dos últimos anos, a gestão das alianças estratégicas tornou-se fundamental para as empresas e de igual forma para os negócios, uma vez que permite identificar parcerias adequadas, criar e gerir novas alianças, reestruturá-las ou encerrar as mesmas, desta forma permite às empresas desenvolver negócios de sucesso (Sluyts, Matthyssens, Martens, & Streukens, 2011).

A gestão das alianças estratégicas, cria uma forte vantagem competitiva (Rothaermel & Deeds, 2006) e afeta significativamente os resultados da empresa (Oerlemans, Knobem, & Pretorius, 2013).

2.2.2. Definição Gestão das Alianças Estratégicas

A gestão de alianças estratégicas são acordos voluntários entre empresas, independentemente de estas negociarem entre si. O uso das alianças estratégicas cresceu drasticamente nos últimos anos, tornando-se assim fulcral para o sucesso das empresas (Rothaermel & Deeds, 2006).

Sluyts et al. (2011) define gestão de alianças estratégicas como acordos voluntários entre empresas de forma a criar sinergias, partilhar e desenvolver produtos\serviços. Chiambaretto & Fernandez (2016), considera alianças como um tipo de acordo específico entre empresas que irá permitir a ambas adotarem cada uma a sua estratégia, porém podem beneficiar da colaboração entre si. Permitindo assim um melhor desempenho organizacional (Schilke, 2013).

Segundo Junior, Borini, Bernardes, & Oliveira (2016), as gestão das alianças estratégicas refere-se ao fortalecimento de posições estratégicas entre empresas, por meio de associações.

Numa outra perspectiva, as gestão das alianças estratégicas são consideradas determinativos de compromisso, entre empresas (Bodnaruk, Manconi, & Massa, 2016).

2.2.3. Tipos de Alianças

As alianças podem ser horizontais entre a concorrência e verticais com os clientes, fornecedores e outros parceiros que geram valor para a empresa (Sluyts et al., 2011).

Nesta perspectiva Oerlemans et al. (2013) explica que os diferentes tipos de alianças, possuem diferentes tipos de partilha de conhecimento, por exemplo a concorrência dá acesso a conhecimentos específicos da indústria e a possibilidade de partilha de instalações de pesquisa e consultores. Outro exemplo, as universidades e os laboratório dão acesso aos conhecimentos fundamentais e a possibilidade de realizar pesquisas de alta qualidade. Os fornecedores por sua vez possuem conhecimentos relacionados aos processos de produção, que permitem chegar à inovação de processos e redução de custos, e os clientes por fim que permitem ter novas ideias de produtos.

Desta forma as alianças horizontais são utilizadas quando a incerteza de mercado é alta, enquanto que as alianças verticais são utilizadas quando a incerteza de mercado é baixa (Junior et al., 2016).

2.2.4. O Efeito que a Gestão das Alianças Estratégicas tem nas Empresas

Alianças bem-sucedidas são baseadas em processos de aprendizagem e cooperação interorganizacionais, que permitem à empresa ter capacidade de partilha de conhecimento (Sluyts et al., 2011). As alianças estratégicas com os parceiros podem ter benefícios não

económicos, tais como oportunidades de partilha de conhecimentos e desenvolvimento de mercado e benefícios económicos, tais como rendimentos (Junior et al., 2016).

Seguindo os estudos feitos por (Junior et al., 2016; Sluyts et al., 2011), propõem-se a seguinte hipótese:

H4: A Gestão das Alianças Estratégicas tem um efeito positivo na Partilha de Conhecimento.

Uma empresa que desenvolve gestão de alianças estratégicas têm probabilidade de ter mais valor, uma vez que a raridade e a inimitabilidade são duas fontes de vantagem competitiva (Kauppila, 2015).

As empresas que utilizam a gestão das alianças estratégicas conseguem adquirir conhecimento sobre os parceiros e gerar a criação de conhecimento, tudo sendo possível por meios dos recursos (Junior et al., 2016). Desta forma Kauppila (2015) considera que a teoria baseada em recursos, ajudam a perceber o potencial das alianças estratégicas, fomentando assim a cooperação interorganizacional na criação de valor para a empresa. A partilha do conhecimento entre os recursos, permite gerar alianças valiosas que aumentam o sucesso global da empresa e facilitam a realização da parceria. Segundo Schilke (2013) as rotinas e os recursos permitem identificar e criar alianças estratégicas. Partindo do estudo elaborado por (Schilke, 2013), propõem-se a seguinte hipótese de estudo:

H1: A Gestão das Alianças Estratégicas tem um efeito positivo nas Capacidades Dinâmicas.

Os recursos permitem desenvolver uma carteira de alianças, que por sua vez possibilitam a colaboração das diferentes alianças, ou seja, é possível aceder aos recursos tecnológicos de forma a alcançar novos produtos e mercados, que fomentam o crescimento da empresa (Chiambaretto & Fernandez, 2016). Segundo Bodnaruk et al. (2016) alavancar a gestão das alianças estratégicas permite o desenvolvimento da inovação e a descoberta de novas oportunidades, assim sendo a colaboração entre alianças consiste em revolucionar, encontrar e desenvolver mercados.

As capacidades tecnológicas e a inovação são ferramentas que agregam grande valor na gestão de alianças estratégicas (Bresciani, Ferraris, & Giudice, 2017; Oerlemans et al., 2013).

A visão sobre a gestão das alianças estratégicas desenvolvem e criam oportunidades para reduzir ou eliminar incertezas ou barreiras de entradas, essas oportunidades por sua vez estão relacionadas com novos mercados, produtos, novas inovações e novas capacidades tecnológicas (Junior et al., 2016). Seguindo os estudos realizados por (Bodnaruk et al., 2016; Bresciani et al., 2017; Chiambaretto & Fernandez, 2016; Junior et al., 2016; Oerlemans et al., 2013), propõem-se as seguintes hipóteses de estudo:

H2: A Gestão das Alianças Estratégicas tem um efeito positivo nas Capacidades Tecnológicas

H3: A Gestão das Alianças Estratégicas tem um efeito positivo na Inovação.

2.2.5. A Importância de um Gestor Especializado para a Gestão das Alianças Estratégicas

O sistema de gestão das alianças estratégicas, torna-se cada vez mais importante na estratégia que a empresa pretende implementar. Desta forma, um gestor dedicado apenas à gestão de alianças estratégicas torna-se crucial para o ciclo de vida da mesma, pois permite que esta tenha um melhor desempenho (Sluyts et al., 2011). Segundo Rothaermel & Deeds (2006) um gestor e uma equipa dedicados apenas à gestão das alianças estratégicas, conseguem com que a aliança tenha um maior desempenho.

Desta forma um departamento especializado na gestão de alianças estratégicas, consegue compilar todo o conhecimento necessário sobre a aliança, e permitirá que esta tenha um maior desempenho (Bodnaruk et al., 2016).

Com base no descrito anteriormente, Sluyts et al. (2011) explica que um gestor ou um departamento de gestão de alianças estratégicas organizado, consegue ter processos elaborados, codificados, articulados e compartilhados com a empresa, permitindo assim à mesma fornecer os recursos, as políticas e a motivação necessária sobre aliança.

2.3. Mediadores

2.3.1. Capacidades Dinâmicas

2.3.1.1. A Importância e Definição de Capacidades Dinâmicas

Na perspectiva de Khalid & Bhatti (2015) as capacidades dinâmicas são fulcrais para gerar vantagem competitiva e uma eficiência na performance da empresa.

Com necessidade de perceber o que são as capacidades dinâmicas Teece (2017) define as mesmas como sendo rotinas organizacionais que integram a capacidade de gestão, constroem e configuram competências internas para abordar em algumas situações de mudança. Na mesma linha de pensamento Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings (2013) descreve as capacidades dinâmicas como rotinas organizacionais que afetam as mudanças estratégicas e alinhamento da organização com o meio ambiente.

Capacidades dinâmicas são definidas como rotinas organizacionais que afetam a mudança, demonstrando que as mesmas geram resultados organizacionais bem-sucedidos transformando-se assim em vantagem competitiva (Schilke, 2013).

2.3.2.1. Níveis das Capacidades Dinâmicas

Teece (2017), explica que as capacidades dinâmicas são apresentadas em dois níveis, os de primeira ordem onde se situam as operacionais, destacando-se as atividades de rotina e as de gestão básica da empresa de forma que esta atinja um nível eficiente de produção. Estando relacionado a reconfiguração das competências internas e externas da empresa, bem como a modelação de rotinas (Giniuniene & Jurksiene, 2015).

Nas capacidades dinâmicas de segunda ordem a empresa numa fase inicial faz o aproveitamento da sua experiência passada. Identificando assim, mais eficazmente o aproveitamento dos seus recursos técnicos. Inicialmente necessita de melhorar o aproveitamento dos conhecimentos já existente no desenvolvimento tecnológico, seguidamente precisa de assimilar o conhecimento externo em áreas similares de forma a tornar a empresa o mais eficiente possível. Numa fase posterior é necessário fazer o aproveitamento do conhecimento e partilhá-lo, para tornar assim uma rotina organizacional, permitindo ainda à empresa adquirir competências tecnológicas extensivas

e tornar os processos em rotinas únicas (Wu, 2010), desta forma apresenta-se a seguinte hipótese de estudo:

H7: As Capacidades Dinâmicas têm um efeito positivo na Partilha de Conhecimento.

As capacidades dinâmicas de segunda ordem são importantes para os processos de inovação, para o desenvolvimento de novos produtos e gestão da organização, sobre os processos organizacionais. É igualmente importante para os processos organizacionais e decisões sobre o futuro da empresa (Teece, 2017). Nesta perspetiva, incluem-se os processos mais complexos de uma empresa, desde a captação oportunidades versus ameaças, o aproveitamento e a exploração dos mercados, às inovações e tecnologias que permitem o desenvolvimento de novos produtos (Wilden et al., 2013). Reforçando a ideia Giniuniene & Jurksiene (2015) indicam que estes processos estão inteiramente relacionados com a estratégia que a empresa adota para explorar e aproveitar novas oportunidades. Segundo os estudos realizados por (Teece, 2017; Wilden et al., 2013), propõem-se a seguinte hipótese de estudo:

H6: As Capacidades Dinâmica têm um efeito positivo na Inovação.

Monferrer, Blesa, & Ripollés (2015) indica que o desenvolvimento de certas capacidades facilitam a exploração garantindo assim o crescimento das empresas, de forma a gerar competências tecnológicas, novos produtos e oportunidades emergentes nos mercados. Segundo Wilden et al. (2013) as capacidades dinâmicas influenciam positivamente o desempenho da empresa de várias formas, auxiliando no desenvolvimento das competências tecnológicas e na procura de mercado.

Por sua vez Khalid & Bhatti (2015) indica que uma equipa multifacetada permite gerar progresso na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, sendo que agregado a uma rotina irá gerar o sucesso ou a falha de uma empresa. Partindo dos estudo realizados por (Khalid & Bhatti, 2015; Monferrer et al., 2015; Wilden et al., 2013), propõem-se as seguintes hipóteses de estudo:

H5: As Capacidades Dinâmicas têm um efeito positivo nas Capacidades Tecnológicas.

H8: As Capacidades Dinâmicas têm um efeito positivo no Desenvolvimento dos Novos Produtos.

Segundo Teece (2017) é fundamental que as capacidades da empresa estejam alinhadas com as capacidades dos parceiros, de forma a trazer o maior retorno possível. Desta forma, exige que a empresa mantenha estreitas relações com os seus clientes,

fornecedores, parceiros de pesquisa e desenvolvimento e observe as melhores práticas da área (Wilden et al., 2013).

Quanto mais as capacidades dinâmicas atingem um desempenho superior, maior é a necessidade de melhorar a eficácia interna e externamente, de forma que a empresa aumente a performance e tenha o maior retorno possível por parte dos seus parceiros (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010). Desta forma, quanto maior é o conhecimento sobre a empresa interna e externamente, melhor preparados estarão os recursos. Ou seja, a abertura para novos conhecimentos permite à empresa ter um melhor desempenho nas suas exportações (Love, Roper, & Zhou, 2016). Segundo os estudos elaborados por (Lavie et al., 2010; Love et al., 2016), propõem-se as seguintes hipóteses de estudo:

H9: As Capacidades Dinâmicas têm um efeito positivo na Performance.

H10: As Capacidades Dinâmicas têm um efeito positivo nas Desempenho das Exportações.

2.3.2. Capacidades Tecnológicas

2.3.2.1. A Necessidade das Capacidades Tecnológicas

O rápido progresso tecnológico obrigou as empresas a adaptarem-se aos mercados, de forma a não perderem vantagem competitiva (I. K. Wang et al., 2017). Nesta perspetiva Kruss, McGrath, Petersen, & Gastrow (2015), explica que o forte crescimento tecnológico em todo o mundo surgiu gradualmente, aumentando a concorrência e obrigando as empresas a aperfeiçoarem as suas capacidades tecnológicas, de forma a manter a eficiência das mesmas (García, Avella, & Fernández, 2012).

A tecnologia não pode simplesmente ser importada sem investir em esforço tecnológico, esta tem de se adaptar aos mercados e a tecnologias já existentes. Nesta perspetiva o autor explica que é necessário apostar num esforço, bem como no conhecimento para se dominar novas competências tecnológicas (Kruss et al., 2015).

2.3.2.2. Definição e a Influência das Capacidades Tecnológicas

Segundo Yam, Lo, Tang, & Lau (2011), capacidades tecnológicas são um conjunto abrangente de características que facilitam e apoiam as estratégias da empresa.

Na perspectiva Wu (2010), capacidade tecnológica é a forma como uma empresa pode aplicar várias tecnologias. Ou seja, à medida que as capacidades tecnológicas incorporam as rotinas organizacionais de uma empresa esta torna-se, ao longo do tempo, mais forte, excepcional e insubstituível. Assim, uma empresa que investe nas capacidades tecnológicas, nos recursos de pesquisa e desenvolvimento, consegue explorar a descoberta de novos produtos e treinar pessoas altamente técnicas. O conhecimento aumenta e a capacidade da empresa de avaliar o uso de novas tecnologias e a inovação de produtos, permite à mesma identificar rapidamente novas tendências e explorar novos projetos emergentes.

Y. Chen, Wang, Nevo, Benitez-Amado, & Kou (2015) explica que as capacidades tecnológicas têm um impacto significativo no desenvolvimento de novos produtos, na performance da empresa e permitem mobilizar recursos internos e externos. Estas influenciam deliberadamente os novos produtos (C.-J. Chen, Liu, Chu, Hsiao, & Chen, 2014). Segundo os estudos elaborados por (C.-J. Chen et al., 2014; Y. Chen et al., 2015; Gambardella & Giarratana, 2013; Wu, 2010), propõem-se a seguinte hipótese de estudo:

H11: As Capacidades Tecnológicas têm um efeito positivo no Desenvolvimento dos Novos Produtos.

O desenvolvimento dos recursos, reforça as capacidades tecnológicas, permite o progresso tecnológico e cria uma infraestrutura flexível (Corsatea, 2014). Uma infraestrutura flexível oferece às empresas capacidades de desenvolvimento tecnológicos, facilitando assim, a partilha de informação em diferentes funções e capacidade de uma empresa perceber e responder às oportunidades do mercado (Y. Chen et al., 2015).

Na perspectiva das empresas García et al. (2012) as empresas com maior grau de capacidade tecnológica, beneficiam mais nos mercados de exportação. Marjit & Ray (2017), afirma que as capacidades tecnológicas são cruciais para o desempenho de exportação. E de igual forma permitem que a economia global aumente e crie maior performance para a empresa (Kruss et al., 2015).

Desta forma vários autores, explicam que as capacidades tecnológicas influenciam a performance da empresa, ou seja, sempre que o desempenho da tecnológico da empresa diminui a performance também, por outro lado sempre que o desempenho tecnológico aumente a performance também (Y. Chen et al., 2015; I. K. Wang et al., 2017; Yam et al., 2011).

Nesta ótica I. K. Wang et al. (2017) diz que as empresas que realizam diferentes graus de avanço tecnológico, podem mudar pequenas etapas implementando tecnologias um pouco mais avançadas do que as atuais, ou então podem aplicar tecnologias mais agressivas para o mercado. Estas duas perspectivas influenciam as decisões estratégicas, a performance da empresa e intensidade da pesquisa e desenvolvimento. Partindo dos estudos elaborados por (García et al., 2012; Hirst, Van Knippenberg, Zhou, Zhu, & Tsai, 2015; Kruss et al., 2015; I. K. Wang et al., 2017), propõem-se as seguintes hipóteses de estudo:

H12: As Capacidades Tecnológicas têm um efeito positivo na Performance.

H13: As Capacidades Tecnológicas têm um efeito positivo no Desempenho das Exportações.

2.3.3. Inovação

2.3.3.1. Importância e Definições de Inovação

As mudanças constante de mercado, obrigam as empresas adotarem novas estratégias e a inovação é um componente crucial dessa estratégia (Azar & Ciabuschi, 2017; Terziovski & Guerrero, 2014; Wu, 2010).

A grande variedade de incentivos económicos, sociais e tecnológicos têm sido forças motrizes da inovação (Taalbi, 2016). Foi com este grau de importância que National Innovation Systms, OCDE definiu um sistema nacional de inovação, para gerar fluxo de tecnologia e informação entre as pessoas, empresas e instituições que são a chave para o processo de inovação (Yam et al., 2011). Assim sendo, a identificação das oportunidades ajuda a garantir que o novo conhecimento seja traduzido em inovações tangíveis e soluções práticas que contribuem para o desenvolvimento económico e social (Ucbasaran, Westhead, & Wright, 2009).

Nesta perspectiva Taalbi (2016), define inovação como resultado dos conhecimentos das empresas, gerando assim novas oportunidades, novos produtos e maior lucro para as mesmas.

A inovação é como uma construção multifacetada que abrange o desenvolvimento e implementação de uma ideia. Durante o processo de inovação as ideias são transformadas em novos produtos/serviços, novas tecnologias de processo e novas estruturas

organizacionais (Azar & Ciabuschi, 2017). Z. Wang, Sharma, & Cao (2016) define a inovação como criação de um fluxo de pesquisa que proporciona o aparecimento de novos produtos, serviços e processos de trabalho ou procedimentos de gestão, que oferecem uma vantagem competitiva organizacional.

Terziovski & Guerrero (2014), define inovação como sendo uma estratégia competitiva para a empresa e a criação de novos produtos.

Por sua vez Sarooghi, Libaers, & Burkemper (2015) define que a inovação consiste em duas atividades principais, a criatividade e a inovação. Ou seja, a criatividade envolve a criação de ideias novas, enquanto a inovação implica a implementação dessas ideias em novos produtos e processos. Partindo dos estudos apresentados por (Azar & Ciabuschi, 2017; Taalbi, 2016; Terziovski & Guerrero, 2014), propõem-se a seguinte hipótese de estudo:

H14: A Inovação tem um efeito positivo no Desempenho dos Novos Produtos.

2.3.3.2. A Influência da Inovação

As empresas ultrapassam grandes desafios nos processos de inovação, devido às variações das culturas e dos ambientes externos (Sarooghi et al., 2015).

Desta forma Azar & Ciabuschi (2017) diz que as inovações proporcionam melhorias estruturais e mudanças organizacionais, conduzem a uma maior cooperação dentro da empresa proporcionando assim um ambiente inovador. Assim sendo, para se tirar proveito das inovações, as empresas devem adotar novas formas organizacionais (Teece, 2017).

Wu (2010), enfatiza que é necessário as empresas identificarem e avaliarem os seus conhecimentos, numa fase inicial. Desta forma irá permitir à empresa melhorar a pesquisa e desenvolvimento, criando assim um efeito de amplitude e profundidade sobre o conhecimento externo e interno, para necessidade de inovação (Gkypali, Filiou, & Tsekouras, 2017).

As empresas crescem em novos mercados, aumentam a sua produtividade, criam desenvolvimento de novos produtos e ainda influenciam o desempenho das exportações, gerando uma vantagem competitiva no mercados internacionais e na performance para a empresa (Azar & Ciabuschi, 2017). Segundo Love et al. (2016) a inovação e as exportações têm uma associação positiva, pois permite às empresas melhorarem o seu desempenho, criarem uma grande diferenciação na gestão dos processos e gerar um crescimento

significativo na performance da empresa. A implementação da inovação numa empresa, gera lucro e vantagem competitiva para a empresa (Snieskiene & Cibinskiene, 2015). Partindo dos estudos elaborados por (Azar & Ciabuschi, 2017; Love et al., 2016) apresenta-se as seguintes hipóteses de estudo:

H15: A Inovação tem um efeito positivo na Performance.

H16: A Inovação tem um efeito positivo no Desempenho das Exportações.

Os processos de inovação influenciam positivamente a partilha de conhecimento, a criação de novos produtos e a vantagem competitiva da empresa (Gkypali et al., 2017). A inovação tem um efeito positivo no desempenho do portfólio dos novos produtos (Kraicz, Hack, & Kellermanns, 2014).

Uma vez que a inovação cria uma influência positiva na empresa, verifica-se que o seu crescimento e a sua velocidade, obriga as empresas a estarem conectadas com os meios digitais e físicos (Nylén & Holmström, 2015). É nesta linha de perspectiva que Z. Wang et al. (2016) afirma que a velocidade e a qualidade são duas características da inovação. A velocidade representa o ritmo da inovação e do progresso, desde a conceção e desenvolvimento base, até à comercialização final. A capacidade de acelerar a criação de novos produtos ou processos em relação aos concorrentes reflete a velocidade da inovação da cada empresa (Nylén & Holmström, 2015).

2.3.4. Partilha de Conhecimento

2.3.4.1. Definições de Partilha de Conhecimento

A literatura dispõe de diversas definições para a partilha de conhecimento.

Na perspectiva de Erden, Klang, Sydler, & von Krogh (2014) consideram a partilha de conhecimento uma forma de interação relacional entre as pessoas, que gera fluxos positivos para uma empresa bem sucedida. É uma forma de comunicação entre duas partes, que gera uma transferência entre a fonte e o recetor (Tseng & Chiang, 2016).

Magna & Teixeira (2012) diz que só é possível criar vantagem competitiva, se a empresa perceber que a partilha de conhecimento é fulcral entre as pessoas.

Partilha de conhecimento pode ser definida como sendo um tipo de recurso, que gera vantagem competitiva e sustentabilidade às empresas (Gregory Page West & Noel,

2009). Cunningham, Seaman, & McGuire (2016) definem a partilha de conhecimento como uma forma de desenvolvimento dos recursos de uma empresa, bem como um ponto estratégico no seu crescimento.

Renzl (2008) explica que a partilha de conhecimento é fulcral para as empresas, sendo o recurso mais valioso porque incorpora ativos intangíveis, rotinas, processos criativos que permitem desenvolver competências e aumentar a vantagem competitiva.

A partilha de conhecimento muitas vezes é descrita como teoria baseada em recursos (Paul, Parthasarathy, & Gupta, 2017; Wiklund & Shepherd, 2003).

2.3.4.2. Objetivos e Benefícios da Partilha de Conhecimento

Muitas empresas desconhecem o seu próprio conhecimento e muito provavelmente não percebem o valor potencial que esse conhecimento pode criar em vantagem competitiva (Mearns, 2012).

No entanto Magna & Teixeira (2012) defende que complexidade das empresas tem obrigado as mesmas a reorganizarem as suas estratégias. Renzl (2008) afirma que as empresas estão cada vez mais a adaptar as suas infraestruturas, permitindo aos colaboradores gerarem a partilha do conhecimento e criando uma ajuda mútua entre os mesmos.

Assim sendo, um dos objetivos da partilha de conhecimento é permitir às empresas a criação de novos saberes, de forma a que uma vez melhorados possam ser explorados. Sendo que sem este conhecimento, a empresa é menos capaz de explorar novas oportunidades (Z. Wang et al., 2016).

Wiklund & Shepherd (2003) explicam que o conhecimento organizacional permite gerar uma grande vantagem competitiva para a empresa. Ou seja, identifica que a partilha de conhecimento gera benefícios fundamentais para o desempenho da empresa, ajudando a potenciar e a transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional. Permitindo assim que a empresa antecipe com mais precisão o potencial das mudanças no meio ambiente e crie melhores ações estratégicas.

Nesta linha de pensamento S. Wang & Noe (2010) identifica que a partilha de conhecimento é fundamental para os colaboradores pois permite que estes contribuam para o desenvolvimento de novos produtos, tenham maior capacidades de inovação e faz com que a empresa aumente o valor das receitas sobre os novos produtos. Um dos grandes

benefícios da partilha de conhecimento, é o aumento do desempenho da empresa na ótica da performance (Erden et al., 2014). Seguindo o estudo feito por (Erden et al., 2014; S. Wang & Noe, 2010), propõem a seguinte hipótese de estudo:

H18: A Partilha de Conhecimento tem um efeito positivo na Performance.

Desta forma a partilha de conhecimento é crucial, para o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos, quanto maior é a troca de conhecimento melhor será a taxa de introdução dos novos produtos no mercado (Renzl, 2008). Nesta perspetiva a empresa consegue analisar melhor o mercado, investigar as novas descobertas científicas, explorar as oportunidades tecnológicas, as inovações frequentes e assim, formular uma estratégia de marketing mais fiável. Quando existe troca de conhecimento a empresa está melhor preparada para fazer a introdução de novos produtos no mercado (Gregory Page West & Noel, 2009; Wiklund & Shepherd, 2003).

Quanto mais partilha de conhecimento existir dentro da equipa de trabalho, melhor será a estratégia implementada para o mercado, sendo que esta estratégia poderá influenciar o desempenho das exportações, bem como todas as oportunidades internacionais que possam surgir com o fluxo de informação (Khalid & Bhatti, 2015). Quanto melhor é a partilha de conhecimentos mais benefícios terá para empresa a longo prazo (Araujo & Minetti, 2011). Partindo dos estudos elaborados por (Araujo & Minetti, 2011; Khalid & Bhatti, 2015; Gregory Page West & Noel, 2009; Wiklund & Shepherd, 2003), propõem-se as seguintes hipóteses de estudo:

H17: A Partilha de Conhecimento tem um efeito positivo no Desenvolvimento de Novos Produtos.

H19: Partilha de Conhecimento tem um efeito positivo no Desempenho das Exportações.

2.4. Consequentes

2.4.1. Desenvolvimento Novos Produtos

2.4.1.1. A Importância e Definição de Desenvolvimento de Novos Produtos

As empresas cada vez mais se ajustam de forma flexível às exigências de mercado e as suas mudanças, sendo que a realidade atual é caracterizada pela crescente

complexidade global e acima de tudo, pelos ciclos de vida dos produtos são mais curtos, devido as constantes expectativas dos clientes (Blome, Schoenherr, & Eckstein, 2014). A importância das empresas para o crescimento e desenvolvimento económico, têm uma influência positiva no desenvolvimento de novos produtos e no desempenho da empresa (Kraiczky et al., 2014). As rápidas mudanças de mercado, obrigam as empresas a desenvolverem novos produtos constantemente (Lee, Woo, & Joshi, 2017).

A identificação nas mudanças do mercado, o crescimento económico, bem como a concorrência obrigam as empresas a gerarem novas tendências no desenvolvimento de novos produtos e serviços, que agregam valor para o mercado (Abdolmaleki & Ahmadian, 2016). Desta forma o Abdolmaleki & Ahmadian (2016) define que o desenvolvimento de novos produtos é uma abordagem para responder a mudanças externas bem como é uma forma das empresas desenvolverem uma vantagem competitiva no mercado.

C.-J. Chen et al. (2014), define que o desenvolvimento de novos produtos é fundamental para as empresas pois geram lucro, performance, melhoram o crescimento do mercado e sustentam a vantagem competitiva, num mercado cada vez mais globalizado e com rápidas mudanças tecnológicas.

2.4.1.2. O Processo e a Necessidade de Desenvolvimento de Novos Produtos

O desenvolvimento de novos produtos é muitas vezes um processo complexo (C.-J. Chen et al., 2014), a dinâmica e a complexidade, obrigaram as empresas a terem uma relação interdisciplinar. Ou seja, é indispensável as empresas convidarem os seus clientes e fornecedores a participarem no desenvolvimento e na criação de novos produtos (Abdolmaleki & Ahmadian, 2016). Contudo C.-J. Chen et al. (2014), explica que se as empresas souberem utilizar os conhecimentos dos seus recursos internos e externos, conseguirão analisar os desejos dos seus clientes, colmatando assim as suas necessidades, bem como satisfazendo as suas compras.

Tyagi (2006), expõe que muitas empresas falham no desenvolvimento de novos produtos devido à falta de pesquisa de mercado, a constante espera da empresa por parte da concorrência na introdução de novos produtos e na entrada de importantes alterações tecnológicas.

Desta forma os clientes desenvolvem um papel crucial, já que o seu forte envolvimento na fase inicial do desenvolvimento de novos produtos cria uma maior vantagem competitiva para a empresa (Tseng & Chiang, 2016).

Kahn (2014), por sua vez explica que o processo de desenvolvimento de novos produtos é vantajoso para a empresa, no entanto a empresa deve incluir o departamento tecnológico, de marketing, operações e vendas. A participação de toda a empresa irá permitir o planeamento um novo produto bem como a sua criação com mais precisão e com sucesso. Desta forma a empresa cria mais valor ao integrar sinergicamente todos os recursos (Yan & Wagner, 2017).

Com o desenvolvimento de novos produtos, as empresas são mais capazes de responder às mudanças de mercado e melhorar o seu desempenho (C.-J. Chen et al., 2014). No entanto surge um outro problema, o ciclo de vida do produto é cada vez mais curto, as empresas tentam sempre que este chegue à fase da maturidade, para existir mais rentabilidade (Tyagi, 2006).

Nesta perspetiva Abdolmaleki & Ahmadian (2016) cada vez mais os clientes têm necessidades e desejos, que variam com as mudanças sociais e culturais levando assim a necessidade do progresso tecnológico, de forma a acompanhar o mercado, sendo que este varia muito rapidamente. Esta necessidade desenvolve-se com o surgimento dos novos produtos por parte da concorrência de mercado, ao aumento populacional e a basta oferta.

Existe uma grande necessidade das empresas preparem bem os seu processo de desenvolvimento de novos produtos, sendo que este é uma importante fonte de vantagem competitiva, por permitir às mesmas gerar lucros, vendas e crescimento de mercado (C.-J. Chen et al., 2014). E, sempre que haja sucesso no desenvolvimento e introdução do produto, a empresa tem certeza que irá gerar lucro e performance (Tyagi, 2006). Seguindo o estudo feito por (Abdolmaleki & Ahmadian, 2016; Tseng & Chiang, 2016; Tyagi, 2006), propõem-se a seguinte hipótese de estudo:

H20: O Desenvolvimento de Novos Produtos tem um efeito positivo na Performance.

2.4.2. Performance

Os negócios e as empresas entraram numa nova era (Jiao, Alon, Koo, & Cui, 2013), atualmente medir a performance de um negócio é complexo para os gestores e empresários (Nur, Zulkiffli, Perera, & Siti Nur 'Atikah Zulkiffli and Nelson Perera, 2011). O

ambiente estável ao nível de concorrência anteriormente era reduzido. Passou-se para ambientes complexos e imprevisíveis em que se verifica que a performance das empresas deixou de ser sustentável a longo prazo uma vez que esta pode ser destruída por mudanças repentinas por parte da concorrência (Jiao et al., 2013). Nesta perspetiva Z. Wang & Wang (2012) explica, que a concorrência tornou-se uma constante preocupação para as empresas atuais, havendo assim a necessidade das mesmas estarem atentas ao mercado, ao desenvolvimento de novos produtos e a introdução de novos processos organizacionais para manter uma performance positiva.

Gregory Page West & Noel (2009) define performance como o desempenho que a empresa tem no mercado, como gera as oportunidades e como as aproveita. Para que a performance seja bem-sucedida é crucial a utilização de vários recursos, incluindo os recursos financeiros, sociais e tecnológicos.

A performance divide -se pelo desempenho operacional e financeiro, sendo que estes são dois pontos que têm impacto na competitividade e na sobrevivência das empresas. O desempenho operacional define-se pela satisfação do cliente, o desenvolvimento de qualidade, a gestão de custos, a capacidades de resposta e a produtividade. Por outro lado, o desempenho financeiro é definido como os ativos que a empresa gera receita, conforme exposto nas demonstrações financeiras (Z. Wang et al., 2016).

De forma a medir a performance Nur et al. (2011) explica que são cruciais indicadores regulares, tais como o lucro, o retorno do investimento, o volume de vendas, o número de clientes e a qualidade do produto.

2.4.3. Desempenho das Exportações

2.4.3.1. Perspetivas e Definições do Desempenho das Exportações

Na literatura existem diversas perspetivas e conceitos para o desempenho das exportações. Este pode ser definido como uma estratégia da empresa para aumentar o volume de exportações e criar entrada em novos mercados (Cadogan, Kuivalainen, & Sundqvist, 2009).

Broocks & Van Biesebroeck (2017) diz que não existe um conceito explícito, porém afirma que desempenho das exportações se destaca como resultado importante para a vantagem competitiva de uma empresa. Desta forma verifica-se que as empresas

exportadoras têm o objetivo de gerar mais valor para os seus clientes externos, bem como criar uma maior sustentabilidade para a empresa.

Desta forma empresas exportadoras, são sempre mais produtivas que as empresas não exportadoras, verificando-se assim, que o desempenho das exportações influencia a performance da empresa (Marjit & Ray, 2017).

Segundo Azar & Ciabuschi (2017), a exportação é a forma mais comum de uma empresa estar presente nos mercados internacionais. Estas permitem às empresas gerarem maior capacidade operacional, aumentar a eficiência da produção, aumentar os lucros e estando presente em mercados altamente globalizados.

2.4.3.2. A Diferença do Desempenho das Exportações das Pequenas e Médias Empresas para Grandes Empresas

A globalização e o surgimento de novos *insights* influenciam a decisão de exportar (Greenaway & Kneller, 2008; Paul et al., 2017).

Desta forma Paul et al. (2017) explica que as grandes empresas, em comparação com as pequenas e médias empresas têm uma grande vantagem competitiva, os processos e as tomadas de decisões são muito mais rápidos e flexíveis, existem recursos especializados baseados num *know-how* de preparação, bem como departamentos especializados nas exportações e no seu desempenho. Tendo também como pontos fortes as economias de escala, os recursos financeiros e tecnológicos.

A partilha de conhecimento e a qualidade dos recursos, permite às grandes empresas terem maior desempenho nas exportações (Love et al., 2016). Spanos (2016) afirma que o tamanho da empresa influencia o desempenho das exportações.

No entanto Paul et al. (2017) explica o porquê das pequenas e médias empresas terem maior dificuldade no desempenho das exportações, estas enfrentam proteção de direitos de propriedade e barreiras à entrada em mercados internacionais.

Para a economia é fundamental que as empresas se tornem exportadoras e que o seu desempenho seja bem-sucedido (Broocks & Van Biesebroeck, 2017). Nesta perspetiva a maioria dos países tem programas de incentivo e apoios para as pequenas e médias empresas de forma a combater os desafios e as barreiras que as estas enfrentam no processo das exportações. Verificando-se assim que a eficácia destes programas,

impulsionam as exportações nas pequenas e médias empresas (Broocks & Van Biesebroeck, 2017; Navarro-García, 2014).

2.4.3.3. Desafios e Barreiras

Surtem barreiras e desafios nas exportações que não afetam todas as empresas da mesma forma. Ou seja, o melhor forma de saber se uma empresa tem um problema relevante é pelo número de anos que a mesma tem vindo a exportar, de tal forma que as empresas com menos anos de experiência enfrentam mais problemas (Greenaway & Kneller, 2008).

As pequenas e médias empresas tem mais barreiras à entrada em mercados de exportações, sendo que os seus recursos e as suas informações nem sempre estão devidamente interligadas, como os meios externos (Love et al., 2016). Nesta perspetiva o autor defende que é crucial e fundamental a captação de gestores com experiência internacional, sendo que estes por sua vez já tem conhecimentos de parceiros e potenciais clientes (Love et al., 2016). Reforçando esta ideia Paul et al. (2017) explica que antes que uma empresa seja bem sucedida nas exportações é crucial preencher algumas lacunas, ou seja definir uma estratégia, escolher um mercado e ter recursos humanos especializados para que o desempenho das exportações crie rentabilidade e performance para a empresa.

Para perceber o porquê de algumas empresas exportarem mais que outras os autores, propõem quatro dimensões de barreiras às exportações: o saber, os conhecimentos, os recursos e os procedimentos utilizados pela empresa para alcançar um bom desempenho de exportações (Love et al., 2016; Paul et al., 2017). Quanto maior for a análise do ambiente externo e interno de uma empresa, melhor será o desempenho das exportações (Snieskiene & Cibinskiene, 2015).

Snieskiene & Cibinskiene (2015), explica que o preço é um elemento mais flexível na estratégia de marketing *mix* e que não deve ser uma barreira da empresa, pelo contrário pequenas flutuações podem ter um impacto positivo na performance da empresa e na sua rentabilidade. Partindo dos estudos elaborados por (Paul et al., 2017; Snieskiene & Cibinskiene, 2015), propõem-se a seguinte hipótese de estudo:

H21: O Desempenho das Exportações tem um efeito positivo na Performance.

2.5. Conclusão

Atualmente a partilha de conhecimento entre os recursos é um dos fatores cruciais para que a gestão das alianças estratégicas (Z. Wang et al., 2016). Tal como as capacidades dinâmicas, a inovação e as capacidades tecnológicas.

Ao longo deste capítulo é possível verificar que as gestões das alianças estratégicas podem trazer benefícios não económicos e benefícios económicos para as empresas e para os seus parceiros.

A temática gestão das alianças estratégicas começa a intensificar-se nos estudos que surgem, existindo diversas perspetivas e formas de abordagens.

Como referido anteriormente este capítulo teve como objetivo apresentar a revisão da literatura sobre as variáveis em estudo, bem como apresentar as 21 hipóteses desta investigação. Seguidamente será exposto o modelo conceptual e uma tabela sumária com hipóteses, já referenciadas.

CAPÍTULO III – QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Introdução

Após, elaborada a revisão da literatura sobre as variáveis presentes desta investigação. O terceiro capítulo será apresentado o modelo conceptual proposto para investigação, bem como a integração das variáveis. Seguidamente será apresentada uma tabela com as hipóteses formuladas no decorrer da revisão da literatura e posteriormente será exposto o modelo conceptual proposto com as hipóteses de estudo.

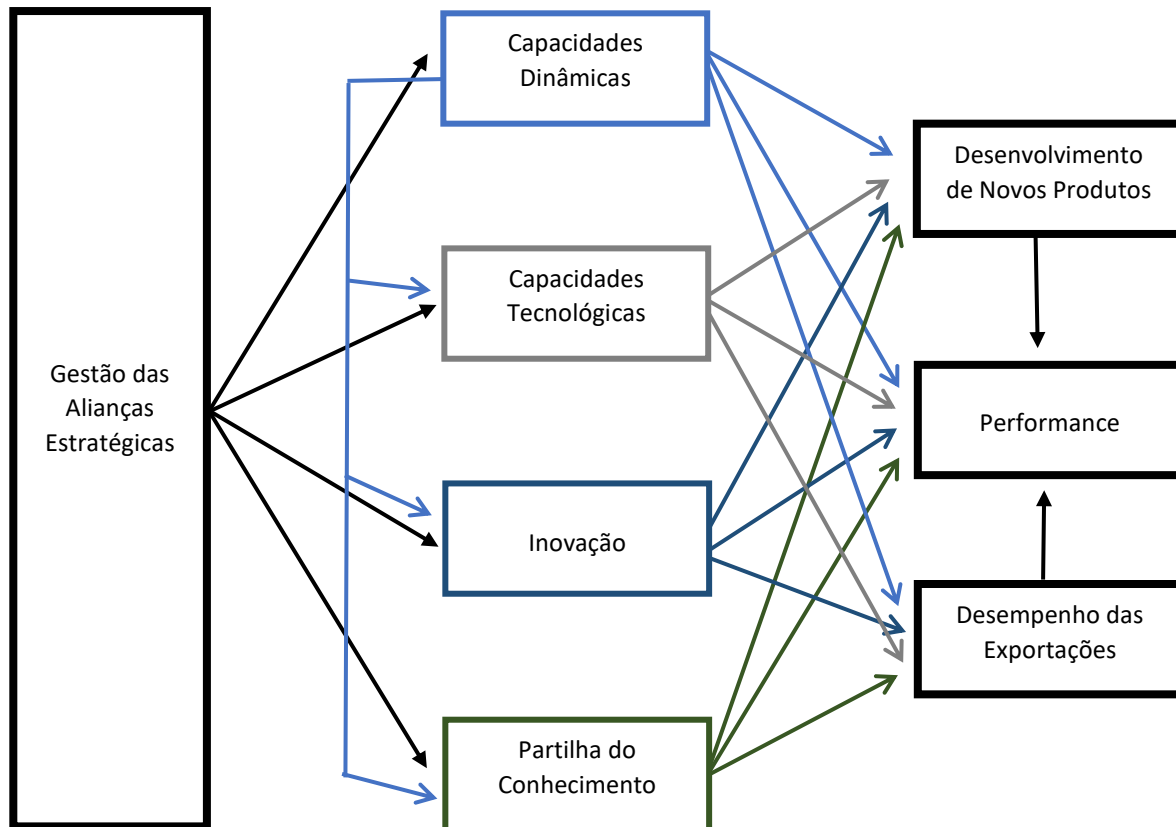
3.2. Modelo Conceptual da Investigação

A figura abaixo apresenta o modelo conceptual que servirá de base nesta investigação, bem como a relação entre as variáveis a investigar. O objetivo do modelo é estudar de forma genérica os antecedentes e consequentes, apresentados anteriormente na revisão da literatura.

Este modelo surge através de uma pesquisa intensa, que permitiu elaborar a revisão literatura e consequentemente o modelo proposto para esta investigação. É de salientar que alguns autores tiveram um grande impacto, principalmente, (Wu, 2010), (Schilke, 2013), (Wiklund & Shepherd, 2003), (Blome et al., 2014), (Ucbasaran et al., 2009), (Jiao et al., 2013), (G. Page West & Noel, 2009) e (Chang, Chen, & Huang, 2012).

A figura subsequente é a representação do modelo que servirá de base a esta investigação.

Figura 1 - Modelo Conceptual



O modelo apresentado na figura 1 apresenta a gestão das alianças estratégicas como variável principal do modelo, que influencia o desempenho dos novos produtos, o desempenho das exportações e a performance. Como mediador dos antecedentes e dos consequentes, as capacidades dinâmicas, capacidades tecnológicas, inovação e partilha de conhecimentos são mediadores.

Depois de apresentado o modelo de investigação, o ponto seguinte irá apresentar o conjunto de hipóteses dentro do contexto desta investigação.

3.3. Hipóteses de Investigação

Através do modelo conceptual apresentado é possível estabelecer correlação entre as várias variáveis da investigação.

A hipótese é fundamental para o desenvolvimento de uma pesquisa, desta forma a hipótese consiste na formulação provisória de uma suposição de fatos, que seguidamente devem ser testados para determinar a sua validade através de investigação. A hipótese independentemente de estar correta ou incorreta, dirige-se sempre a uma verificação empírica (Marconi e Lakatos, 2007).

Após descrita a definição de hipótese, criou-se uma tabela com a descrição sumária das hipóteses de estudo, já apresentadas na revisão da literatura.

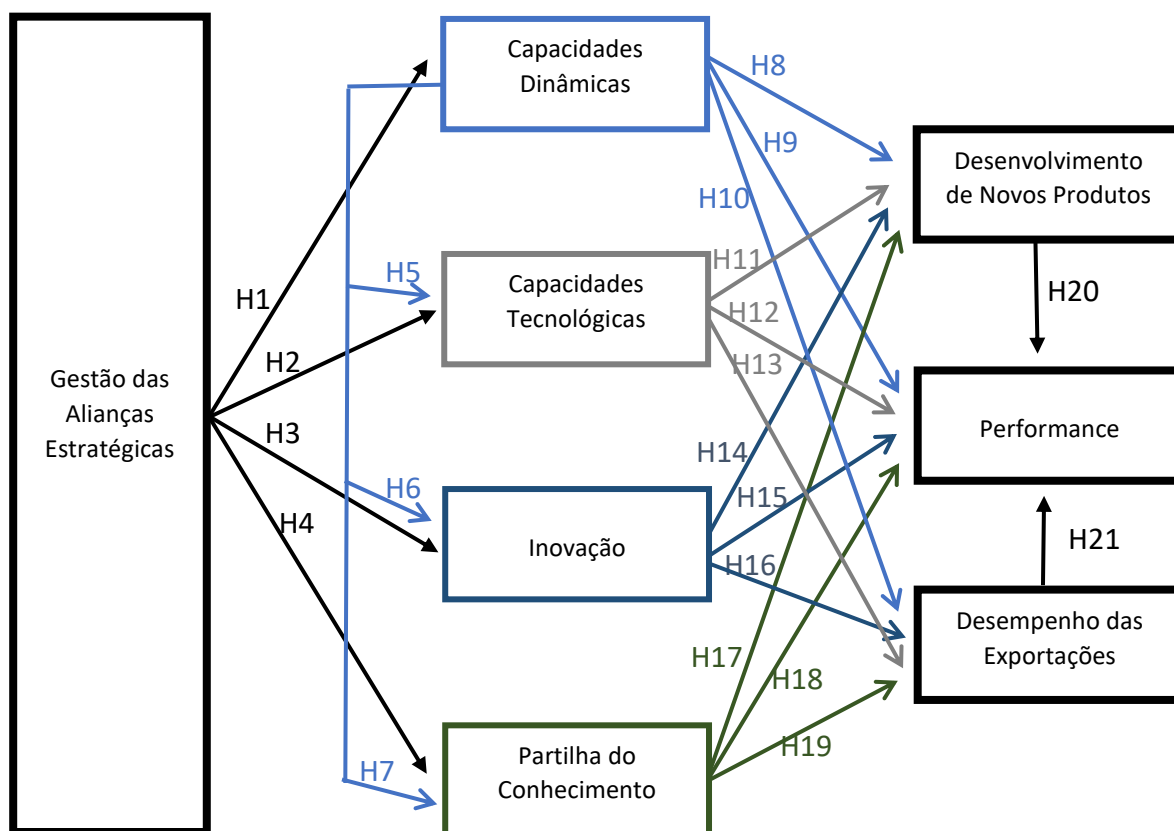
Tabela 1 - Hipóteses de Investigação

H1	A Gestão das Alianças Estratégicas tem um efeito positivo nas Capacidades Dinâmicas.
H2	A Gestão das Alianças Estratégicas tem um efeito positivo nas Capacidades Tecnológicas
H3	A Gestão das Alianças Estratégicas tem um efeito positivo na Inovação.
H4	A Gestão das Alianças Estratégicas tem um efeito positivo na Partilha de Conhecimento.
H5	As Capacidades Dinâmicas têm um efeito positivo nas Capacidades Tecnológicas.
H6	As Capacidades Dinâmica têm um efeito positivo na Inovação.
H7	As Capacidades Dinâmicas têm um efeito positivo na Partilha de Conhecimento.
H8	As Capacidades Dinâmicas têm um efeito positivo no Desenvolvimento dos Novos Produtos.
H9	As Capacidades Dinâmicas têm um efeito positivo na Performance.

H10	As Capacidades Dinâmicas têm um efeito positivo nas Desempenho das Exportações.
H11	As Capacidades Tecnológicas têm um efeito positivo no Desenvolvimento dos Novos Produtos.
H12	As Capacidades Tecnológicas têm um efeito positivo na Performance.
H13	As Capacidades Tecnológicas têm um efeito positivo no Desempenho das Exportações.
H14	A Inovação tem um efeito positivo no Desempenho dos Novos Produtos.
H15	A Inovação tem um efeito positivo na Performance.
H16	A Inovação tem um efeito positivo no Desempenho das Exportações.
H17	A Partilha de Conhecimento tem um efeito positivo no Desenvolvimento de Novos Produtos.
H18	A Partilha de Conhecimento tem um efeito positivo na Performance.
H19	Partilha de Conhecimento tem um efeito positivo no Desempenho das Exportações.
H20	O Desenvolvimento de Novos Produtos tem um efeito positivo na Performance.
H21	O Desempenho das Exportações tem um efeito positivo na Performance.

Depois de descritas as hipóteses desta investigação, apresenta-se na figura seguinte com a representação do modelo concetual com as hipóteses de estudo.

Figura 2 - Modelo Conceptual com as Hipóteses de Estudo



3.4. Conclusão

Após a exposição do modelo concetual é possível verificar que existem oito variáveis na presente investigação, tais como, gestão das alianças estratégicas, capacidades dinâmicas, capacidades tecnológicas, inovação, partilha de conhecimentos, desenvolvimento de novos produtos, performance e desempenho das exportações. Para que este modelo fosse desenvolvido, existiu a necessidade de análise de vários artigos desenvolvidos por diversos autores citados na revisão da literatura, sendo que estes também serviram de inspiração para a construção do modelo.

Através do presente modelo também é possível observar a análise de vinte e uma hipóteses de investigação, sendo estas fundamentadas na revisão da literatura.

Conclui-se que este capítulo é fundamental para o presente trabalho de investigação. Seguidamente será apresentado o Capítulo IV – Metodologia da Investigação.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

4.1. Introdução

Depois de finalizada a revisão da literatura e apresentado o modelo conceitual, é de destacar que iremos optar pela realização de uma análise quantitativa pelo facto de termos estabelecido um conjunto de hipóteses concretas e suportadas na literatura, bem como as escalas que serão apresentadas seguidamente e que têm um carácter quantitativo.

Segundo Marconi e Lakatos (2007) as pesquisas quantitativas são apropriadas para esclarecer opiniões, atitudes expressas e conscientes dos entrevistados, através de instrumentos padronizados, expressos num questionário.

Este capítulo irá expor todos os procedimentos utilizados para realização da investigação, bem como as ferramentas utilizadas para fazer análise da amostra. Desta forma o capítulo inicia-se com uma definição de questionário, quais as medidas utilizadas para realizar o questionário e uma a explicação do pré-teste. Posteriormente, será dada uma definição de amostra, qual a seleção da população da amostra, qual o método de recolha, como foram inseridos os dados no software estatístico e a caracterização da amostra.

De modo a finalizar, segue-se a componente estatística dos dados recolhidos, através da Análise Fatorial Exploratório e da Análise Fatorial Confirmatória.

4.2. O questionário

O questionário tornou-se um dos meios mais utilizados para recolha de informação, pois permite recolher dados confiáveis e válidos (Anderson & Arsenault, 1999). Segundo Anderson & Arsenault (1999), para desenvolver e implementar um questionário são necessárias seis etapas: definir as questões, definir as itens para o questionário, organizar as itens, desenvolver um pré-teste, definir a população e recolher os dados e por fim analisá-los.

Para a construção do questionário foram utilizadas medidas presentes na literatura, sendo estas utilizadas para medir as variáveis que fazem parte do modelo conceptual. De forma a chegar ao questionário final, procedeu-se a tradução das respetivas medidas que serão seguidamente apresentadas.

O questionário está dividido por secções, com um conjunto de itens, sendo que cada um corresponde a uma variável. Os itens apresentam-se sob forma de afirmações, não só porque foram testadas pelos autores, mas segundo Hill & Hill, (1998) quando nos encontramos perante questionários para medir atitudes, as afirmações tornam-se mais ajustadas do que perguntas.

No tópico seguinte, será possível verificar os itens utilizados para o questionário. Estes foram avaliados numa escala de Likert de 7 pontos: (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) discordo parcialmente, (4) não concordo nem discordo, (5) concordo parcialmente, (6) concordo, (7) concordo totalmente. Em duas das secções utilizou-se uma escala tipo Likert de 7 pontos: (1) muito débil e (7) muito forte.

“Uma escala tipo Likert é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente (nível 1), até ao concordo totalmente (nível 5, 7 ou 11)” (Cunha, 2007: 24).

Na última parte do questionário foram solicitados dados ao inquirido. Uma vez que está investigação necessita do tecido empresarial, numa primeira fase solicitou-se dados sobre o perfil da empresa, começando a questionar qual o distrito, se a empresa é sediada em Portugal, a dimensão da empresa, anos da atividade empresarial e principal produto da empresa. Por fim, foram solicitados dados do perfil do inquirido, bem como o cargo que desempenha na empresa, anos de experiência profissional, o grau de formação e o tempo efetivo na atual empresa. É de salientar que as respostas dadas foram de carácter anónimo, de forma a salvaguardar os inquiridos e ter como resultado respostas mais fidedignas.

Esta última parte do questionário, irá permitir fazer a caracterização da amostra, que será seguidamente apresentada.

Medidas Utilizadas

As medidas utilizadas para as variáveis latentes apresentadas no modelo conceptual, serão realizadas através das escalas anteriormente descritas. Segundo Schumacker & Lomax (2010) variáveis latentes, são variáveis que não podem ser diretamente observadas ou medidas. No entanto são concluídas a partir de um conjunto de outras variáveis observadas que realmente podem ser medidas através de testes e pesquisas.

Seguidamente cada variável irá apresentar um conjunto de itens e cada item terá associado uma letra, na mesma tabela será indicado os autores utilizados para cada variável em estudo.

Gestão das Alianças Estratégicas

Segundo Schilke (2013), a gestão das alianças estratégicas permite desenvolver uma forte vantagem competitiva numa empresa.

Todos os itens foram medidos através de uma escala de Likert (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente. A escala utilizadas para a gestão das alianças estratégicas baseou-se em Schilke (2013) e é composta por 19 itens.

Tabela 2- Escala da Gestão das Alianças Estratégicas

Variável	Autor	Dimensão	Itens
Gestão das Alianças Estratégicas	(Schilke, 2013)	Coordenação Interorganizacional	<p>GA_D1_A) As atividades das nossas alianças com os parceiros, estão bem coordenadas.</p> <p>GA_D1_B) Nós garantimos que as nossas tarefas de trabalho, se encaixam muito bem com as dos nossos parceiros de alianças.</p> <p>GA_D1_C) Nós asseguramos que o nosso trabalho está sincronizado com o trabalho dos nossos parceiros.</p> <p>GA_D1_D) Na tomada da maioria das decisões, existe uma grande interação com os nossos parceiros de alianças.</p>
		Coordenação da Carteira de Alianças	<p>GA_D2_A) Na nossa empresa, asseguramos uma coordenação adequada entre as nossas atividades e as diferentes alianças.</p>

		<p>GA_D2_B) Conhecemos bem as áreas de sinergias da nossa carteira de alianças.</p> <p>GA_D2_C) Asseguramos que as interdependências entre as nossas alianças sejam identificadas.</p> <p>GA_D2_D) Determinamos se existem sobreposições entre as nossas diferentes alianças.</p>
	<p>Aprendizagem Intreorganizacional</p>	<p>GA_D3_A) A nossa empresa tem a capacidade de aprender com os nossos parceiros de alianças.</p> <p>GA_D3_B) A nossa empresa tem a capacidade de gestão, para absorver novos conhecimentos adquiridos com os parceiros de alianças.</p> <p>GA_D3_C) A nossa empresa tem rotinas adequadas para analisar a informação obtida através dos parceiros de alianças.</p> <p>GA_D3_D) A nossa empresa consegue integrar, com sucesso, o conhecimento já existente, com a informação obtida através dos nossos parceiros de alianças.</p>
	<p>Produtividade da Aliança</p>	<p>GA_D4_A) Na nossa empresa fazemos um esforço para nos anteciparmos, face à concorrência, aproveitando as oportunidades de alianças.</p>

			<p>GA_D4_B) Na nossa empresa, muitas vezes, tomamos a iniciativa de abordar outras empresas, com propostas de alianças.</p> <p>GA_D4_C) Na nossa empresa, em comparação com os nossos concorrentes, somos muito mais pró-ativos e receptivos para encontrar e "ir atrás" de parcerias.</p> <p>GA_D4_D) Na nossa empresa monitorizamos ativamente o nosso meio ambiente, para identificar oportunidades de parcerias.</p>
		<p>Transformação da Aliança</p>	<p>GA_D5_A) Na nossa empresa estamos dispostos a deixar de lado termos contratuais para melhorar o resultado com as nossas alianças oportunidades de alianças.</p> <p>GA_D5_B) Na nossa empresa, quando surge uma situação inesperada, preferimos modificar o acordo com a aliança do que manter os termos originais.</p> <p>GA_D5_C) Na nossa empresa a flexibilidade, enquanto resposta aos pedidos de mudança, é uma característica no processo de gestão das alianças.</p>

Capacidades Dinâmicas

Teece (2017) define as capacidades dinâmicas como sendo rotinas organizacionais que integram a capacidade de gestão de empresa.

Todos os itens foram medidos através de uma escala de Likert (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente. A escala utilizada para das capacidades dinâmicas baseou-se em Wu (2010) e é composta por 10 itens.

Tabela 3 - Escala das Capacidades Dinâmicas

Variável	Autor	Dimensão	Itens
Capacidades Dinâmicas	(Wu, 2010)	Aproveitamento	<p>No processo de desenvolvimento de novos produtos, até que ponto a sua empresa consegue:</p> <p>CD_D1_A) A nossa empresa atualiza o conhecimento atual de produtos familiares.</p> <p>CD_D1_B) A nossa empresa investe no aproveitamento de tecnologias maduras, que aumentem a produtividade das operações atuais.</p> <p>CD_D1_C) A nossa empresa tem capacidades melhoradas na pesquisa de soluções, para problemas de clientes que sejam próximos de soluções existentes.</p> <p>CD_D1_D) A nossa empresa tem competências atualizadas nos processos de desenvolvimento de produtos, no qual a empresa já possui uma experiência extensa.</p>

			<p>CD_D1_E) A nossa empresa reforça o conhecimento e a competência para melhorar a eficiência de atividade de inovação existente.</p>
		<p>Exploração</p>	<p>Nos processos de desenvolvimento de novos produtos:</p> <p>CD_D2_A) A nossa empresa adquire tecnologias de fabricação e competências completamente novas.</p> <p>CD_D2_B) A nossa empresa desenvolve as capacidades de desenvolvimento e processos inteiramente novos.</p> <p>CD_D2_C) A nossa empresa adquire novas capacidades de gestão organizacionais que são importantes para a inovação.</p> <p>CD_D2_D) A nossa empresa aprende a ter capacidades no financiamento de novas tecnologias e treino da equipa de I&D (Investigação e Desenvolvimento), completamente novas.</p> <p>CD_D2_E) A nossa empresa desenvolve as capacidades de inovação em áreas em que não tem nenhuma experiência.</p>

Capacidades Tecnológicas

A capacidade tecnológica de uma empresa, segundo Wu (2010), destaca-se através da experiência e dos desenvolvimentos realizados.

Todos os itens foram medidos através de uma escala de Likert (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente. A escala utilizada para as capacidades tecnológicas baseou-se Wu (2010) e é composta por 5 itens.

Tabela 4 - Escala das Capacidades Dinâmicas

Variável	Autor	Itens
Capacidades Tecnológicas	(Wu, 2010)	Comparada com os principais concorrentes, a nossa empresa consegue: CT_A) Adquirir importantes informações tecnológicas. CT_B) Identificar novas oportunidades tecnológicas. CT_C) Responder às mudanças tecnológicas. CT_D) Dominar tecnologias de ponta. CT_E) Desenvolver constantemente diversas inovações.

Inovação

A inovação distingue-se como um dos componentes essenciais na estratégia de uma empresa. Segundo Azar & Ciabuschi (2017), a inovação é fonte da vantagem competitiva.

Todos os itens foram medidos através de uma escala de Likert (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente. A escala para das inovação baseou-se em Ucbasaran et al. (2009) e é composta por 10 itens.

Tabela 5 - Escala da Inovação

Variável	Autor	Itens
Inovação	(Ucbasaran et al., 2009)	<p>I_A) A nossa empresa introduziu um novo produto ou uma nova qualidade de um produto existente.</p> <p>I_B) A nossa empresa introduziu um novo método de produção ou modificou um método existente.</p> <p>I_C) A nossa empresa encontrou um novo mercado ou empregou uma nova estratégia de marketing num mercado existente.</p> <p>I_D) A nossa empresa encontrou uma nova fonte de fornecimento.</p> <p>I_E) A nossa empresa encontrou novas formas de gestão de finanças.</p> <p>I_F) A nossa empresa desenvolveu novas estruturas, sistemas ou procedimentos.</p> <p>I_G) A nossa empresa introduziu uma nova cultura, especialmente na introdução de pessoas inovadoras.</p> <p>I_H) A nossa empresa encontrou novas formas de administrar e desenvolver pessoas.</p> <p>I_I) A nossa empresa usou novas formas de gerir o controlo de qualidade e I&D (Investigação e Desenvolvimento).</p> <p>I_J) A nossa empresa encontrou novas formas de lidar com os órgãos do governo e outras agências externas.</p>

Partilha de Conhecimento

A partilha de conhecimento permite criar mais conhecimento entre os recursos (Wiklund & Shepherd, 2003).

Todos os itens foram medidos através de uma escala de tipo Likert (1) muito débil a (7) muito forte. A escala utilizada para a partilha do conhecimento baseou-se em Wiklund & Shepherd (2003) e é composta por 8 itens.

Tabela 6 - Escala da Partilha do Conhecimento

Variável	Autor	Itens
Partilha do Conhecimento	(Wiklund & Shepherd, 2003)	<p>Em comparação com outras empresas do mesmo sector, a nossa empresa é:</p> <p>AP_A) Em conhecimentos técnicos.</p> <p>AP_B) Em conhecimentos sobre o desenvolvimento de produtos ou serviços.</p> <p>AP_C) Em pessoal altamente produtivo.</p> <p>AP_D) Em competências em marketing.</p> <p>AP_E) Em competências de especialização no atendimento ao cliente.</p> <p>AP_F) Em competências de especialização em gestão.</p> <p>AP_H) Uma equipa formada em oferecer um atendimento superior ao cliente.</p> <p>AP_J) Uma equipa capaz de comercializar os produtos / serviços, com sucesso.</p>

Desenvolvimento de Novos Produtos

O constante crescimento do mercado, exige às empresas conseguirem adaptar-se as necessidades dos clientes, adequando assim o desenvolvimento de novos (Abdolmaleki & Ahmadian, 2016).

Todos os itens foram medidos através de uma escala de Likert (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente. A escala utilizada para o desenvolvimento de novos produtos baseou-se em Blome et al. (2014) e é composta por 4 itens.

Tabela 7 - Escala do Desenvolvimento dos Novos Produtos

Variável	Autor	Itens
Desenvolvimento dos Novos Produtos	(Blome et al., 2014)	NP_A) A nossa empresa é muito rápida a desenvolver novos projetos. NP_B) A nossa empresa é muito rápida em novos projetos de produtos e soluções. NP_C) A nossa empresa é rápida, em relação à concorrência, a desenvolver novos projetos. NP_D) A nossa empresa é rápida, em relação à concorrência, a desenvolver novos produtos e soluções.

Performance

Gregory Page West & Noel (2009) explica que a performance mede essencialmente o desempenho da empresa.

Todos os itens foram medidos através de uma escala de tipo Likert (1) muito débil a (7) muito forte. A escala utilizada para a performance baseou-se em West & Noel, (2009) e é composta por 9 itens.

Tabela 8 - Escala da Performance

Variável	Autor	Itens
Performance	(G. Page West & Noel, 2009)	<p>Em comparação com nossos concorrentes mais diretos, a nossa empresa:</p> <p>P_A) Tem crescimento de vendas.</p> <p>P_B) Tem rentabilidade.</p> <p>P_C) Tem crescimento no número de funcionários.</p> <p>P_D) Tem qualidade do produto / serviço.</p> <p>P_E) Tem variedade de produtos / serviços.</p> <p>P_F) Tem satisfação do cliente.</p> <p>P_G) Tem fidelização do cliente.</p> <p>P_H) Tem a quota de mercado.</p> <p>P_I) Tem gestão de custos.</p>

Desempenho das Exportações

O desempenho das exportações gera vantagem competitiva para as empresas (Cadogan et al., 2009).

Todos os itens foram medidos através de uma escala de Likert (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente. A escala utilizada para o desempenho das exportações baseou-se em Cadogan et al. (2009) e é composta por 4 itens.

Tabela 9 - Escala do Desempenho das Exportações

Variável	Autor	Itens
Desempenho das Exportações	(Cadogan et al., 2009)	<p>DE_A) A nossa empresa está satisfeita com o volume das exportações nos últimos três anos.</p> <p>DE_B) A nossa empresa está satisfeita com a sua parcela de mercado exportador nos últimos três anos.</p>

		<p>DE_C) A nossa empresa está satisfeita com a entrada em mercados externos nos últimos três anos.</p> <p>DE_-D) A nossa empresa tem registado um crescimento anual médio das exportações satisfatório, nos últimos três anos.</p>
--	--	--

4.3. Pré-Teste

Após elaborado o questionário, é necessário testar o mesmo antes da sua utilização, aplicando assim alguns exemplares a uma população selecionada (Marconi e Lakatos, 2007). O pré-teste deve usar inquiridos semelhantes à população que se vai estudar, estes são cruciais quando são aplicados em contextos específicos de um estudo (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

Desta forma o pré-teste realizado teve como objetivo aperfeiçoar a sua estrutura. Este foi aplicado no decorrer do mês de maio de 2017 e foi solicitado individualmente a onze empresários e diretores de empresas da região de Aveiro que respondessem ao mesmo, este teve lugar em Aveiro devido a conveniência da localização.

A aplicação do pré-teste permitiu comprovar o tempo médio de resposta do questionário era de cerca de 12 a 15 minutos e identificação a correção de alguns erros. O feedback recebido por parte dos respondentes, foi que este era extenso, porém não foi possível alterar essa lacuna identificada, sendo que as escalas estavam assim definidas.

Após realizado o pré-teste, chegou-se a uma versão final em papel, para entregar aos inquiridos.

4.3. Amostra

Segundo Marconi & Lakatos (2003) amostra é uma fragmento convenientemente selecionado da população, ou seja é um subconjunto.

Normalmente é selecionado uma amostra de uma população alvo, tendo como objetivo as respostas ao conjunto de itens propostos (Cunha, 2007).

4.3.1. Seleção da População da Amostra

A presente investigação teve como população de estudo o tecido empresarial português, com o objetivo de analisar o efeito da gestão das alianças estratégicas na performance de uma empresa. A população selecionada teve como base várias fontes, sendo estas *networking* feito com empresas ao longo do percurso académico e base de dados de contactos cedido por incubadoras e câmaras municipais.

Sendo impossível analisar a população no seu todo, foi necessário recorrer a uma amostra representativa da população selecionada. Através da amostra é possível executar procedimentos estatísticos, que levam a alcançar conclusões sobre a população.

No presente estudo, obteve-se 201 respostas por parte dos inquiridos de pequenas e médias empresas, bem como grandes empresas. Segundo Schumacker & Lomax (2010) um investigador por norma requer tamanho de amostra grande para manter o poder e obter estimativas de parâmetros estáveis e erros padrão.

4.3.2. Método de Recolha

Após definido quem seriam os inquiridos, passou-se à recolha de dados. Para Marconi & Lakatos (2003), um inquérito por questionário é um método de excelência, no que toca à recolha de dados para tratamento estatístico, sendo que permite ao investigador analisar fiavelmente os dados providos por parte da amostra em estudo.

Neste tópico optou-se por proceder à impressão questionários para serem entregues em mão aos inquiridos. Todos os questionários distribuídos foram acompanhados por uma carta de apresentação por parte do orientador (Anexo II) e no início do questionário constava o objetivo do trabalho, as instruções de preenchimento e explicava que a informação fornecida era estritamente confidencial e anónima.

Todos os questionários preenchidos em papel por parte dos inquiridos, foram submetidos, à mão, para uma folha de Excel e devidamente confirmados os dados.

É de salientar ainda, que a recolha dos dados decorreu no intervalo de Junho e Julho, mais concretamente iniciado nos dias 12 de Junho e terminado no dia 25 de Julho.

4.3.3. Caracterização da Amostra

Seguidamente serão descritas as características da amostra com um total de 201 respostas.

Segundo Damásio (2012) o tamanho da amostra ideal deve ser constituída pelo menos 100 indivíduos, e um número mínimo de cinco respondente por item. Verifica-se por tanto que amostra em estudo conta o total de respostas 201.

- Perfil da Empresa

Localização da Empresa

Numa fase inicial começou por se inquirir qual a localização da empresa em termos de Distrito, de forma analisar melhor optou-se por classificar por zona do país, segundo a resposta do inquirido. Desta forma verificou-se que a maior taxa de resposta por parte das empresas obteve-se na região centro (76,1%), as restantes respostas obtiveram-se na região norte (7,0%) e na região sul (16,9%).

Tabela 10 - Estatística Descritiva sobre a Localização da Empresa

Localização	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Norte	14	7,0	7,0
Centro	153	76,1	83,1
Sul	34	16,9	100,0
Total	201	100,0	-

Sede da Empresa

Das 201 empresas inquiridas, verificou se que (92%) são sediadas em Portugal, e (7,5%) das empresas que responderam não tem sede em Portugal.

Tabela 11 - Estatística Descritiva sobre a Sede da Empresa

Sediada em Portugal	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Sim	186	92,5	92,5
Não	15	7,5	100,0
Total	201	100,0	

Dimensão da Empresa

A dimensão da empresa, qualifica-se quanto ao número de trabalhadores existentes na mesma. Desta forma verifica-se que a amostra está relativamente bem distribuída, ou seja, houve resposta por parte de todo o tipo de empresas. No entanto, à maior percentagem (34,8%) verifica-se por parte de empresas com 10 a 49 colaboradores.

Tabela 12 - Estatística Descritiva sobre a Dimensão da Empresa

Dimensão da Empresa	Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
> 249	32	15,9	15,9
1 a 9	54	26,9	42,8
10 – 49	70	34,8	77,6
50 – 249	45	22,4	100,0
Total	201	100,0	

Anos de Atividade Empresarial

Verificou-se que das 201 empresas inquiridas, tem 10 a 20 anos de atividade empresarial (40,8%). Logo de seguida verifica-se com maior taxa de resposta empresas com mais de 5 a 10 anos (21,4%).

Tabela 13 - Estatística Descritiva sobre os Anos de Atividade Empresarial

Anos de Atividade Empresarial	Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
> 20	20	10,0	10,0
> 50	41	20,4	30,3
1 - 5	15	7,5	37,8
10 - 20	82	40,8	78,6
5 - 10	43	21,4	100,0
Total	201	100,0	-

Principal Produto da Empresa

De forma a perceber melhor a nossa amostragem perguntou-se ao inquirido, qual o principal produto da empresa. Seguidamente classificou-se por grupos de forma haver uma melhor interpretação da amostra, verificando-se assim que das 201 empresas de 33 são de indústria transformadora (16,4%) e logo de seguida das de comércio por grosso e retalho, e reparação de veículos automóveis e motociclos responderam 25 (12,4%).

Tabela 14 - Estatística Descritiva sobre o Principal Produto da Empresa

Principal Produto da Empresa	Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
Comércio Por Grosso E A Retalho; Reparação De Veículos Automóveis E Motociclos	25	12,4	12,4
Construção	13	6,5	18,9
Indústrias Transformadoras	33	16,4	35,3
Alojamento, Restauração E Similares	12	6,0	41,3
Agricultura, Produção Animal, Caça, Floresta E Pesca	19	9,5	50,7
Atividades De Consultoria, Científicas, técnicas E Similares	13	6,5	57,2
Outras Atividades De Serviços	31	15,4	72,6
Atividades Imobiliárias	3	1,5	74,1
Transportes E Armazenagem	2	1,0	75,1
Atividades De Saúde Humana E Apoio Social	22	10,9	86,1
Atividades Financeiras E De Seguros	4	2,0	88,1

Atividades De Informação E De Comunicação	15	7,5	95,5
Educação	4	2,0	97,5
Administração Pública E Defesa; Segurança Social Obrigatória	1	,5	98,0
Indústrias Extrativas	1	,5	98,5
Eletricidade, Gás, Vapor, Água Quente E Fria E Ar Frio	3	1,5	100,0
Total	201	100,0	

- Perfil do Inquirido

Cargo que Desempenha

Analisando a tabela 15, verifica-se que a percentagem cumulativa que dos inquiridos 201 inquiridos (28,9%) são os CEO ou os Presidentes das empresas a responder.

Tabela 15 - Estatística Descritiva sobre o Perfil do Inquirido - Cargo que Desempenha

Cargo que Desempenha	Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
Presidente	29	14,4	14,4
CEO	29	14,4	28,9
Diretor de Marketing	22	10,9	39,8
Diretor Comercial	39	19,4	59,2
TOC	8	4,0	63,2
Diretor Administrativo	24	11,9	75,1
Outros	50	24,9	100,0
Total	201	100,0	

Grau Académico

No total dos 201 inquiridos, mais de (48,3%) tem licenciatura, e mais de metade dos inquiridos contém formação superior, desde de licenciatura, pós-graduação e mestrado.

Tabela 16 - Estatística Descritiva sobre o Perfil do Inquirido - Grau Académico

Grau Académico	Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
Educação Básica	3	1,5	1,5
Ensino Secundário	33	16,4	17,9
Bacharelato	15	7,5	25,4
Licenciatura	97	48,3	73,6
Pós-Graduação	23	11,4	85,1
Mestrado	30	14,9	100,0
Total	201	100,0	

Anos de Experiência

Após verificado que a maioria dos inquiridos têm ensino superior, verifica-se que os inquiridos têm 13 a 20 anos de experiência, com uma percentagem de (31,8%).

Tabela 17 - Estatística Descritiva sobre o Perfil do Inquirido - Anos de Experiência

Anos de Experiência	Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
< 1	3	1,5	1,5
> 21	47	23,4	24,9
13 - 20	64	31,8	56,7
2 - 6	48	23,9	80,6
7 - 12	39	19,4	100,0
Total	201	100,0	

Tempo Efetivo

Verificado que inquiridos tem entre 13 a 20 anos de experiência, constatamos que 60 dos inquiridos, têm tempo de efetividade de (29,9%).

Tabela 18 - Estatística Descritiva sobre o Perfil do Inquirido - Tempo de Efetividade

Tempo Efetivo	Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
< 1	27	13,4	13,4
> 21	26	12,9	26,4
13 - 20	40	19,9	46,3
2 - 6	60	29,9	76,1
7 - 12	48	23,9	100,0
Total	201	100,0	

4.3.4. Inserção dos Dados no Software Estatístico e Verificação de Erros

Finalizada a recolha de dados, transpôs-se os mesmo para o software IBM SPSS (versão 21), (*Statistical Package for Social Sciences*) sendo que a licença de utilização foi fornecida por parte da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, permitindo assim formar a base de dados e proceder às análises estatísticas.

De forma a criar a base de dados, foi necessária a criação de siglas para identificar questões, de forma a facilitar a análise de dados. Quanto a verificação de erros, constatou-se que não se verificavam *outliers*.

Segundo Schumacker & Lomax (2010), os *outliers* são pontos de dados influentes, ou seja podem ser valores de dados extremos ou atípicos nas variáveis independentes ou dependentes, ou ambas. Estes podem ocorrer em situações de inserção de dados.

4.6. Análise Fatorial

Segundo Wegener (2012) refere a análise fatorial como um conjunto de procedimentos estatísticos destinados a determinar o número de construções distintas necessárias para explicar o padrão de correlações entre um conjunto de medidas. Nos casos em que o investigador tem o objetivo de explorar os padrões presentes nos dados recolhidos utiliza-se a análise fatorial exploratória. Mas quando o investigador tem como objetivo testar o conjunto de medidas específicas, o procedimento a utilizar é a análise fatorial confirmatória.

Seguidamente serão apresentados os dados sobre a análise fatorial exploratória, e uma vez que existem variáveis e medidas específicas, procedeu-se também a uma análise fatorial confirmatória.

4.6.1. Análise Fatorial Exploratória (AFE)

A análise fatorial é descrita como uma técnica de análise exploratória de dados, que tem o objetivo de descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de forma a construir uma escala de fatores intrínsecos que de certa forma controlam variáveis originais (Marôco, 2007).

Segundo Damásio (2012), análise fatorial exploratória utiliza um conjunto de técnicas multivariadas que pretende encontrar a estrutura subjacente numa matriz de dados e determinar o número e a natureza das variáveis latentes (fatores) que melhor apresentam um conjunto de variáveis observadas. Desta forma um fator é uma variável latente que influencia mais que uma variável observada.

Na primeira fase, para a implementação da AFE é necessário observar a matriz de dados e é passível de factoração, ou seja, verificamos se é possível analisar os dados e se estes podem ser submetidos no processo de análise fatorial. Desta forma é necessário a utilização de dois métodos de avaliação, o critério de *Kaisers-Meyer-Olkin* (KMO) e *Teste de Esfericidade de Bartlett* (Damásio, 2012).

O índice de KMO, conhecido como índice de adequação da amostra, sendo este um teste estatístico que sugere a proporção de variância dos itens, que pode estar a ser explicada por uma variável latente. Este índice permite indicar o quão apropriada é aplicação de AFE para o conjunto de dados (Hair et al., 2009).

Na perspetiva de Hutcheson & Sofroniou (1999) a interpretação dos índices de KMO, são os seguintes valores menores que 0,5 valores inaceitáveis, 0,5 e 0,7 valores medíocres, 0,7 e 0,8 valores bom, valores maiores que 0,8 e 0,9 considerados valores ótimos e excelentes.

Como referido anteriormente, utilizam-se dois métodos de avaliação, o KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett, este avalia as correlações de uma matriz de dados, valores estes que se forem inferiores a 0,05 indicam uma matriz é favorável, caso seja rejeitada a hipótese nula a matriz de dados é semelhante a uma matriz de identidade (Dziuban & Shirkey, 1974)

Para se extrair os fatores utilizou-se o método *varimax*, com o objetivo de maximizar a variação dos pesos de cada variável principal. Segundo Pestana & Gageiro, (2008), *varimax* é uma técnica utilizada para fazer a maximização da variação dos pesos, que tem como objetivo eliminar os valores intermédios, de forma que os valores serem interpretados de forma clara.

Depois de realizados os testes, anteriormente descritos segue-se para o teste de fiabilidade, sendo este realizado através do Alpha de Cronbach. Este permite verificar a confiança das escalas para medir cada variável, descritas anteriormente no tópico do questionário. Para se fazer uma interpretação dos valores, George & Mallery (2003) explica que menor que 0,5 valor inaceitável, maior que 0,5 valor pobre, maior que 0,6 valor questionável, maior que 0,7 valor aceitável, maior que 0,8 valor bom e maior que 0,9 valor excelente.

Seguidamente passou para a análise dos dados, de acordo com as variáveis apresentadas anteriormente.

Tabela 19 - Interpretação do Valores KMO e Alpha de Cronbach

Variável	Dimensão	Alpha de Cronbach	KMO	Bartlet t test	% Variação Explicada
Gestão das Alianças Estratégicas	D1 (4 itens)	0,875	0,908	0,000	70,515
	D2 (4 itens)	0,848		0,000	
	D3 (4 itens)	0,880		0,000	
	D4 (4 itens)	0,900		0,000	
	D5 (3 itens)	0,781		0,000	
Capacidades Dinâmicas	D1 (5 itens)	0,887	0,890	0,000	70,658
	D2 (5 itens)	0,888		0,000	
Capacidades Tecnológicas	D1 (5 itens)	0,953	0,915	0,000	84,304
Inovação	D1 (10 itens)	0,920	0,908	0,000	76,272
Partilha do Conhecimento	D1 (10 itens)	0,933	0,922	0,000	62,659
Desenvolvimento de Novos Produtos	D1 (4 itens)	0,901	0,757	0,000	77,166
Performance	D1 (9 itens)	0,917	0,920	0,000	60,806
Desempenho das Exportações	D1 (4 itens)	0,795	0,783	0,000	72,672

De forma alcançar os valores de alpha, KMO, barlet t test e a variância explicada, os dados foram todos inseridos no software SPSS, desta forma foi possível realizar as diversas análises.

Os resultados obtidos a partir dos testes de adequação da matriz de base foram todos satisfatórios, em todas as variáveis em estudo. Para o índice de KMO, verifica-se que cinco das variáveis tem valores excelentes, um tem valor ótimos e apenas dois valores são considerados bons, sendo estes o desempenho das exportações e desenvolvimento de novos produtos.

Relativamente ao *Teste de Esfericidade de Bartlett* todos os valores apresentados são inferiores a 0,5, ou seja, foram todos 0,000, verifica-se assim que existe correlação entre as variáveis.

Referente à variância explicada todos os valores estão acima dos 60%, por tanto todas as variáveis são consideradas significativas na explicação dos dados.

Finalmente o Alfa de Cronbach, a maioria dos resultados obtidos foram considerados bons e excelentes, apenas desempenho das exportações e gestão das alianças estratégicas - D5 (3 itens) obteve resultados aceitáveis.

Continuamente passou-se para análise confirmatória, mantendo-se todas as variáveis apresentadas.

4.6.2 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Na pesquisa anteriormente descrita, na análise fatorial exploratória o investigador explora quantos fatores (variáveis latentes) existem, se os fatores estão correlacionados e quantas variáveis observadas parecem melhor para medir esse mesmo fator. Na pesquisa de análise fatorial confirmatória o investigador especifica um autêntico número de fatores, estes estão correlacionados e as variáveis observadas medem cada fator, nesta o investigador tem um modelo teórico específico à priori (Schumacker & Lomax, 2010).

De seguida a investigação em estudo irá assentar no modelo de equações estruturais (MEE) (*Structural Equation Modeling, SEM*), a análise de dados a partir deste ponto foi realizada com o recurso ao software estatístico IBM SPSS AMOS (versão 22).

O modelo de equações estruturais, por norma usa-se na análise trajetória ou numa análise fatorial confirmatória (Schumacker & Lomax, 2010). Desta forma o modelo de equações estruturais é uma técnica de modelagem generalizada, por norma utilizada para testar a validade dos modelos teóricos que definem relações entre as variáveis. Estas relações podem ser apresentadas por parâmetros que verificam o peso do efeito que as variáveis independentes tem sobre as variáveis dependentes, tudo isto através de um conjunto de hipóteses que respeitam as associações entre as variáveis do modelo (Marôco, 2010).

No modelo inicial desta investigação todas as covariâncias apresentam valores positivos. Segundo Marôco (2010), covariâncias positivas apresentam valores superiores e tendem a estar relacionados com valores superiores à média na outra variável, no entanto

covariâncias negativas estão relacionados com valores inferiores à média na outra variável (Marôco, 2010).

Para verificar a avaliação da qualidade do modelo, ou seja, perceber se o modelo teórico utilizado é eficiente para fazer a correlação das variáveis do modelo na amostra em estudo (Hair et al., 2009). Segundo Lisboa, Augusto, & Ferreira (2012) não existem teste estatísticos únicos que possam ser aceites, de forma consensual, como aqueles que melhor calculam o ajustamento do modelo completo. Segundo (Hair et al., 2009), todos os programas que permitem chegar ao modelo de equações estruturais (MEE) (AMOS, LISREL), têm valores importantes como a estatística CFI e a RMSEA, este fornecem informação suficiente para avaliar o ajuste do modelo. Desta forma são usados os critérios de ajuste de modelo como *Chi-Square* (X^2), *Comparative Fit Index* (CFI), *Tucker-Levis fit Index* (TLI), *Incremental Fit Index* (IFI), *Good-of-Fit Index* (GFI) e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) (Schumacker & Lomax, 2010). Seguidamente a tabela 20 aglomera estes valores que são confrontados com os níveis de aceitação que a maioria dos autores indica.

Tabela 20 - Estatísticas e Índices de Ajustamento

Estatística	Valor de Referência	Autores
X^2	- Quanto menor melhor	Marôco (2010)
$X^2/ g $	>5	Ajustamento mau
]2;5]	Ajustamento sofrível
]1;2]	Ajustamento bom
	~1	Ajustamento muito bom
CFI TLI GF	<0,8	Ajustamento mau
	[0,8;0,9[Ajustamento sofrível
	[0,9;0,95[Ajustamento bom
	≥0,95	Ajustamento muito bom

IFI	$\geq 0,95$	Ajustamento muito bom	Lisboa et al (2012)
RMSEA	$> 0,10$	Ajustamento inaceitável	Marôco (2010)
	$]0,05; 0,10]$	Ajustamento bom	
	$\leq 0,05$	Ajustamento muito bom	

Figura 3 - Modelo de Medidas Inicial

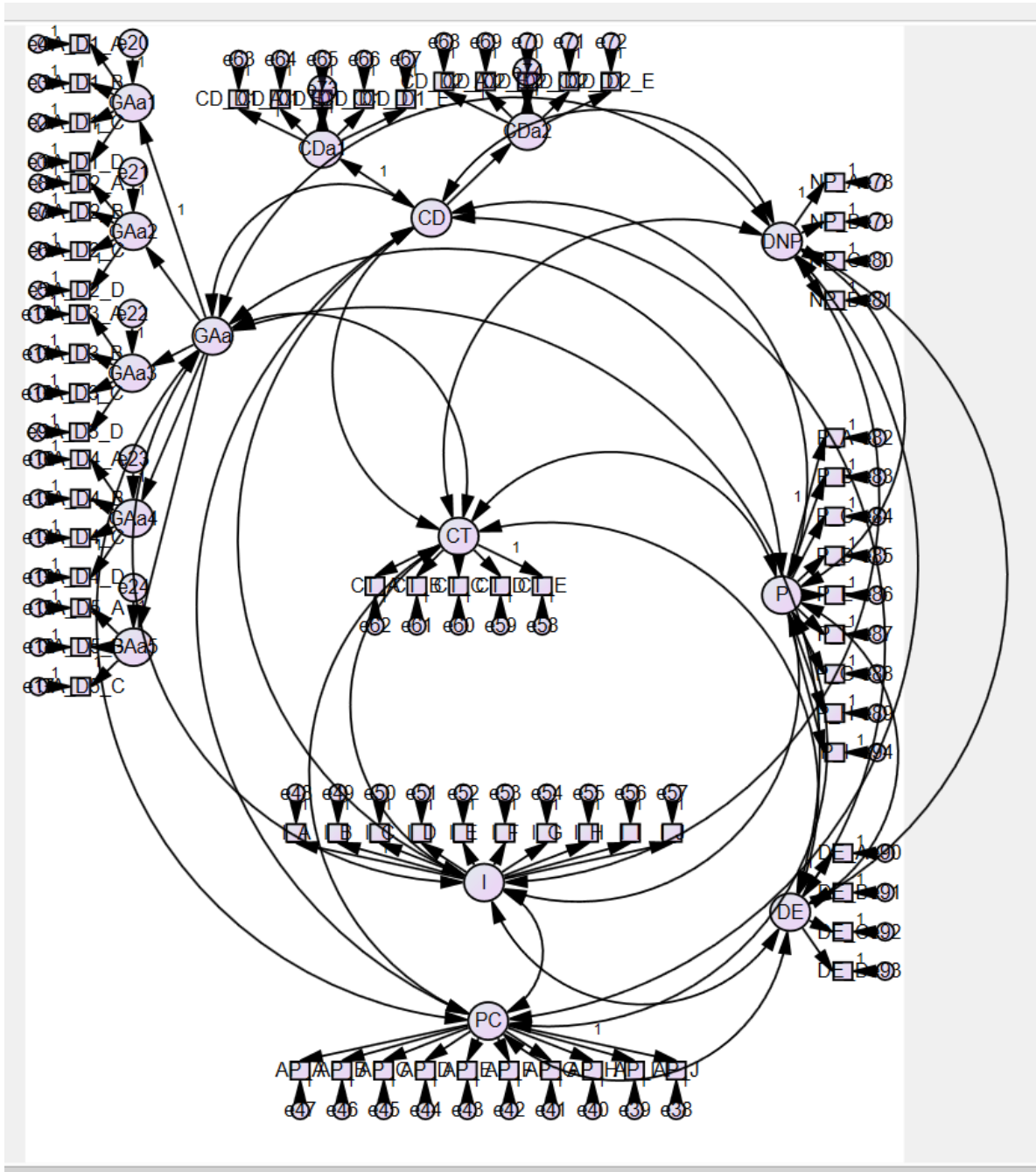
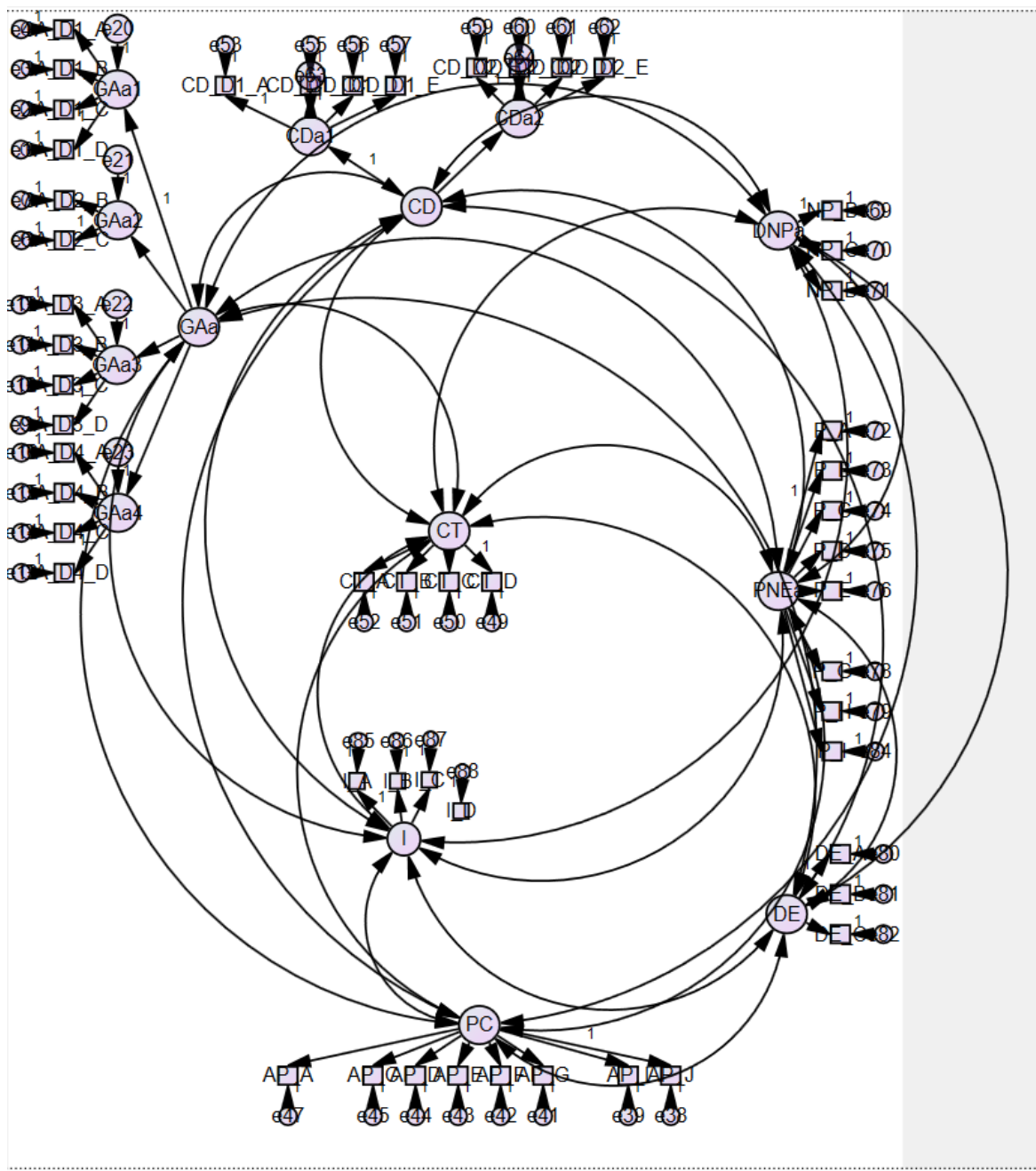


Figura 4 - Modelo Medidas após Análise dos Índices de Modificação

O modelo de medidas inicial apresentou índices de ajustamento débeis o que evidencia que muitas das variáveis observadas têm uma baixa capacidade explicativa ou que detêm *cross loadings* significativos com outras variáveis. A partir da análise dos índices de modificação sugeridos pelo programa, foi possível melhorar a especificação do modelo, permitindo chegar ao resultado final que seguidamente se apresenta.



Análise de Qualidade do Ajustamento do Modelo no seu Conjunto

Os índices de ajustamento para o modelo final apresentam, agora, valores aceitáveis ou bons, como constam da tabela seguinte.

O *Chi-Square* (X^2) é o valor significativo em relação aos graus de liberdades, pois permite indicar que as matrizes de variância/covariância observadas (Schumacker & Lomax, 2010), na nossa amostra o *Chi-Square* (X^2) é de 1969,68. Relativamente a gl, Lisboa et al. (2012), explica que os graus de liberdade do modelo têm de ser maiores do que zero, pois permite estimar mais que um parâmetro, sendo que existe mais informação sobre a matriz variância/covariância obtida na amostra.

Após verificado o *Chi-Square* (X^2) e o gl, procede-se a sua divisão, ou seja, X^2/gl , se este $X^2/gl = 1$ é um ajustamento perfeito, se for inferior a 5 é aceitável e se este for superior a 5 é inaceitável (Marôco, 2010). Neste estudo verificou-se $1969,69/1241 = 1,587$, sendo este um ajustamento bom.

No que se refere ao valor de *Incremental Fit Index* (IFI), pode verificar-se um ajustamento bom, sendo que o valor é de 0,909.

O valor *Tucker-Levis fit Index* (TLI), é a medida que pode ser usada para comparar os modelos alternativos, é tem um escala de 0 e 1 (Schumacker & Lomax, 2010), o valor *Tucker-Levis fit Index* (TLI) desta investigação é de 0,903, sendo um ajustamento bom.

Observando *Good-of-Fit Index* (GFI) desta investigação é de 0,737, sendo um ajustamento mau. Este valor baseia-se na proporção da soma das diferenças quadradas entre as matrizes observadas e reproduzidas para as variâncias observadas (Schumacker & Lomax, 2010).

Tabela 21 - FIT e CFA

	Amostra
χ^2	1969,68
GL	1241
χ^2/df	1,587
IFI	0,909
TLI	0,903
GFI	0,737
CFI	0,908
RMSEA	0,054

- **Fiabilidade de Medida de cada Indicador (Individual-item Reliability)**

O indicador apresentado *Individual-item Reliability* é designado por coeficiente de correlação múltipla (R^2) e compreende a avaliação do grau da correlação ao quadrado entre as variáveis latentes e cada um dos seus indicadores (Lisboa et al., 2012). Segundo Fornell & Larcker (1981) o valor R^2 está associado a cada equação na construção do item, é também uma medida de fiabilidade de construção e nos erros de medição para cada item.

De uma forma generalizada os valores de R^2 quando são inferiores a 0,25 indicam possíveis problemas de ajustamento local com a variável (Marôco, 2010). Porém se os valores forem superiores a 0,50 o indicador de fiabilidade é bom.

Seguidamente nas tabelas a baixo apresentadas, não se verificaram valores inferiores a 0,25, porém os valores são todos apresentados acima de 0,50, permitindo identificar que o indicador de fiabilidade é bom. É de salientar que o R^2 é o valor designada na coluna de SRW (*Standardized Regression Weights*) (Kline, 2011).

Tabela 22 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória

Gestão das Alianças

GA_D1_A	As atividades das nossas alianças com os parceiros, estão bem coordenadas.	0,782	11,717
GA_D1_B	Nós garantimos que as nossas tarefas de trabalho, se encaixam muito bem com as dos nossos parceiros de alianças.	0,798	12,007
GA_D1_C	Nós asseguramos que o nosso trabalho está sincronizado com o trabalho dos nossos parceiros.	0,831	12,59
GA_D1_D	Na tomada da maioria das decisões, existe uma grande interação com os nossos parceiros de alianças.	0,791	-
GA_D2_B	Conhecemos bem as áreas de sinergias da nossa carteira de alianças.	0,779	10,859
GA_D2_C	Asseguramos que as interdependências entre as nossas alianças sejam identificadas.	0,767	-
GA_D3_A	A nossa empresa tem a capacidade de aprender com os nossos parceiros de alianças.	0,803	12,471
GA_D3_B	A nossa empresa tem a capacidade de gestão, para absorver novos conhecimentos adquiridos com os parceiros de alianças.	0,839	13,232
GA_D3_C	A nossa empresa tem rotinas adequadas para analisar a informação obtida através dos parceiros de alianças.	0,788	12,178
GA_D3_D	A nossa empresa consegue integrar, com sucesso, o conhecimento já existente, com a	0,798	-

	informação obtida através dos nossos parceiros de alianças.		
GA_D4_A	Na nossa empresa fazemos um esforço para nos anteciparmos, face à concorrência, aproveitando as oportunidades de alianças.	0,791	13,127
GA_D4_B	Na nossa empresa, muitas vezes, tomamos a iniciativa de abordar outras empresas, com propostas de alianças.	0,855	14,772
GA_D4_C	Na nossa empresa, em comparação com os nossos concorrentes, somos muito mais pró-ativos e recetivos para encontrar e "ir atrás" de parcerias.	0,842	14,42
GA_D4_D	Na nossa empresa monitorizamos ativamente o nosso meio ambiente, para identificar oportunidades de parcerias.	0,846	-

Capacidades Dinâmicas

CD_D1_A	A nossa empresa atualiza o conhecimento atual de produtos familiares.	0,778	-
CD_D1_C	A nossa empresa tem capacidades melhoradas na pesquisa de soluções, para problemas de clientes que sejam próximos de soluções existentes.	0,782	11,702
CD_D1_D	A nossa empresa tem competências atualizadas nos processos de desenvolvimento de produtos, no qual a empresa já possui uma experiência extensa.	0,858	13,035
CD_D1_E	A nossa empresa reforça o conhecimento e a competência para melhorar a eficiência de actividade de inovação existente.	0,824	12,499

CD_D2_B	A nossa empresa desenvolve as capacidades de desenvolvimento e processos inteiramente novos.	0,774	-
CD_D2_C	A nossa empresa adquire novas capacidades de gestão organizacionais que são importantes para a inovação.	0,855	12,503
CD_D2_D	A nossa empresa aprende a ter capacidades no financiamento de novas tecnologias e treino da equipa de I&D (Investigação e Desenvolvimento), completamente novas.	0,834	12,138
CD_D2_E	A nossa empresa desenvolve as capacidades de inovação em áreas em que não tem nenhuma experiência.	0,688	9,7

Capacidades Tecnológicas

CT_A	Adquirir importantes informações tecnológicas.	0,893	19,286
CT_B	Identificar novas oportunidades tecnológicas.	0,931	21,451
CT_C	Responder às mudanças tecnológicas.	0,927	21,226
CT_D	Dominar tecnologias de ponta.	0,896	-

Inovação

I_A	A nossa empresa introduziu um novo produto ou uma nova qualidade de um produto existente.	0,935	-
I_B	A nossa empresa introduziu um novo método de produção ou modificou um método existente.	0,905	20,244

I_C	A nossa empresa encontrou um novo mercado ou empregou uma nova estratégia de marketing num mercado existente.	0,819	16,462
-----	---	-------	--------

Partilha de Conhecimento

PA_A	Em conhecimentos técnicos.	0,782	11,643
PA_C	Em pessoal altamente produtivo.	0,728	10,713
PA_D	Em competências em marketing.	0,727	10,682
PA_E	Em competências de especialização no atendimento ao cliente.	0,719	10,524
PA_F	Em competências de especialização em gestão.	0,8	11,962
PA_G	Em competências de experiência nos mercados inovadores.	0,736	10,833
PA_I	Uma equipa que gosta de contribuir com ideias para novos produtos/serviços.	0,746	11,013
PA_J	Uma equipa capaz de comercializar os produtos / serviços, com sucesso.	0,766	-

Novos Produtos

NP_B	A nossa empresa é muito rápida em novos projetos de produtos e soluções.	0,752	-
NP_C	A nossa empresa é rápida, em relação à concorrência, a desenvolver novos projetos.	0,883	12,604
NP_D	A nossa empresa é rápida, em relação à concorrência, a desenvolver novos produtos e soluções.	0,871	12,445

Performance

P_A	Tem crescimento de vendas.	0,695	-
P_B	Tem rentabilidade.	0,774	10,177
P_C	Tem crescimento no número de funcionários.	0,655	8,694
P_D	Tem qualidade do produto / serviço.	0,772	10,142
P_E	Tem variedade de produtos / serviços.	0,79	10,379
P_G	Tem fidelização do cliente.	0,771	10,141
P_H	Tem a quota de mercado.	0,747	9,851
P_I	Tem gestão de custos.	0,755	9,935

Desenvolvimento Exportações

DE_A	A nossa empresa está satisfeita com o volume das exportações nos últimos três anos.	0,905	-
DE_B	A nossa empresa está satisfeita com a sua parcela de mercado exportador nos últimos três anos.	0,956	22,953
DE_C	A nossa empresa está satisfeita com a sua parcela de mercado exportador nos últimos três anos.	0,895	19,77

- **Fiabilidade de cada Variável Latente (Composite Reliability - CR)**

Segundo Fornell & Larcker (1981), antes de se testar a relação no modelo estrutural é necessário demonstrar que o modelo tem um nível de validade e fiabilidade satisfatórios.

Assim sendo, a fiabilidade de cada variável latente (fiabilidade compósita), serve para medir a forma como as variáveis latentes estão a ser medidas pelos indicadores selecionadas para o efeito (Lisboa et al., 2012). Desta forma, a fiabilidade é uma medida se refere à capacidade de esta ser consistentes, ou seja, se um instrumento de medida dá sempre o mesmo resultados quando aplicado a alvos iguais, podemos verificar que a medida é fiável (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Quando são utilizadas questões de fiabilidade de uma medida (variável latente), referencia-se o índice de Alpha de Cronbach (α). Desta forma, considera-se que os valores superiores ou iguais a 0,70 mostram um indicador com fiabilidade, no entanto para investigações exploratórias valores a baixo do 0,70 também podem ser aceitáveis.

“De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o α é pelo menos 0.70. Contudo, em alguns cenários de investigação das ciências sociais, um α de 0.60 é considerado aceitável desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução e tenham em conta o contexto de computação do índice.” (Maroco & Garcia-Marques, 2006: 73).

Refere-se que todos as dimensões utilizadas no modelo de investigação, têm valores acima de 0,70 o que revela que as métricas apresentadas são fiáveis.

- **Variância Média Extraída (Average Variance Extracted – AVE)**

A fiabilidade compósita e a variância média extraída são utilizadas para avaliar a fiabilidade das variáveis latentes. A variância média extraída estima a proporção da variância dos indicadores afetos à medição de uma determina variável latente explicada por essa mesma variável latente (Lisboa et al., 2012).

Na perspetiva de Fornell & Larcker (1981) a variância média extraída é uma medida mais convencional do que a fiabilidade compósita, desta forma o seu nível aceitável sugerido de variância média extraída é de 0,50. A variância média extraída também pode ser usada para avaliar a validade discriminante, que seguidamente será descrita.

Na tabela 23, verifica-se que todos os índices de média extraída são superiores a 0,50, ou seja, todos os construtos utilizados no modelo conceptual respeitam os critérios estipulados na literatura.

Tabela 23 - Desvio Padrão, Matriz de Correlações e Alpha de Cronbach

Variáveis	D.P	GA	CD	CT	I	PC	DNP	P	DE	C.R.	AVE
Gestão das Alianças (GA)	0,83066	0,935								0,96345	0,6534
Capacidades Dinâmicas (CD)	0,68484	0,747	0,882							0,934	0,641
Capacidades Tecnológicas (CT)	1,34113	0,608	0,866	0,951						0,952	0,832
Inovação (I)	1,25738	0,361	0,758	0,521	0,842					0,917	0,788
Partilha de Conhecimento (PC)	0,83546	0,502	0,791	0,56	0,635	0,912				0,912	0,564
Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP)	0,94234	0,559	0,824	0,601	0,557	0,72	0,871			0,875	0,701
Performance (P)	0,73485	0,41	0,606	0,412	0,527	0,733	0,613	0,907		0,909	0,557
Desempenho das Exportações (DE)	1,13402	0,277	0,476	0,379	0,414	0,489	0,434	0,665	0,907	0,917	0,788

- Validade Discriminante

Segundo Lisboa et al. (2012: 436) a validade discriminante, é um indicador que “avalia a extensão com os indicadores afetos à mediação de variáveis latentes diferentes se encontram correlacionados entre si e, conseqüentemente, a extensão com que as variáveis latentes independentes se encontram correlacionados entre si”.

De forma a demonstrar a validade discriminante da variável latente, a variância média extraída (AVE) para cada variável deve ser superior aos quadrados das correlações das variáveis correspondentes, entre as este e todas as outros que estão afetos as variáveis

latentes (Fornell & Larcker, 1981). Assim sendo, este instrumento permite avaliar se a escala de medida mede realmente o que pretende medir.

Tabela 24 - Validade Discriminante

Variáveis	GA	CD	CT	I	AP	SNP	P	E	AVE
Gestão das Alianças (GA)									0,6534
Capacidades Dinâmicas (CD)	0,558009								0,641
Capacidades Tecnológicas (CT)	0,369664	0,74996							0,832
Inovação (I)	0,130321	0,57456	0,27144						0,788
Partilha de Conhecimento (PC)	0,252004	0,62568	0,3136	0,40323					0,564
Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP)	0,312481	0,67898	0,3612	0,31025	0,5184				0,701
Performance (P)	0,1681	0,36724	0,16974	0,27773	0,53729	0,37577			0,557
Desempenho das Exportações (DE)	0,076729	0,22658	0,14364	0,1714	0,23912	0,18836	0,44223		0,788

Analisando as tabelas acima verificamos que as correlações ao quadrado são sempre inferiores aos valores do AVE das respetivas variáveis. Com exceção das correlações Partilha de Conhecimento e Capacidades Dinâmicas que têm uma correlação de 0,62568 e o AVE correspondente é de 0,564, ou seja o valor é superior à variância média extraída. Este caso alerta-nos para o perigo de multicolinearidade.

Desta forma, é necessário verificar a existência de multicolinearidade e para isso tem que se analisar o VIF (*Variance Inflation Factor*), segundo Marôco (2010: 62) “a raiz quadrada de VIF indica o quão superior é o erro-padrão do coeficiente da regressão dessa variável do modelo, relativamente ao valor que esse erro-padrão teria se as variáveis não

fossem multicolineares”. É de salientar o que o valor máximo deste indicador deverá ser igual a 5.

Depois de efetuado o teste VIF para nossa investigação, verificou-se que os valores são efetivamente inferiores a 5, o que significa que não há problemas de multicolinearidade no nosso modelo.

Isto permite-nos concluir que se verifica a condição de Validade Discriminante das Variáveis.

4.6. Conclusão

Este capítulo teve como objetivo apresentar a caracterização da amostra, desta investigação.

Apresentou também os dois tipos de análise fatorial, sendo por tanto a análise fatorial exploratória e a confirmatória. Através da análise fatorial confirmatória foi possível verificar a análise de qualidade do modelo, a fiabilidade de medida de cada indicador, a fiabilidade de cada variável latentes, a variância média extraída e a validade discriminante.

CAPÍTULO V – RESULTADOS

5.1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais resultados obtidos, desta forma está dividido em três partes.

Na primeira parte aborda a análise descritiva das variáveis em estudo, apresentando a média e o desvio-padrão de cada variável.

Seguidamente será apresentada o teste de hipóteses, e a explicação do quadro consequente.

Finalmente será feita a discussão dos resultados, corroborando positivamente ou negativa cada hipótese dependendo da análise feita através do teste de hipóteses.

5.2. Análise Descritiva das Variáveis

A tabela 25, apresenta as médias e os respectivos desvios-padrão das respostas obtidas por parte dos inquiridos.

A análise descritiva das variáveis é a primeira análise, pois esta permite conhecer os valores limites máximos e mínimos de resposta e analisar os valores médios que se conseguiram atingir para as variáveis em estudo consoante o valor atribuído pelos inquiridos, para além do desvio-padrão.

Esta análise permite verificar o comportamento médio da amostra de acordo com as variáveis em estudo. Na tabela 25, conclui-se que os participantes dão valor a todas as variáveis em estudo.

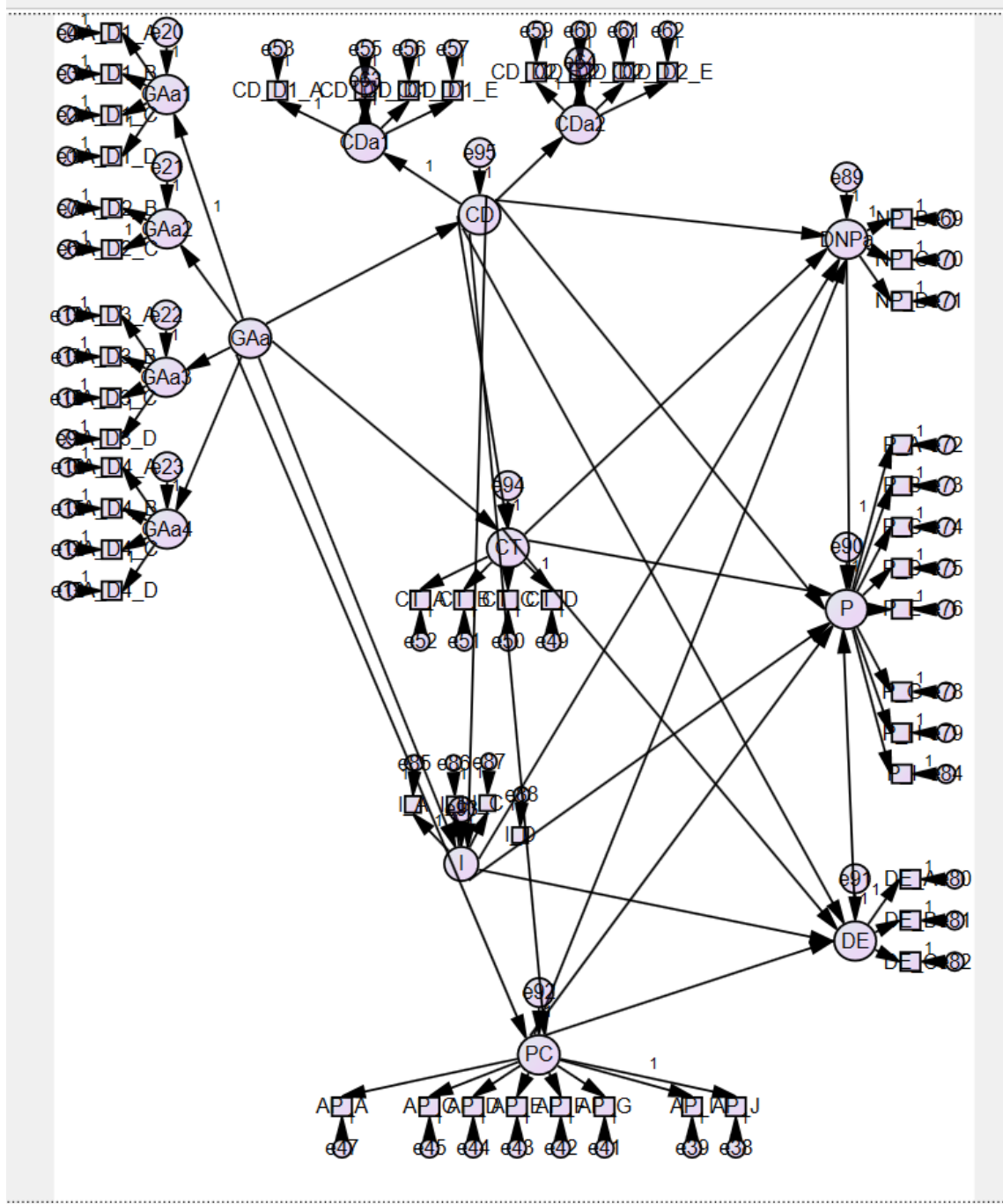
Tabela 25 - Análise Descritiva das Variáveis

Variável	Média	Desvio-Padrão
Gestão das Alianças	5,4500	1,2600
Capacidades Dinâmicas	5,3418	1,3664
Capacidades Tecnológicas	5,4179	1,4885
Inovação	5,0786	1,5104
Partilha Conhecimento	5,8468	1,0297
Desempenho de Novos Produtos	5,2935	1,2437
Performance	5,7794	1,0934
Desempenho das Exportações	5,1692	1,4723

5.3. Teste de Hipóteses

Após a análise do modelo de medidas, procedeu-se à especificação do modelo estrutural para testar as hipóteses propostas no presente modelo de investigação. Seguidamente apresenta-se o modelo estrutural:

Figura 5 - Modelo Estrutural



Os valores obtidos de SRW e de P são apresentados para fundamentar as hipóteses e assim conseguir perceber se estas possuem ou não significância estatística.

Com base nestes resultados serão fundamentadas todas as hipóteses em estudo.

Tabela 26 - Resultados do Teste de Hipóteses

	Hip.	SRW	P Amos	P/2	P
Gestão das Alianças - Capacidades Dinâmicas	H1	0,727	***	**	Corroborado
Gestão das Alianças - Capacidades Tecnológicas	H2	0,105	0,257	0,1285	Não corroborado
Gestão das Alianças - Inovação	H3	-0,379	***	**	Corroborado
Gestão das Alianças - P. Conhecimento	H4	-0,145	0,166	0,083	Não corroborado
Capacidades Dinâmicas - Capacidades Tecnológicas	H5	0,697	***	**	Corroborado
Capacidades Dinâmicas - Inovação	H6	1,0105	***	**	Corroborado
Capacidades Dinâmicas - P. Conhecimento	H7	0,885	***	**	Corroborado
Capacidades Dinâmicas – D. Novos Produtos	H8	0,657	***	**	Corroborado
Capacidades Dinâmicas - Performance	H9	0,135	0,481	0,2405	Não corroborado
Capacidades Dinâmicas - D. Exportações	H10	0,051	0,802	0,401	Não corroborado
Capacidades Tecnológicas - D. Novos Produtos	H11	-0,015	0,883	0,4415	Não corroborado
Capacidades Tecnológicas - Performance	H12	-0,164	0,077	0,0385	Corroborado
Capacidades Tecnológicas – D. Exportações	H13	0,09	0,447	0,2235	Não corroborado
Inovação - D. Novos Produtos	H14	-0,093	0,324	0,162	Não corroborado
Inovação - Performance	H15	0,01	0,904	0,452	Não corroborado
Inovação - D. Exportações	H16	0,129	0,234	0,117	Não corroborado
P. Conhecimento - D. Novos Produtos	H17	0,276	0,01	0,005	Corroborado
P. Conhecimento - Performance	H18	0,442	***	**	Corroborado
P. Conhecimento - D. Exportações	H19	0,32	0,01	0,005	Corroborado
D. Novos Produtos - Performance	H20	0,111	0,294	0,147	Não corroborado
D. Exportações - Performance	H21	0,398	***	**	Corroborado

5.4. Discussão dos Resultados

H1: A Gestão das Alianças Estratégicas tem um efeito positivo nas Capacidades Dinâmicas.

Tal como previsto, verificou-se que a gestão das alianças estratégicas contribui de forma positiva para as capacidades dinâmicas, ou seja, suportam assim a hipótese 1. Tal como verificado anteriormente, as rotinas e a cooperação entre recursos permite melhorar a gestão das alianças estratégicas (Schilke, 2013) e consequentemente, contribui para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

H2: A Gestão das Alianças Estratégicas tem um efeito positivo nas Capacidades Tecnológicas.

Ao contrário do que a literatura prevê, a gestão das alianças estratégicas tem uma relação negativa com as capacidades tecnológicas, ou seja, não corrobora a hipótese 2. De acordo com Chiambaretto & Fernandez (2016) a gestão das alianças pode promover o desenvolvimento das capacidades tecnológicas. Todavia, neste caso, esta relação pode ser indireta, através dos efeitos de mediação da inovação e das capacidades dinâmicas.

H3: A Gestão das Alianças Estratégicas tem um efeito positivo na Inovação.

Os resultados obtidos mostram que existe uma relação muito significativa entre a gestão das alianças estratégicas e a inovação, corroborando desta forma a hipótese 3. Aparentemente, uma gestão mais efetiva das alianças estratégicas pode estimular uma maior partilha de conhecimento entre os parceiros e contribuir para uma inovação mais pujante (Bresciani et al., 2017; Oerlemans et al., 2013).

H4: A Gestão das Alianças Estratégicas tem um efeito positivo na Partilha de Conhecimento.

São vários os autores Junior et al. (2016) Sluyts et al. (2011) que sugerem que a gestão das alianças estratégicas influencia positivamente a partilha do conhecimento, gerando benefícios para as empresas. No entanto, os resultados obtidos mostram claramente que existe uma relação negativa, não corroborando a hipótese 4, ao contrário do que sugere a

literatura. Mais uma vez, esta relação pode ter uma natureza indireta, mediada por outras variáveis, nomeadamente as capacidades dinâmicas.

H5: As Capacidades Dinâmicas têm um efeito positivo nas Capacidades Tecnológicas.

Os resultados mostram uma relação positiva entre as capacidades dinâmicas e as capacidades tecnológicas, ou seja, a hipótese 5 é corroborada. A contribuição dos recursos pode levar à criação de novos conhecimentos tecnológicos e de mercado, e desta forma melhorar o marketing da empresa e as suas capacidades tecnológicas (Wilden et al., 2013).

H6: As Capacidades Dinâmica têm um efeito positivo na Inovação.

Verifica-se que existe uma relação positiva entre as capacidades dinâmicas e a inovação, permitindo assim corroborar a hipótese 6. Segundo a literatura as capacidades dinâmicas influenciam vários processos organizacionais, tais como inovação, o desenvolvimento de novos produtos, entre outros (Teece, 2017), dando suporte teórico aos resultados alcançados.

H7: As Capacidades Dinâmicas têm um efeito positivo na Partilha de Conhecimento.

Confirma-se que as capacidades dinâmicas têm um efeito muito positivo na partilha de conhecimento, desta forma é possível corroborar a hipótese 7. As capacidades dinâmicas conseguem extrair vantagem dos recursos técnicos, desenvolvendo, refinando e transformando a partilha de conhecimento numa rotina organizacional (Wu, 2010).

H8: As Capacidades Dinâmicas têm um efeito positivo no Desenvolvimento dos Novos Produtos.

Após verificados os resultados confirma-se que as capacidades dinâmicas têm um efeito positivo no desenvolvimento de novos produtos, desta forma é possível corroborar a hipótese 8. O progresso e as rotinas permitem criar equipas funcionais, que geram progresso e consegue desenvolver e ter sucesso nos novos produtos gerados (Khalid & Bhatti, 2015).

H9: As Capacidades Dinâmicas têm um efeito positivo na Performance.

Os resultados mostram que a hipótese 9 não é suportada, ao contrário do que sugere Lavie et al. (2010). Como em relações anteriores, muito provavelmente, esta relação terá uma natureza indireta e os efeitos das capacidades dinâmicas pode ser transferido para a performance através de outras variáveis como a inovação, a partilha de conhecimento e as capacidades tecnológicas.

H10: As Capacidades Dinâmicas têm um efeito positivo nas Desempenho das Exportações.

Após verificados os resultados a hipótese 10 não é corroborada, ao contrário do proposto por Love et al. (2016). Como se verificou anteriormente, esta relação terá uma natureza indireta e os efeitos das capacidades dinâmicas pode transferir-se para a inovação através de outras variáveis como a inovação, a partilha de conhecimento e as capacidades tecnológicas.

H11: As Capacidades Tecnológicas têm um efeito positivo no Desenvolvimento dos Novos Produtos.

Os resultados verificados mostram que as capacidades tecnológicas não têm um efeito positivo sobre o desenvolvimento dos novos produtos. Os efeitos das capacidades dinâmicas e da inovação podem ter-se sobreposto aos efeitos das capacidades tecnológicas, mostrando que estes efeitos podem ser indiretos ou irrelevantes na presença de outras variáveis.

H12: As Capacidades Tecnológicas têm um efeito positivo na Performance.

Os resultados obtidos verificam que a hipótese 12 é corroborada. De acordo com (Y. Chen et al., 2015) estas ajudam a superar a concorrência e aumentar a performance da empresa.

H13: As Capacidades Tecnológicas têm um efeito positivo no Desempenho das Exportações.

Segundo García et al. (2012) as capacidades tecnológicas têm um efeito positivo no desempenho das exportações. Contudo a hipótese 13 não é corroborada, esta relação

negativa é explicada pelos efeitos das capacidades dinâmicas e da inovação podem ter-se sobreposto aos efeitos das capacidades tecnológicas, mostrando que estes efeitos podem ser indiretos ou irrelevantes na presença de outras variáveis.

H14: A Inovação tem um efeito positivo no Desempenho dos Novos Produtos.

Ao contrário do que a literatura prevê, a inovação tem uma relação negativa com o desempenho dos novos produtos, ou seja, não corrobora a hipótese 14. De acordo com Terziovski & Guerrero (2014), a inovação promove o desempenho dos novos produtos. Todavia neste caso, esta relação pode ser indireta, através dos efeitos das capacidades dinâmicas.

H15: A Inovação tem um efeito positivo na Performance.

São vários os autores que (Love et al., 2016; Snieskiene & Cibinskiene, 2015) sugerem que a inovação tem um efeito positivo na performance, gerando benefícios para as empresas. No entanto, os resultados obtidos mostram que existe uma relação negativa, não corroborando a hipótese 15. Mais uma vez, esta relação pode ter uma natureza indireta, mediada por outras variáveis, nomeadamente as capacidades dinâmicas.

H16: A Inovação tem um efeito positivo no Desempenho das Exportações.

Ao contrário do que a literatura prevê, a inovação tem uma relação negativa com o desempenho das exportações, desta forma não corrobora a hipótese 16. De acordo com Love et al. (2016) a inovação e as exportações têm uma associação positiva, permite melhorar o seu desempenho da empresa. Mais uma vez, esta relação pode ter uma natureza indireta, medida por outras variáveis, nomeadamente as capacidades dinâmicas.

H17: A Partilha de Conhecimento tem um efeito positivo no Desenvolvimento de Novos Produtos.

Após verificados os resultados confirma-se que a partilha de conhecimento tem um efeito positivo no desenvolvimento de novos produtos, desta forma é possível corroborar a hipótese 17. A literatura explica que a partilha de conhecimento é um pré-requisito para o desenvolvimento de novos produtos, e demonstra ainda que a troca de conhecimento determina também a taxa de introdução de novos produtos (Renzl, 2008).

H18: A Partilha de Conhecimento tem um efeito positivo na Performance.

Verificado os resultados confirma-se que partilha de conhecimento têm um efeito positivo na performance, corroborando a hipótese 18. Quanto mais partilha de conhecimento existir entre os colaboradores, mais motivados estes irão estar permitindo um melhor desempenho, transformando esse desempenho em maior número de receitas e performance (S. Wang & Noe, 2010).

H19. Partilha de Conhecimento tem um efeito positivo no Desempenho das Exportações.

Os resultados mostram que a partilha de conhecimento tem um efeito positivo no desempenho das exportações, corroborando desta forma a hipótese 19. Esta relação deve-se em grande parte à partilha de conhecimentos entre empresas e ao conhecimento da equipa de trabalho, sendo que quanto mais conhecimento contém a equipa melhor será a estratégia implementada no mercado, afetando assim o desempenho das exportações (Khalid & Bhatti, 2015).

H20. O Desenvolvimento de Novos Produtos tem um efeito positivo na Performance.

Ao contrário do que a literatura prevê, o desenvolvimento de novos produtos tem uma relação negativa com a performance, desta forma não corrobora a hipótese 20. De acordo com Tyagi (2006) o desenvolvimento e a introdução de novos produtos, permite gerar performance para a empresa. Todavia, neste caso, esta relação pode ser indireta, através dos efeitos de mediação da inovação e das capacidades tecnológicas.

H21. O Desempenho das Exportações tem um efeito positivo na Performance.

Após verificados os resultados verifica-se que o desempenho das exportações tem um efeito positivo na performance, desta forma é possível corroborar a hipótese 21. O desempenho das exportações têm um efeito positivo na performance de uma empresa, gerando maior rentabilidade e maior produtividade para a empresa (Snieskiene & Cibinskiene, 2015).

5.5. Conclusão

Neste capítulo foram analisados essencialmente os testes de hipóteses, procedendo-se à discussão dos resultados que contribuíram para esta investigação. Verificou-se que a variável principal gestão das alianças estratégicas tem um impacto positivo sobre os mediadores capacidades dinâmicas e inovação. O mediador capacidades tecnológicas tem um impacto positivo na consequente performance, bem como o mediador partilha de conhecimento tem um impacto positivo nos consequentes desempenho dos novos produtos, performance e desempenho das exportações. A consequente desempenho das exportações tem um impacto positivo na consequente performance.

O capítulo seguinte apresenta as conclusões, as contribuições teóricas e práticas e as limitações, bem como as futuras linhas de investigação.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo estudar o efeito que a gestão das alianças estratégicas tem na performance de uma empresa.

De modo a responder a este objetivo foi aplicado um questionário estruturado composto por 71 itens, que por sua vez representam as variáveis em estudo, às quais se acrescentaram as questões referentes ao perfil da empresa e ao perfil do inquirido. Este questionário como anteriormente referido, foi distribuído em formato papel. No total obtiveram-se 201 respostas por parte dos inquiridos. Seguidamente procedeu-se à análise de dados recolhidos, numa fase inicial recorreu-se ao software SPSS, para realizar a caracterização da amostra. Posteriormente utilizou-se o software AMOS de forma a realizar a análise fatorial confirmatória e o teste de hipóteses.

A análise estatística permitiu dar resposta ao objetivo exposto, ou seja, a gestão das alianças estratégicas influencia positivamente as capacidades dinâmicas, que por sua vez influenciam diretamente o desenvolvimento dos novos produtos. O mediador partilha de conhecimento influencia positivamente os novos produtos, a performance e o desempenho das exportações. O consequente desempenho das exportações influencia positivamente a performance. Desta forma o objetivo exposto comprova através dos mediadores a gestão das alianças estratégicas afeta a performance da empresa, sendo que os mediadores capacidades tecnológicas e partilha do conhecimento influenciam positivamente a performance.

No que respeita ao consequente desempenho de novos produtos, verifica-se que existe uma relação negativa para a performance.

O próximo passo irá apresentar as contribuições teóricas e práticas, assim como as limitações e futuras linhas de investigação, baseando os resultados obtidos a partir dos modelos de equações estruturais.

6.2. Contribuições Teóricas

Ainda que se encontrem algumas evidências significativas de que a capacidade de gerenciamento de aliança de uma empresa está positivamente relacionada ao seu desempenho, é necessário mais trabalho para estabelecer este relacionamento de forma mais direta, ligando-o a outras métricas de desempenho, como crescimento de risco ou performance (Rothaermel & Deeds, 2006).

Nos últimos anos, a gestão das alianças estratégicas tornou-se fundamental para as empresas e de igual forma para os negócios, sendo que estas permitem identificar parcerias adequadas, criar e gerir novas alianças, reestruturá-las ou encerrar as mesmas, desta forma a permite às empresas desenvolver negócios de sucesso (Sluyts et al., 2011).

O modelo proposto sugere e estuda os efeitos das alianças na performance das empresas e para esse efeito, introduz o impacto da parte internacional das empresas considerando o efeito das exportações ao mesmo tempo que introduz o efeito sobre os novos produtos. Este estudo inova ao introduzir o efeito mediador das capacidades dinâmicas, partilha do conhecimento, inovação e capacidades tecnológicas desenvolvendo-se no contexto das empresas portuguesas. Este estudo dá pistas de investigação que considerem esta cadeia de efeitos para a explicação das virtualidades e dos impactos das alianças estratégicas.

6.3. Contribuições Práticas

Este estudo traz um conjunto de contribuições e recomendações relevantes para as empresas e os seus gestores. Para além de novas evidências sobre os efeitos das alianças estratégicas na performance, ele identifica a cadeia de efeitos e a forma como eles se transmitem dentro da organização, permitindo identificar as relações entre muitas destas variáveis de forma direta e indireta. Assim, percebe-se bem o efeito das alianças estratégicas sobre as capacidades dinâmicas e sobre a partilha do conhecimento, bem como os efeitos que indiretamente pode ter nas exportações, nos novos produtos e na performance global.

Nestes termos, os gestores podem escolher e gerir a sua carteira de alianças de forma a estimular de forma mais específica cada uma destas áreas da organização, tendo em conta os objetivos estratégicos das organizações. Mais ainda, ele sugere como ações

específicas sobre algumas das variáveis mediadoras podem ter efeitos específicos nas variáveis de performance da organização.

6.4. Limitações e futuras linhas de investigação

Finalizadas as contribuições práticas e teóricas, a presente investigação contém algumas limitações, que por sua vez iram oferecer oportunidades para o futuro de outras pesquisas referentes à gestão das alianças estratégicas.

Em primeiro uma da característica do presente estudo foi recorrer ao *networking* desenvolvido com as empresas, e aos contactos cedidos por incubadoras e camaras municipais, gerando assim uma amostra não probabilística e de conveniência, não verdadeiramente representativa, sendo que as respostas surgiram em grande maioria na região centro onde foi desenvolvido este *networking*. Desta forma, aconselha-se para futuras investigações ter uma amostra mais diversificada em termos de localização das empresas, de forma a obter resultados mais representativos da realidade portuguesa.

Em paralelo, os resultados são de corte transversal e expressam uma fotografia de um momento das empresas, não permitindo estabelecer uma cadeia precisa de causalidades. Estudos longitudinais têm o mérito de promoverem uma explicação mais detalhada destes efeitos.

Para futuras linhas de investigação, sugere-se que o modelo conceptual seja dividido em submodelos, de forma a estudar o efeito específico da gestão das alianças estratégicas, sobre variáveis igualmente específicas do modelo. Desta forma seria possível estudar novas cadeias de transmissão de efeitos. Utilizar novas variáveis como a propensão empreendedora ou a atitude global das empresas pode ajudar a compreender melhor o desenvolvimento das alianças à escala internacional

Seria também interessante analisar o efeito da gestão das alianças estratégicas na performance das empresas Portuguesas em comparação com empresas Internacionais.

BIBLIOGRAFIA

Abdolmaleki, K., & Ahmadian, S. (2016). The Relationship between Product Characteristics, Customer and Supplier Involvement and New Product Development. *Procedia Economics and Finance*, 36(16), 147–156.

Anderson, G., & Arsenault, N. (1999). *Fundamentals of Educational Research*. London: Falmer Press Teachers Library.

Araujo, L., & Minetti, R. (2011). Knowledge sharing and the dynamics of social capital. *European Economic Review*, 55(8), 1109–1119.

Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324–336.

Blome, C., Schoenherr, T., & Eckstein, D. (2014). The impact of knowledge transfer and complexity on supply chain flexibility: A knowledge-based view. *International Journal of Production Economics*, 147(PART B), 307–316.

Bodnaruk, A., Manconi, A., & Massa, M. (2016). Cross-border alliances and risk management. *Journal of International Economics*, 102, 22–49.

Bresciani, S., Ferraris, A., & Giudice, M. Del. (2017). The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. *Technological Forecasting and Social Change*.

Broocks, A., & Van Biesebroeck, J. (2017). The impact of export promotion on export market entry. *Journal of International Economics*, 107, 19–33.

Cadogan, J. W., Kuivalainen, O., & Sundqvist, S. (2009). EXPORT MARKET-ORIENTED BEHAVIOR AND EXPORT PERFORMANCE: QUADRATIC AND MODERATING EFFECTS UNDER

DIFFERING DEGREES OF MARKET DYNAMISM AND INTERNATIONALIZATION. *JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING*.

Chang, K. C., Chen, D. Z., & Huang, M. H. (2012). The relationships between the patent performance and corporation performance. *Journal of Informetrics*, 6(1), 131–139.

Chen, C.-J., Liu, T.-C., Chu, M.-A., Hsiao, Y.-C., & Chen, C.-J. (2014). Intellectual Capital and New Product Development. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 154–173.

Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez-Amado, J., & Kou, G. (2015). IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity. *Information and Management*, 52(6), 643–657.

Chiambaretto, P., & Fernandez, A. S. (2016). The evolution of cooperative and collaborative alliances in an alliance portfolio: The Air France case. *Industrial Marketing Management*, 57, 75–85.

Corsatea, T. D. (2014). Technological capabilities for innovation activities across Europe: Evidence from wind, solar and bioenergy technologies. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 37, 469–479.

Cunha, L. M. A. Da. (2007). Modelos Rasch e escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes. *Ciências, Faculdade D E*, 78.

Cunningham, J., Seaman, C., & McGuire, D. (2016). Knowledge sharing in small family firms: A leadership perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 34–46.

Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213–228.

Dziuban, C. D., & Shirkey, E. (1974). When is a Correlation Matrix Appropriate for Factor Analysis? Some Decision Rules. *Psychological Bulletin*, 81(6), 358–361.

Erden, Z., Klang, D., Sydler, R., & von Krogh, G. (2014). Knowledge-flows and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2777–2785.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39.

Gambardella, A., & Giarratana, M. S. (2013). General technological capabilities, product market fragmentation, and markets for technology. *Research Policy*, 42(2), 315–325.

García, F., Avella, L., & Fernández, E. (2012). Learning from exporting: The moderating effect of technological capabilities. *International Business Review*, 21(6), 1099–1111.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: Answers to Selected Exercises*.

Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). ScienceDirect Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 985–991.

Gkypali, A., Filiou, D., & Tsekouras, K. (2017). R&D collaborations: Is diversity enhancing innovation performance? *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 143–152.

Greenaway, D., & Kneller, R. (2008). Exporting, productivity and agglomeration. *European Economic Review*, 52(5), 919–939.

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Análise MULTIVARIADA de Dados*. (Bookman, Ed.) (6º Edição).

Hill, M., & Hill, A. (1998). A CONSTRUÇÃO DE UM QUESTIONÁRIO. *Lisboa:Edições Sílabo*, 58.

Hirst, G., Van Knippenberg, D., Zhou, Q., Zhu, C. J., & Tsai, P. C.-F. (2015). Exploitation and Exploration Climates ' Influence on Performance and Creativity: Diminishing Returns as Function of Self-Efficacy. *Journal of Management*, XX(X), 1–22.

Hutcheson, G., & Sofroniou, N. (1999). *The Multivariate Social Scientist*. London: Sage Publications.

Jiang, X., Yang, Y., Pei, Y.-L., & Wang, G. (2016). Entrepreneurial Orientation, Strategic Alliances, and Firm Performance: Inside the Black Box.

Jiao, H., Alon, I., Koo, C. K., & Cui, Y. (2013). When should organizational change be implemented the moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 30(2), 188–205.

Junior, A. B. de O., Borini, F. M., Bernardes, R. C. B., & Oliveira, M. J. (2016). Impact of Entrepreneurial Orientation on Strategic Alliances and the Role of Top Management. *Impacto de La Orientación Emprendedora En Alianzas Estratégicas Y El Papel de La Alta Dirección.*, 56(3), 315–329.

Kahn, K. B. (2014). Solving the problems of new product forecasting. *Business Horizons*, 57(5), 607–615.

Kauppila, O. P. (2015). Alliance Management Capability and Firm Performance: Using Resource-based Theory to Look Inside the Process Black Box. *Long Range Planning*, 48(3), 151–167.

Khalid, S., & Bhatti, K. (2015). Entrepreneurial competence in managing partnerships and partnership knowledge exchange: Impact on performance differences in export expansion stages. *Journal of World Business*, 50(3), 598–608.

- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (Third Edit).
- Kraiczy, N. D., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2014). New product portfolio performance in family firms. *Journal of Business Research*, 67(6), 1065–1073.
- Kruss, G., McGrath, S., Petersen, I., & Gastrow, M. (2015). Higher education and economic development: The importance of building technological capabilities. *International Journal of Educational Development*, 43, 22–31.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155.
- Lee, K., Woo, H.-G., & Joshi, K. (2017). Pro-innovation culture, ambidexterity and new product development performance: Polynomial regression and response surface analysis. *European Management Journal*, 35(2), 249–260.
- Lisboa, J. V., Augusto, M. G., & Ferreira, P. L. (2012). *Estatística aplicada à gestão* (Vida Econó). Porto.
- Love, J. H., Roper, S., & Zhou, Y. (2016). Experience, age and exporting performance in UK SMEs. *International Business Review*, 25(4), 806–819.
- Magna, A., & Teixeira, C. (2012). Obstáculos Para o Compartilhamento do Conhecimento.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Editora Atlas S. A. (5ª Edição). São Paulo.
- Marconi e Lakatos, M. D. A. M. E. M. (2007). *Técnicas de Pesquisa*. (Atlas, Ed.) (6 Edição). São Paulo.

Marjit, S., & Ray, M. (2017). Export profitability, competition and technology. *International Review of Economics and Finance*, 47(October 2016), 35–45.

Marôco, J. (2007). *Análise Estatística*. Lisboa: Edições Síliabo.

Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais* (ReportNumb).

Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, (1), 65–90.

Mazloomi Khamseh, H., Jolly, D., & Morel, L. (2017). The effect of learning approaches on the utilization of external knowledge in strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 63, 92–104.

Mearns, M. (2012). Knowing what knowledge to share: Collaboration for community, research and wildlife. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 9892–9898.

Monferrer, D., Blesa, A., & Ripollés, M. (2015). Born globals through knowledge-based dynamic capabilities and network market orientation. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(1), 18–36.

Navarro-García, A. (2014). Drivers of export entrepreneurship. *International Business Review*, 25, 244–254.

Nur, S., Zulkiffli, A., Perera, N., & Siti Nur 'Atikah Zulkiffli and Nelson Perera. (2011). A Literature Analysis on Business Performance for SMEs – Subjective or Objective Measures *SIBR Conference on Interdisciplinary Business and Economics Research*, 1–9.

Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57–67.

Oerlemans, L. A. G., Knobens, J., & Pretorius, M. W. (2013). Alliance portfolio diversity, radical and incremental innovation: The moderating role of technology management. *Technovation*, 33(6–7), 234–246.

Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS. 5ª Edição Revista E Corrigida*.

Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206–220.

Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2006). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 429–460.

Saroghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714–731.

Schilke, O. (2013). ON THE CONTINGENT VALUE OF DYNAMIC CAPABILITIES FOR COMPETITIVE ADVANTAGE: THE NONLINEAR MODERATING EFFECT OF Department ENVIRONMENTAL DYNAMISM. *Strategic Management Journal*, 203(January 2012), 179–203.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. Technometrics* (Vol. 47).

Sluyts, K., Matthyssens, P., Martens, R., & Streukens, S. (2011). Building capabilities to manage strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 875–886.

Snieskiene, G., & Cibinskiene, A. (2015). Export Price: How to Make it More Competitive. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 92–98.

Spanos, G. (2016). Organization and export performance. *Economics Letters*, 146, 130–134.

Stouthuysen, K., Slabbinck, H., & Roodhooft, F. (2015). Formal controls and alliance performance: The effects of alliance motivation and informal controls. *Management Accounting Research*.

Taalbi, J. (2016). What drives innovation? Evidence from economic history. *Research Policy*, (2008), 1–17.

Teece, D. J. (2017). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 1–10.

Terziovski, M., & Guerrero, J.-L. (2014). ISO 9000 quality system certification and its impact on product and process innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 158, 197–207.

Tseng, F. M., & Chiang, L. L. L. (2016). Why does customer co-creation improve new travel product performance? *Journal of Business Research*, 69(6), 2309–2317.

Tyagi, R. K. (2006). New product introductions and failures under uncertainty. *International Journal of Research in Marketing*, 23(2), 199–213.

Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2009). The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 99–115.

Wang, I. K., Qian, L., & Lehrer, M. (2017). From technology race to technology marathon: A behavioral explanation of technology advancement. *European Management Journal*, 35(2), 187–197.

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.

Wang, Z., Sharma, P. N., & Cao, J. (2016). From knowledge sharing to firm performance: A predictive model comparison. *Journal of Business Research*, 69(10), 4650–4658.

Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908.

Wegener, L. R. F. D. T. (2012). *Exploratory Factor Analysis. Análise Fatorial em Administração* (Oxford Un). New York.

West, G. P., & Noel, T. W. (2009). The impact of knowledge resources on new venture performance. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 1–22.

West, G. P., & Noel, T. W. (2009). The Impact of Knowledge Resources on New Venture Performance. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 1–22.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314.

Wilden, R., Gudergan, S., Nielsen, B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure, and Environment. *Long Range Planning*, 46, 72–96.

Wu, Kevin Z. Z. and F. (2010). TECHNOLOGICAL CAPABILITY, STRATEGIC FLEXIBILITY, AND PRODUCT INNOVATION. *Strategic Management Journal Strat.*, 31(2), 547–561.

Yam, R. C. M., Lo, W., Tang, E. P. Y., & Lau, A. K. W. (2011). Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. *Research Policy*, 40(3), 391–402.

Yan, T., & Wagner, S. M. (2017). Do what and with whom? value creation and appropriation in inter-organizational new product development projects. *International Journal of Production Economics*, 191(November 2016), 1–14.

ANEXOS

Anexo I – Questionário

Este questionário destina-se à sua Empresa, no âmbito da Tese de Mestrado em Marketing na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

O objetivo do mesmo é verificar o efeito da Gestão das Alianças Estratégicas na Performance da Empresa.

No decorrer do inquérito, encontrara questões sob forma de afirmações, onde será pedido que avalie as mesmas numa escala de 1 a 7.

Todas as suas respostas serão confidenciais e apenas servirão para investigação.

O questionário tem um tempo médio de resposta de cerca de 12-15 minutos. O contributo da sua empresa é muito importante para o sucesso deste inquérito.

Para mais informações ou dúvidas acerca do Estudo contactar:
Joana Raimundo: uc2015208671@student.uc.pt

Indique por favor o grau de concordância com as seguintes afirmações:

		Discordo Totalmente			Não Concordo nem Discordo			Concordo Totalmente
A	As actividades das nossas alianças com os parceiros, estão bem coordenadas.	1	2	3	4	5	6	7
B	Nós garantimos que as nossas tarefas de trabalho, se encaixam muito bem com as dos nossos parceiros de alianças	1	2	3	4	5	6	7
C	Nós asseguramos que nosso trabalho está sincronizado com o trabalho dos nossos parceiros	1	2	3	4	5	6	7
D	Na tomada da maioria das decisões, existe uma grande interação com os nossos parceiros de alianças.	1	2	3	4	5	6	7

Indique por favor o grau de concordância com as seguintes afirmações:

		Discordo Totalmente			Não Concordo nem Discordo			Concordo Totalmente
A	Na nossa empresa, asseguramos uma coordenação adequada entre as nossas actividades e as diferentes alianças.	1	2	3	4	5	6	7
B	Conhecemos bem as áreas de sinergias da nossa carteira de alianças.	1	2	3	4	5	6	7

C	Asseguramos que as interdependências entre as nossas alianças sejam identificadas.	1	2	3	4	5	6	7
D	Determinamos se existem sobreposições entre as nossas diferentes alianças.	1	2	3	4	5	6	7

Indique por favor o grau de concordância com as seguintes afirmações:

		Discordo Totalmente			Não Concordo nem Discordo			Concordo Totalmente
A	A nossa empresa tem a capacidade de aprender com os nossos parceiros de alianças	1	2	3	4	5	6	7
B	A nossa empresa tem a capacidade de gestão, para absorver novos conhecimentos adquiridos com os parceiros de alianças.	1	2	3	4	5	6	7
C	A nossa empresa tem rotinas adequadas para analisar a informação obtida através dos parceiros de alianças.	1	2	3	4	5	6	7
D	A nossa empresa consegue integrar, com sucesso, o conhecimento já existente, com a informação obtida através dos nossos parceiros de aliança.	1	2	3	4	5	6	7

Indique por favor o grau de concordância com as seguintes afirmações:

		Discordo Totalmente			Não Concordo nem Discordo			Concordo Totalmente
A	Na nossa empresa fazemos um esforço para nos anteciparmos, face à concorrência, aproveitando as oportunidades de alianças.	1	2	3	4	5	6	7
B	Na nossa empresa, muitas vezes, tomamos iniciativa de abordar outras empresas, com propostas de alianças.	1	2	3	4	5	6	7
C	Na nossa empresa, em comparação com os nossos concorrentes, somos muito mais pró-activos e receptivos para encontrar e “ir atrás” de parcerias.	1	2	3	4	5	6	7
D	Na nossa empresa monitorizamos ativamente o nosso meio ambiente, para identificar oportunidades de parcerias.	1	2	3	4	5	6	7

Indique por favor o grau de concordância com as seguintes afirmações:

		Discordo Totalmente			Não Concordo nem Discordo			Concordo Totalmente
A	Na nossa empresa estamos dispostos a deixar de lado termos contractuais para melhorar o resultado com as nossas alianças.	1	2	3	4	5	6	7
B	Na nossa empresa, quando surge uma situação inesperada, preferimos modificar o acordo com a aliança do que manter os termos originais.	1	2	3	4	5	6	7
C	Na nossa empresa a flexibilidade, enquanto resposta aos pedidos de mudança, é uma característica no processo de gestão das alianças.	1	2	3	4	5	6	7

Indique por favor o grau de concordância com as seguintes afirmações:

No processo de desenvolvimento de novos produtos, até que ponto a sua empresa consegue:

		Discordo Totalmente			Não Concordo nem Discordo			Concordo Totalmente
A	A nossa empresa atualiza o conhecimento atual de produtos familiares.	1	2	3	4	5	6	7
B	A nossa empresa investe no aproveitamento de tecnologias maduras, que aumentem a produtividade das operações atuais.	1	2	3	4	5	6	7
C	A nossa empresa tem capacidades melhoradas na pesquisa de soluções, para problemas de clientes que sejam próximas de soluções existentes.	1	2	3	4	5	6	7
D	A nossa empresa tem competências atualizadas nos processos de desenvolvimento de produtos, no qual a empresa já possui uma experiência extensa.	1	2	3	4	5	6	7
E	A nossa empresa reforça o conhecimento e a competência para melhorar a eficiência de actividade de inovação existente.	1	2	3	4	5	6	7

Indique por favor o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Nos processos de desenvolvimento de novos produtos:

		Discordo Totalmente			Não Concordo nem Discordo			Concordo Totalmente
A	A nossa empresa adquire tecnologias de fabricação e competências completamente novas.	1	2	3	4	5	6	7
B	A nossa empresa desenvolve as capacidades de desenvolvimento e processos inteiramente novos.	1	2	3	4	5	6	7
C	A nossa empresa adquire novas capacidade de gestão organizacionais que são importantes para a inovação.	1	2	3	4	5	6	7
D	A nossa empresa aprende a ter capacidades de financiamento de novas tecnologias e treino de equipa de I&D (Investigação e Desenvolvimento), completamente novas.	1	2	3	4	5	6	7
E	A nossa empresa desenvolve as capacidades de inovação em áreas em que não tem nenhuma experiência.	1	2	3	4	5	6	7

Indique por favor o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Comparada com os principais concorrentes, a nossa empresa consegue:

		Discordo Totalmente			Não Concordo nem Discordo			Concordo Totalmente
A	Adquirir importantes informações tecnológicas.	1	2	3	4	5	6	7
B	Identificar novas oportunidades tecnológicas.	1	2	3	4	5	6	7
C	Responder às mudanças tecnológicas.	1	2	3	4	5	6	7
D	Dominar tecnologias de ponta.	1	2	3	4	5	6	7
E	Desenvolver constantemente diversas inovações.	1	2	3	4	5	6	7

Indique por favor o grau de concordância com as seguintes afirmações:

		Discordo Totalmente			Não Concordo nem Discordo			Concordo Totalmente
A	A nossa empresa introduziu um novo produto ou uma nova qualidade num produto existente.	1	2	3	4	5	6	7
B	A nossa empresa introduziu um novo método de produção ou modificou um método existente.	1	2	3	4	5	6	7
C	A nossa empresa encontrou um novo mercado ou empregou uma nova estratégia de marketing num mercado existente.	1	2	3	4	5	6	7
D	A nossa empresa encontrou uma nova fonte de fornecimento.	1	2	3	4	5	6	7
E	A nossa empresa encontrou novas formas de gestão de finanças.	1	2	3	4	5	6	7
F	A nossa empresa desenvolveu novas estruturas, sistemas ou procedimentos.	1	2	3	4	5	6	7
G	A nossa empresa introduziu uma nova cultura, especialmente na introdução de pessoas inovadoras.	1	2	3	4	5	6	7
H	A nossa empresa encontrou formas de administrar e desenvolver pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
I	A nossa empresa usou novas formas de gerir o controlo de qualidade e I&D (Investigação e Desenvolvimento).	1	2	3	4	5	6	7
J	A nossa empresa encontrou novas formas de lidar com os órgãos do governo e outras agências externas.	1	2	3	4	5	6	7

Indique por favor o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Em comparação com outras empresas do mesmo sector, a nossa empresa é:

		Muito Débil			Não Débil nem Forte			Muito Forte
A	Em termos técnicos.	1	2	3	4	5	6	7
B	Em conhecimentos sobre o desenvolvimento de produtos ou serviços.	1	2	3	4	5	6	7
C	Em pessoal altamente produtivo.	1	2	3	4	5	6	7
D	Em competências de marketing.	1	2	3	4	5	6	7
E	Em competências de experiência no atendimento ao cliente.	1	2	3	4	5	6	7
F	Em competências de especialização em gestão.	1	2	3	4	5	6	7
G	Em competências de experiência nos mercados inovadores.	1	2	3	4	5	6	7
H	Uma equipa formada em oferecer um atendimento superior ao cliente.	1	2	3	4	5	6	7
I	Uma equipa que gosta de contribuir com ideias para novos produtos / serviços.	1	2	3	4	5	6	7
J	Uma equipa capaz de comercializar os produtos / serviços, com sucesso.	1	2	3	4	5	6	7

Indique por favor o grau de concordância com as seguintes afirmações:

		Discordo Totalmente			Não Concordo nem Discordo			Concordo Totalmente
A	A nossa empresa é muito rápida a desenvolver novos projectos.	1	2	3	4	5	6	7
B	A nossa empresa é muito rápida com novos projetos de produtos e soluções.	1	2	3	4	5	6	7
C	A nossa empresa é rápida, em relação à concorrência, a desenvolver novos projetos.	1	2	3	4	5	6	7
D	A nossa empresa é rápida, em relação à concorrência, a desenvolver novos produtos e soluções.	1	2	3	4	5	6	7

Indique por favor o grau de concordância com as seguintes afirmações:
Em comparação com nossos concorrentes mais directos, a nossa empresa:

		Muito Débil			Não Débil nem Forte			Muito Forte
A	Tem crescimento de vendas	1	2	3	4	5	6	7
B	Tem rentabilidade.	1	2	3	4	5	6	7
C	Tem crescimento no número de funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
D	Tem qualidade do produto / serviço.	1	2	3	4	5	6	7
E	Tem variedade de produtos / serviços.	1	2	3	4	5	6	7
F	Tem satisfação do cliente	1	2	3	4	5	6	7
G	Tem fidelização do cliente.	1	2	3	4	5	6	7
H	Tem quota de mercado.	1	2	3	4	5	6	7
I	Tem gestão de custos.	1	2	3	4	5	6	7

Indique por favor o grau de concordância com as seguintes afirmações:

		Discordo Totalmente			Não Concordo nem Discordo			Concordo Totalmente
A	A nossa empresa está satisfeita com o volume das exportações nos últimos três anos.	1	2	3	4	5	6	7
B	A nossa empresa está satisfeita com a sua parcela de mercado exportador nos últimos três anos.	1	2	3	4	5	6	7
C	A nossa empresa está satisfeita com a entrada em mercados externos nos últimos três anos.	1	2	3	4	5	6	7
D	A nossa empresa tem registado um crescimento anual médio das exportações satisfatório, nos últimos três anos.	1	2	3	4	5	6	7

Perfil da Empresa

Distrito:

Sediada em Portugal?

SIM	
NÃO	

Dimensão da Empresa

1 a 9	
10 – 49	
50-249	
> 249	

Principal Produto:

Perfil do Inquirido

Cargo na Empresa

Presidente	
CEO	
Director de Marketing	
Director Comercial	
TOC	
Director Administrativo	
Outro (Se seleccionou esta opção, indique qual a sua função por escrito)	

Grau de Formação

Ensino Básico	
Ensino Secundário	
Bacharelato	
Licenciatura	
Pós-Graduação	
Mestrado	

Anos de Experiência Profissional

< 1	
2 – 6	
7 – 12	
13 – 20	
> 20	

Tempo Efectivo na actual Empresa

< 1	
2 – 6	
7 – 12	
13 – 20	
> 20	

Anexo II – Declaração do Orientador



MBA/Mestrado em Marketing
Arnaldo Coelho: Professor
Coimbra, 2017-06-26

A Joana Raimunda é aluna do Mestrado em Marketing desta Faculdade e está a desenvolver a sua tese de Mestrado, sob minha orientação, na área da inovação e da capacidade exportadora das empresas. O seu trabalho é relevante e pertinente e está a ser desenvolvido sob padrões éticos e profissionais de extremo rigor.

Aproveito assim para agradecer todo o apoio que possa ser concedido à Joana, no seu trabalho de recolha de dados garantido, uma vez mais, a seriedade e o rigor com que está a ser conduzido. Sabemos que se trata de um trabalho que pode exigir algum tempo e atenção das entidades de acolhimento, mas a relevância e pertinência dos resultados potenciais, que partilharemos com todos, justificam certamente o esforço que, desde já, agradecemos.

Com as minhas mais calorosas saudações

