1 2 9 0

UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Flávia Juliesse Soares Cruz

GESTÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO SETOR EMPRESARIAL PORTUGUÊS

O PAPEL MEDIADOR DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Dissertação no âmbito do mestrado em Marketing orientada pelo Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Fevereiro de 2020

Faculdade de Economia
da Universidade de Coimbra

A GESTÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO SETOR EMPRESARIAL PORTUGUÊS
O PAPEL MEDIADOR DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Flávia Juliesse Soares Cruz

Dissertação de Mestrado em Marketing orientada pelo Senhor Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Janeiro de 2020

1 2 9 0

UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Dedicatória

Dedico em primeiro lugar, este trabalho ao querido Paulo Miranda, “in memoriam”. Dedico também a meus pais, Creuza Soares e José Cruz e aos meus irmãos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ser presente na minha vida e na da minha família e por permitir realização do meu sonho académico de formação.

Meu agradecimento profundo ao orientador Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho, que através da disponibilidade, colaboração, direção e ensino permitiu o desenvolvimento desse trabalho.

Da mesma forma, meus agradecimentos ao setor empresarial Português, pela confiança depositada no meu trabalho permitindo a realização do meu processo de investigação e pesquisa dentro das organizações.

Por fim, agradeço à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e todos os colegas do curso de Mestrado em Marketing e aos meus Professores e Doutores Pedro Torres, Rodrigo Martins e Cristela Maia Bairrada que, com o ensino de seus valiosos conhecimentos, proporcionaram meu crescimento pessoal e profissional.

RESUMO

Para evitar falhas organizacionais, as organizações procuram estabelecer alianças estratégicas, com o intuito de obter recursos externos, desenvolver competências que maximizem as oportunidades de mercado e/ou minimizem o impacto das ameaças. As alianças estratégicas correspondem a acordos voluntários entre empresas independentes com o intuito de desenvolver e comercializar novos produtos, serviços ou tecnologias. Estes contratos de médio/longo prazo entre duas ou mais organizações permitem reunir recursos para criar conjuntamente um resultado que individualmente não conseguiriam.

As alianças estratégicas têm sido essenciais para o crescimento das empresas, através da capacidade tecnológica que estas permitem. Assim, o objetivo do presente estudo consiste na avaliação do impacto da gestão destas alianças na capacidade tecnológica, de marketing e desenvolvimento de novos produtos, através da mediação das capacidades dinâmicas das organizações.

Para o efeito, analisou-se uma amostra de 200 empresas de nacionalidade portuguesa, cujo dados foram obtidos por inquérito-questionário, através da metodologia de equações estruturais. Os resultados obtidos, demonstram que a gestão das alianças estratégicas tem um efeito positivo nas capacidades dinâmicas, *i.e.*, permitem que as empresas consigam obter competências para responder as alterações ambientais. Por sua vez, estas capacidades permitirão o aumento da capacidade tecnológicas, de marketing e desenvolvimento de novos produtos.

Estas conclusões são importantes para se perceber os impactos das alianças estratégicas no setor empresarial português, no que diz respeito à aquisição de novas tecnologias, novo desenvolvimento de produtos e nova captação de clientes.

PALAVRAS CHAVE

Palavras-chave: Alianças estratégicas, capacidade dinâmica, capacidade tecnológica, capacidade de marketing, capacidade de desenvolvimento de novos produtos, Portugal, equações estruturais

ABSTRACT

To avoid organizational failures, such as organizations that can define strategic alliances, to obtain external resources, develop skills that maximize market opportunities and / or minimize or impact threats. Strategic alliances are agreements between independent companies to create and market new products, services or technologies. These medium/long-term contracts between two or more organizations collect resources to create a result that cannot be achieved jointly.

Strategic alliances have been essential to the growth of companies through the technological capacity they allow. Thus, the objective of the present study is to evaluate the impact of the management of these alliances on the dynamic, technological, marketing and new product development capability, though the mediation of the dynamic capabilities of organizations.

For this purpose, we analyzed a sample of 200 companies of Portuguese nationality whose data were obtained by questionnaire-survey, using the structural equation methodology. The results show that the management of strategic alliances has a positive effect on dynamic capabilities, i.e., enable companies to gain the skills to respond to environmental change. In turn, these capabilities will allow for increased technological, marketing and new product development capabilities.

These conclusions are important to understand the impacts of strategic alliances in the Portuguese business sector, regarding the acquisition of new technologies, new product development, and new customer acquisition.

KEYWORDS

Keyword: Strategic alliances, dynamic capability, technological capability, marketing capability, new product development capability, Portugal, structural equations

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO....1
1.1. Enquadramento 1
1.2. Objetivos de investigação....4
1.3. Estrutura do trabalho 4
CAPÍTULO II- REVISÃO DE LITERATURA E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESE 6
2.1. Gestão das alianças estratégicas 6
2.2. O efeito mediador da capacidade dinâmica....8
2.3. Alianças Estratégicas e capacidades dinâmicas 9
2.4. Capacidade tecnológica....10
2.5. Capacidade de marketing 11
2.6. Capacidade de desenvolvimento de novos produtos 12
2.7. Capacidade de marketing, capacidade tecnológica e capacidade de desenvolvimento de novos produtos 12
CAPÍTULO III- QUADRO CONCETUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO....14
3.1. Modelo Conceptual da Investigação 14
3.2. Hipóteses de Investigação 15
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO....16
4.1. O questionário 16
4.2. Pré-teste....20
4.3. Amostra....21
4.4. Metodologia 24
4.4.1. Análise exploratória....24
4.4.2. Análise fatorial confirmatória: equações estruturais....26
4.4.2.1. Método estatístico....26
4.4.2.2. Modelo de medida....26
4.4.2.3. Modelo estrutural....29
4.4.2.3.1. Ajustamento....29
CAPÍTULO V – RESULTADOS....31
5.1. Análise descritiva das variáveis 31
5.2. Teste de hipóteses....32
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES....36
REFERÊNCIAS 38
ANEXO 50

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Vantagens e Desvantagens das Alianças Estratégicas……..…..…7
Tabela 2 – Resumo das hipóteses…….…...….15
Tabela 3 – Afirmações inqueridas por constructo……..….…….17
Tabela 4 – Número de empresas inqueridas por setor……...……21
Tabela 5 – Número de colaboradores nas empresas inqueridas por setor……....…22
Tabela 6 – Volume de negócios……..…..…22
Tabela 7 – Idade das empresas…….……22
Tabela 8 – Alianças estratégicas por empresas e por setor…….……..…….…23
Tabela 9 – Género dos respondentes …….……..…….23
Tabela 10 – Idade dos respondentes ……..…23
Tabela 11 – Nível de escolaridade ……...…24
Tabela 12 – Constituição das variáveis, Alfa de Cronbach, KMO, Bartlett`s e Correlação……...…24
Tabela 13 – Principais índices para avaliar o modelo de medida……..…27
Tabela 14 – Correlações, AVE e CR das variáveis……..…….…28
Tabela 15 – Correlações ao quadrado……..…….…29
Tabela 16 – Estatísticas Descritivas…….…31
Tabela 17 – Principais índices para avaliar o modelo estrutural……..…….…33
Tabela 18 – Resultados das Equações Estruturais……...…….…33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo conceptual proposto sem hipóteses…….14
Figura 2 - Modelo conceptual proposto com as hipóteses……..…….15
Figura 3 - Modelo de Medida……...27
Figura 4 - Modelo estrutural…….32

Capítulo 1 – Introdução

1.1. Enquadramento

Para evitar falhas organizacionais, as organizações procuram estabelecer alianças estratégicas para obter recursos externos, com o intuito de desenvolver competências que maximizem as oportunidades de mercado ou minimizem o impacto das ameaças (Russo & Cesarani, 2017). As alianças estratégicas correspondem a acordos voluntários entre empresas independentes com o intuito de desenvolver e comercializar novos produtos, serviços ou tecnologias (Gulati, 1998). Estes contratos de médio/longo prazo entre duas ou mais organizações permitem reunir recursos para criar conjuntamente um resultado que individualmente não conseguiriam (Gulati, 1998; Mohr & Spekman, 1994; Parkhe, 1993).

As alianças estratégicas aumentam a taxa de patenteamento (Shan, Walker, & Kogut, 1994), a inovação de produtos (G. George, Zahra, & Wood, 2002; Kelley & Rice, 2002), as ofertas públicas inicias (IPO) (Stuart, Hoang, & Hybels, 1999), as vendas para o mercado exterior (Leiblein & Reuer, 2004), o valor de mercado das ações (Anand & Khanna, 2000), o *status* e imagem de empresas e parceiros (Hitt, Dacin, Levitas, Arregle, & Borza, 2000), aprimoram competências técnicas (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996). Além disso, as alianças estratégicas têm-se tornado muito importante na estratégia das empresas para permitir que estas respondam às rápidas mudanças tecnológicas, ao aumento de custo d investigação e desenvolvimento e à redução de ciclos de vida dos produtos (Kavusan, Noorderhaven, & Duysters, 2017).

Apesar da proliferação das alianças estratégicas, principalmente em indústrias de alta tecnologia (Rothaermel & Deeds, 2006), a gestão das alianças é uma atividade organizacional complexa e difícil (Rothaermel & Deeds, 2006) conduzindo a que a maioria das alianças falhe ou não cumpra as expectativas (Kogut, 1989). De facto, evidências empíricas demonstram que cerca de 50% das alianças não cumpre as expectativas (por exemplo, Koza & Lewin, 2000). Além disso, é demonstrado que o desempenho das alianças estratégicas difere entre empresas (Anand & Khanna, 2000). Russo & Cesarani (2017) apontam como uma razão para as alianças falharem a falta de

familiaridade que as empresas têm com a natureza dinâmica das relações de aliança. Li, Jiang, Pei, & Jiang (2017) questionam o que conduz ao sucesso das alianças estratégicas.

Neste sentido, os parceiros de aliança precisam de ter similaridades nas suas bases de conhecimento para se entenderem (Kavusan et al., 2017). De realçar que as alianças estratégicas entre as empresas afetam a concorrência da empresa contra o seu parceiro (Cui, Yang, & Vertinsky, 2018), sendo determinante para o sucesso de uma aliança estratégica a confiabilidade nos parceiros (Jiang, Bao, Xie, & Gao, 2016). Assim, quando a concorrência supera a cooperação entre os parceiros, a aliança estratégica fracassa, havendo destruição de valor para as empresas envolvidas (Russo & Cesarani, 2017).

Em geral, a literatura tem-se focado em dois ramos de investigação. Por um lado, tem sido estudado como é que a capacidade de gerir alianças se desenvolve nas empresas e quais os mecanismos que explicam ou que a fazem com que ela exista (Anand & Khanna, 2000; Kale, Dyer, & Singh, 2002; Kale & Singh, 2007). Por outro lado, o segundo ramo de investigação investiga quais são os elementos que constituem a capacidade de gestão de alianças de uma empresa (Gulati, 1998), ao invés de estudar como é que esta capacidade se desenvolve nas organizações.

Além disso, verifica-se também que a literatura se tem concentrado em medir os resultados das alianças estratégicas individuais (Christoffersen, Plenborg, & Robson, 2014), não se centrando na capacidade de gestão das alianças. Contudo, mais recentemente esta capacidade tem sido objeto de análise. Assim, a capacidade de gestão das alianças estratégicas tem sido reconhecida como recurso essencial que as empresas devem ter para obter sucesso nas alianças estratégicas (Castro & Roldán, 2015; Han, Chen, & Deng, 2018). Ferreira (2017) analisa os factores de sucesso e fracasso das alianças estratégicas nas empresas portuguesas. Mais recentemente, Ferreira & Franco (2017) para as PME portuguesas analisam a relação entre alianças estratégicas e desempenho organizacional e analisam se o capital intelectual desempenha um papel mediador nessa relação.

Além disso, tem-se assistido no mundo organizacional desde 1990 à preocupação com a responsabilidade social por parte dos empresários (Epstein, 1987; Lukas & Ferrell, 2000; O'Dwyer & Gilmore, 2018), e a atual e crescente importância da preservação do

ambiente, estando o desenvolvimento de produtos/serviços ecológicos/verdes mais visível nos negócios (C. Chen, 2001). As organizações estão em iniciativas de sustentabilidade, com o intuito de diminuir custos e riscos e maximizar receitas (Dangelico, Pujari, & Pontrandolfo, 2017). Ao mesmo tempo, a ligação entre a gestão das alianças estratégicas, *exploration* e *exploitation*, marketing e investigação e desenvolvimento não foi explorada para entender o sucesso das inovações e da competitividade (Situmeang, Leenders, & Wijnberg, 2017). Além disso, Lee & Choi (2017) alertam que os recursos da *exploitation* e *exploration* da capacidade dinâmica podem entrar em conflito comprometendo o desenvolvimento de novos produtos.

Por isto, o presente estudo foca-se nos fatores determinantes das alianças estratégicas, numa amostra 200 empresas de nacionalidade portuguesas. As variáveis presentes nesta investigação são divididas entre principal, mediadores e consequentes. A principal variável é a gestão das alianças estratégicas. O mediador corresponde à capacidade dinâmica, que se divide na *exploitation* e na *exploration* e os consequentes são as seguintes: capacidade tecnológica, capacidade de marketing, e a performance de novos produtos.

Além disso, a amostra do estudo corresponde a pequenas e médias empresas (PME) portuguesas. Para as PME é crucial que estas selecionem os seus parceiros e alinhem conhecimentos, para aumentar o sucesso e longevidade das alianças, pois tal irá permitir a sustentabilidade e sobrevivência das PME (O'Dwyer & Gilmore, 2018). Além disso, antes de se avançar para a formalização de uma aliança é crucial analisar os custos de transação das alianças, pois estes poderão ser elevados, tornando as alianças pouco atraente (Arslan, Archetti, Jabali, Laporte, & Grazia Speranza, 2019).

Verifica-se também para o setor empresarial português que as alianças estratégicas são essenciais para a internacionalização das empresas (Azevedo Lobo, Ferreira, Cordeiro, & Costa-Lobo, 2017; Haase & Franco, 2015). Há também estudos académicos que abordam setores específicos como as energias renováveis (Salavisa, Sousa, & Calapez, 2018), ou indústria têxtil (Braga, Gonçalves, & Braga, 2016).

Face exposto, no melhor conhecimento da literatura, não existem um estudo no sector empresarial português que analise a gestão das alianças estratégicas e o efeito mediador

das capacidades dinâmicas na capacidade tecnológica, de marketing e na capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Assim, o presente estudo vem contribuir para o mundo académico e para a sociedade em geral, introduzindo o papel da gestão das alianças estratégicas combinado com o desenvolvimento das capacidades de *exploration* e *exploitation*.

1.2. Objetivos de investigação

O objetivo geral do presente estudo consiste na avaliação do impacto da gestão destas alianças na capacidade tecnológica, de marketing e de desenvolvimento de novos produtos através da mediação das capacidades dinâmicas das organizações.

Assim, estudam-se os determinantes da gestão das alianças estratégicas. Para tal, conceitua-se e mede-se a gestão das alianças estratégicas, a capacidade de marketing, a capacidade tecnológica, a capacidade dinâmica, e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. As capacidades tecnológicas e de marketing são os principais fatores de desempenho das organizações, sendo crucial estudá-las para interesse dos gestores destas organizações (Wilden & Gudergan, 2015).

Este estudo, embora utilizando relações já evidenciadas na literatura, procura explicar a gestão das alianças estratégicas através de uma nova relação, colocando a capacidade dinâmica como mediadora da capacidade tecnológica, de marketing e o desenvolvimento de novos produtos. Assim, este estudo pretende perceber se as empresas que fazem gestão das alianças estratégicas têm uma relação positiva ou negativa com a sua capacidade tecnológica, de marketing e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

1.3. Estrutura do trabalho

A presente dissertação está organizada em seis capítulos. O primeiro diz respeito à introdução, no qual se aborda a contextualização do estudo, das variáveis estudadas e os objetivos inerentes ao estudo.

O segundo capítulo corresponde à revisão da literatura e ao desenvolvimento das hipóteses, onde se evidenciam os estudos subjacentes às relações entre os constructos

estudados. De seguida, apresenta-se o quadro conceptual e as hipóteses de investigação de forma diagramática, após explanação destas no capítulo anterior.

No quarto capítulo aborda-se a metodologia de investigação, onde se apresenta o questionário do estudo, a amostra, e a metodologia utilizada para tratamento dos dados. No capítulo quinto dos resultados, faz-se uma análise descritiva às variáveis utilizadas, o teste de hipóteses e a discussão dos resultados de investigação.

Por fim, apresentam-se conclusões do estudo, as contribuições, limitações e linhas futuras de investigação sobre a gestão das alianças estratégicas.

Capítulo II- Revisão de Literatura e desenvolvimento de hipótese

2.1. Gestão das alianças estratégicas

Com os avanços tecnológicos e o aumento da concorrência, as empresas procuram outras formas de potenciar os seus negócios. Uma dessas formas foi a formação de alianças estratégicas, com o objetivo de partilhar e trocar recursos e *Know-How,* explorando novas oportunidades (M. P. Koza & Lewin, 1999; Kristal, Huang, & Roth, 2010).

As alianças estratégicas são acordos entre empresas com o intuito de desenvolverem novos produtos/serviços ou tecnologias (Gulati, 1998). Gerir estas alianças estratégicas torna-se, então, fundamental para que as mesmas se traduzam em vantagens competitivas para as empresas que acordam uma aliança (Rothaermel & Deeds, 2006).

A literatura mostra as muitas vantagens decorrentes das alianças estratégicas. Por exemplo, as alianças melhoram o comportamento cooperativo das organizações (Anand & Khanna, 2000), desenvolvem produtos inovadores (Grenadier & Weiss, 1997), lidam com a incerteza de mercado (Andersen & Buvik, 2001), melhoram as competências técnicas (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996).

As alianças estratégicas subdividem-se em dois tipos: horizontais entre empresas concorrentes e verticais entre clientes, fornecedores e outros *stakeholders* (Sluyts, Matthyssens, Martens, & Streukens, 2011). Dentro das horizontais, também existem alianças a jusante que são vínculos com empresas com o intuito de fornecer acesso a canais de distribuição, marketing e comercialização de um produto (Belderbos, Gilsing, & Lokshin, 2012; Hung, Hung, & Lin, 2015; Wassmer, 2010).

As alianças estratégicas podem ser medidas através da capacidade de gestão destas alianças, da coordenação do portefólio destas alianças, da aprendizagem interorganizacional, da proatividade da aliança e da transformação da aliança (Schilke, 2014).

A gestão de alianças é uma atividade organizacional complexa, uma vez que as organizações têm dificuldades na gestão de projetos, que vão além dos limites

organizacionais (Rothaermel & Deeds, 2006). Contudo, esta gestão de aliança é crucial para as empresas obterem vantagens competitivas e criarem valor, sendo por isso que é considrerada uma fonte de sucesso das alianças (Russo, 2017). As organizações que têm alianças estratégicas são mais propensas a beneficiar de um *Konw-how* superior, que permitirão uma melhor gestão destas alianças (Sluyts et al., 2011).

Nesse sentido, os recursos das alianças estratégicas são compêtencias de nível superior para capturar, partilhar e armazenar conhecimentos sobre a gestão das alianças, adquiridos om a experiência anterior e que são ultilizados em alianças firmadas e futuras (Kale & Singh, 2009). Tem sido demonstrado que a capacidade de gestão das alianças estratégicas contribui para organizações mais estruturdas e interações coordenadas entre parceiros de aliança, havendo trocas de recursos mais contínuas e eficientes, e processos de transferência mais efetivos (Heide & John, 1990; Lambe, Spekman, & Hunt, 2002; Leischnig, Geigenmueller, & Lohmann, 2014).

Por fim, realça-se que a gestão das alianças estratégicas é uma variável com diversas dimensões. Assim, para avaliar a gestão destas alianças é necessário perceber a capacidade desta gestão, a coordenação do portfólio das alinças, a aprendizagem existente entre os parceiros da aliança, a proatividade das alianças e a transformação destas (Oliver & Goerzen, 2010).

Faceao exposto, de forma sumária, apresenta-se de seguida a tabela 1 com as vantagens e as desvantagens das alianças estratégicas.

Tabela 1- Vantagens e Desvantagens das Alianças Estratégicas

	Vantagens	Desvantagens
Alianças estratégicas	▪ Acesso a oportunidades por meio de complementariedade e sinergias ▪ Compartilhamento de recusos ▪ Flexibilidade para adaptação a mudanças, ▪ Maior força diante de terceiros que não cumprem responsabilidades contratuais ▪ Menor custo de transação. Compra e venda de produtos e serviços entre empresas comprometidas com a aliança ▪ Alto potencial de aprendizagem ▪ Redução ou compartilhamento de riscos.	▪ Elevada proabilidade de incompatibilidades culturais ▪ Riscos de conflitos entre os parceiros abrangendo a definição dos objetivos estratégicos da aliança. Aspectos econômicos e operacionais ▪ Controle parcial de operação.

Fonte: Camargo, Monetti, & Alencar (2015)

2.2. O efeito mediador da capacidade dinâmica

O fenómeno das capacidades dinâmicas nas organizações tem merecido interesse por parte da literatura, sobretudo na temática de gestão estratégica (Mamédio, Rocha, & Quandt, 2019). As capacidades dinâmicas são definidas como a estratégia da organização integrar, reconfigurar, renovar constantemente e recriar recursos internos e externos como resposta a ambientes dinâmicos, com o intuito de obter vantagem competitiva (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

As capacidades das empresas correspondem a competência e conhecimentos acumulados que as empresas usam para adquirir, implantar e alavancar recursos pra obter desempenho superiores (Day, 1994; N. A. Morgan, Vorhies, & Mason, 2009). Na última década, as capacidades dinâmicas emergiram na literatura como mais influentes no estudo da gestão estratégica. (Schilke, 2014). Estas capacidades podem ser definidas como rotinas organizacionais que detetam, apreendem e transformam recursos e competências para fazer face a situações de mudança (Teece, 2017). Embora estas capacidades estejam ligadas a condições ambientais, um novo ambiente não é necessariamente uma pré-condição para as capacidades dinâmicas, pois estas podem existir em ambientes estáveis (Helfat & Winter, 2011). Por exemplo, quando se está perante alterações ambientais/verdes, as organizações florescem a capacidade dinâmica verde, que consiste na capacidade de uma organização integrar, criar e reconfigurar competências internas e externas para lidar com mudanças ambientais e design de produtos/serviços ecológicos/verdes (Lin & Chen, 2017).

As capacidades dinâmicas são categorizadas em dois níveis. As de primeira ordem dizem respeito às atividades operacionais que permitem às organizações serem mais ou menos eficientes; as de segunda ordem existem sempre que os gestores detetem possíveis resultados futuros através, por exemplo, do desenvolvimento de novos produtos, do aumento de quotas de mercado (Teece, 2017). Também os recursos dinâmicos verdes podem explorar e reconfigurar as competências internas e externas para obter inovação em serviço/produtos verdes, conduzindo ao desenvolvimento de novos produtos (Lin & Chen, 2017) .

Crossan, Lane, & White (1999) e Fischer et al. (2010) definiram as capacidades dinâmicas em duas dimensões – *exploration* e *exploitation*, pois as organizações têm a capacidade de responder a necessidades ou a oportunidades de mudança. As estratégias de exploração correspondem à investigação, descoberta e desenvolvimento de novos conhecimentos, enquanto que a *exploitation* diz respeito a atividades que estendam o conhecimento existente, convergindo no pensamento, e estão associadas à pesquisa, descoberta, experimentação (Levinthal & March, 1993).

De salientar que as capacidades dinâmicas das PME são fatores que afetam significativamente o sucesso e o fracasso destas empresas, pelo que para permitir um crescimento sustentável é crucial as PME compreenderem como é que as capacidades dinâmicas influenciam a sua organização (Park & Kim, 2013).

2.3. Alianças Estratégicas e capacidades dinâmicas

O presente estudo forcar-se-á nas alianças estratégicas horizontais, que são utilizadas quando existe elevada incerteza de mercado (Oliveira Junior, Borini, Bernardes, & Oliveira, 2016), considerando o seu impacto na capacidade dinâmica, que corresponde à capacidade que a empresa tem de integrar, criar e reconfigurar competências internas e externas para fazer rápidas mudanças de ambiente (Peteraf & Barney, 2003; Teece et al., 1997). Uma empresa tem vantagem competitiva sobre outra quando tem mais sucesso do que os seus atuais ou potenciais concorrentes, sendo as alianças estratégicas capazes de aumentar as vantagens competitivas (Rothaermel & Deeds, 2006).

Como as alianças estratégicas são uma forma de transferir conhecimento efetivo em empresas parceiras, de combinar recursos, de ter acesso a recursos tecnológicos e complexos, haverá necessidades das empresas alterem as suas capacidades, o que conduzirá a adaptações evolutivas e, consequentemente, a um incremento das capacidades dinâmicas das empresas (Mamédio et al., 2019). Assim, é a gestão das alianças estratégicas que permitem a troca de conhecimento entre parceiros (Oliveira Junior et al., 2016) e que potencia a capacidade de adaptação das empresas (Schilke & Cook, 2013).

Face ao exposto, propõe-se a seguinte hipótese de estudo:

H1. A gestão das alianças estratégicas tem um efeito positivo na capacidade dinâmica das organizações.

2.4. Capacidade tecnológica

A capacidade tecnológica de uma empresa é a sua capacidade de se executar uma função técnica relevante, de desenvolver novos produtos e processos, e de operar de forma mais eficiente, o que conduzirá a uma vantagem competitiva (Teece et al., 1997). Estes novos produtos/serviços são cada vez mais alinhados com as novas tecnologias (Hsieh & Tsai, 2007). A existência de aliança estratégicas permitirá as organizações acederem a recursos tecnológicos de forma a alcançar novos produtos e mercados, permitindo o crescimento dos aliados (Chiambaretto & Fernandez, 2016) .

Além disso**,** as capacidades tecnológicas facilitam e apoiam as estratégias das organizações (Yam, Lo, Tang, & Lau, 2011). O investimento em tecnologia permite o desenvolvimento de competências para utilização de recursos e conhecimentos (Anderson & Tushman, 1990; Song, Droge, Hanvanich, & Calantone, 2005). Assim, quando uma empresa desenvolve as suas capacidades tecnológicas, a sua capacidade de absorção aumenta, o que, por sua vez, incentiva a recetividade a informações externas exploratórias (Lavie & Rosenkopf, 2006).

As capacidades tecnológicas também se referem à acumulação de conhecimento tecnológicos nas organizações com o intuito de desenvolver novos produtos ou melhorar os existentes (C.-J. Chen, Liu, Chu, & Hsiao, 2014; Kyläheiko, Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, & Tuppura, 2011).

As capacidades dinâmicas influenciam o desempenho das empresas, nomeadamente no desenvolvimento de competências tecnológicas (Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013). A organização ao conseguir se adaptar a ambientes de rápida mudança, através da sua capacidade dinâmica, responderá a oportunidades de ameaças tecnológicas através dos recursos inovadores (Zaidi & Othman, 2014) Além disso, para Eze et al. (2019) na ótica das pequenas empresas, estas organizações são mais flexíveis e operam em

ambientes voláteis, pelo que as capacidades dinâmicas permitem que as PME percebam as suas necessidades tecnológicas, reconfigurando os seus recursos tecnológicos.

Face ao exposto, propõe-se a seguinte hipótese de estudo:

H2: As capacidades dinâmicas têm um efeito positivo nas capacidades tecnológicas.

2.5. Capacidade de marketing

A capacidade de marketing é definida como a existência de processos especializados, interfuncionais e dinâmicos, através da qual os recursos de marketing são adquiridos, combinados e transformados (M. Morgan, 2012; Vorhies & Morgan, 2005). Estes recursos permitem que as organizações entendam melhor as necessidades presentes e futuras dos seus clientes, com o intuito de conhecê-los e entendê-los melhor, captando novos clientes (Fowler, King, Marsh, & Victor, 2000).

A capacidade de marketing é definida como a existência de processos especializados, interfuncionais e dinâmicos, através dos quais os recursos de marketing são adquiridos, combinados e transformados em oferta de valor para o mercado-alvo (N. A. Morgan, 2012). Subjacente ao desenvolvimento dos recursos de marketing estão conhecimentos únicos e difíceis de serem copiados pelos concorrentes (Krasnikov & Jayachandran, 2008).

Assim as capacidades de marketing refletem a capacidade da empresa de diferenciar produtos e serviços dos concorrentes e criar marcas de sucesso ao agregar valor aos seus produtos/serviços (Kotabe, Mol, Murray, & Parente, 2012). Estas capacidades permitem às organizações coordenar atividades estratégicas para novos produtos (Kim, Shin, & Min, 2016). As capacidades de marketing também permitem responder rapidamente às táticas de preços dos concorrentes, o que fará com que as organizações encontrei forma de diminuir os seus custos, tendo assim uma vantagem de custos baixos, que conduzirá a uma quota de mercado maior (Tan & Sousa, 2015).

A literatura tem demonstrado que a existência de recursos e capacidades dinâmicos, *i.e.,* capacidade dinâmica, favorece o desenvolvimento da capacidade de marketing (Mohr &

Spekman, 1994; Takahashi, Bulgacov, Semprebon, & Giacomini, 2017; Ulf Protogerou,, Lekakis et al., 2011).

Face ao exposto, está subjacente a seguinte hipótese de estudo:

H3: As capacidades dinâmicas têm um efeito positivo nas capacidades de marketing.

2.6. Capacidade de desenvolvimento de novos produtos

As alterações tecnológicas e a concorrência estão a impelir as organizações a desenvolver produtos rentáveis e oportunos, sendo este desenvolvimento um processo multidisciplinar (Olson, Walker, Ruekerf, & Bonnerd, 2001). O desenvolvimento de novos produtos existe também para responder a mudanças externas e para as empresas desenvolverem vantagens competitivas no mercado (Abdolmaleki & Ahmadian, 2016).

O sucesso destes novos produtos depende de recursos raros e intransferíveis, bem como das escolhas estratégicas da gestão sobre como os combinar recursos para otimizar a sua utilização (Kim et al., 2016). De entre estes recursos destaca-se o conhecimento (Zhang, Zhou, Lu, & Chang, 2017). Assim, o desenvolvimento de novos produtos é crucial para o crescimento das organizações, faz com que as empresas tenham lucros, melhores *performance* e quotas de mercados (C.-J. Chen et al., 2014).

Tendo em conta Im, Montoya, & Workman (2013), a teoria da capacidade dinâmica afirma que a capacidade de uma organização gera novas ideias, e transformá-la em novos produtos inovadores, permitindo às organizações ganharem vantagens competitivas.

Face ao exposto propõe-se a seguinte hipótese:

H4. As capacidades dinâmicas têm um efeito positivo na capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

2.7. Capacidade de marketing, capacidade tecnológica e capacidade de desenvolvimento de novos produtos

Pelo referido nos pontos anteriores estão também subjacentes relações entre a capacidade de marketing e capacidade do desenvolvimento de novos produtos e entre a capacidade

tecnológica e essa capacidade de novos produtos. Assim, enunciam-se as seguintes hipóteses suportadas pelo que a seguir se descreve.

A capacidade de marketing, que tem subjacente recursos valiosos de serem imitados pelos concorrentes é um elemento essencial para facilitar o sucesso das empresas na introdução de novos produtos, conduzindo a uma capacidade de desenvolvimento de novos produtos superior (Najafi-Tavani, Najafi-Tavani, Naudé, Oghazi, & Zeynaloo, 2018). Além disso, uma capacidade de marketing superior permitirá maior satisfação dos clientes, com relacionamento leais (Ngo & O'Cass, 2012), o que permitirá que a *performance* do desenvolvimento de novos produtos também seja superior (Vorhies & Morgan, 2005). Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H5. A capacidade de marketing tem um efeito positivo na capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Uma capacidade tecnológica forte, juntamente com um processo de design de produtos, conduz a novos produtos de elevada qualidade (Wu, Ma, & Liu, 2019). Por seu turno, o rápido desenvolvimento de produtos, aliado ao seu design geram melhor *performance* de novos produtos (Eisenhardt & Tabrizi, 1995). Além disso, como a introdução de novos produtos requer a formulação de conceito, um design de produtos robusto, e processo de teste, uma forte capacidade tecnológica poderá também ajudar a introduzir novos recursos no produto, de forma mais célere, antecipando os concorrentes, (Clark, 1989). Assim, a capacidade tecnológica relaciona-se positivamente com a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, apresentando-se a seguinte hipótese:

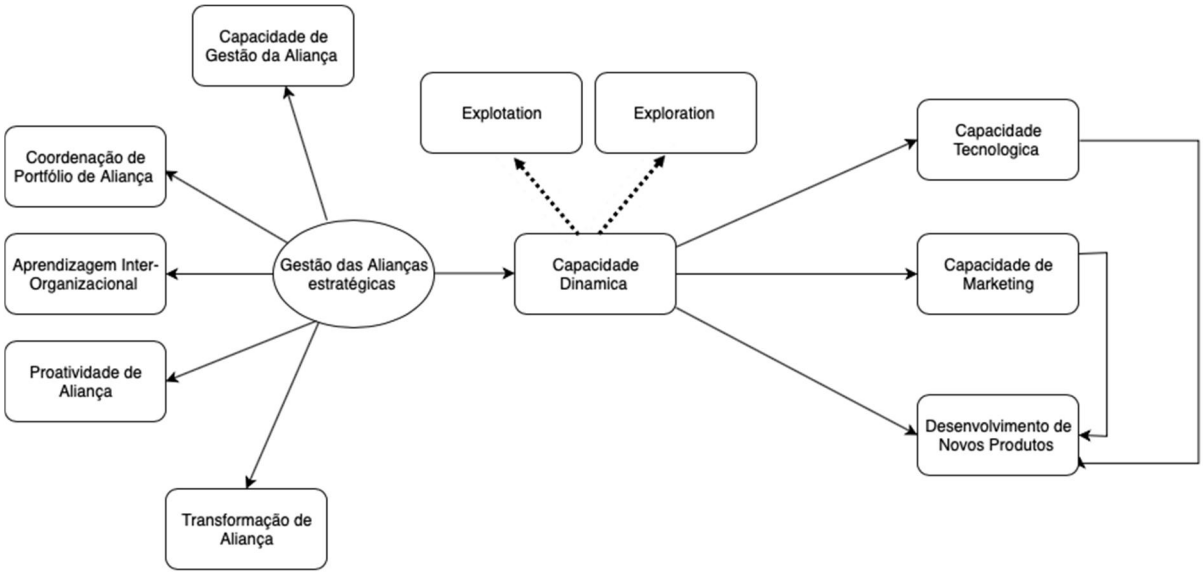
H6. A capacidade tecnológica tem um efeito positivo na capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

CAPÍTULO III- QUADRO CONCETUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Modelo Conceptual da Investigação

Após escrita a revisão de literatura subjacente a esta dissertação, apresenta-se de seguida o quadro conceptual para a investigação, com a integração das variáveis em estudo. O objetivo do modelo é estudar de forma genérica os antecedentes e consequentes da gestão das alianças estratégicas, tendo em consideração a revisão de literatura apresentada na secção anterior.

Figura 1 - Modelo conceptual proposto sem hipóteses



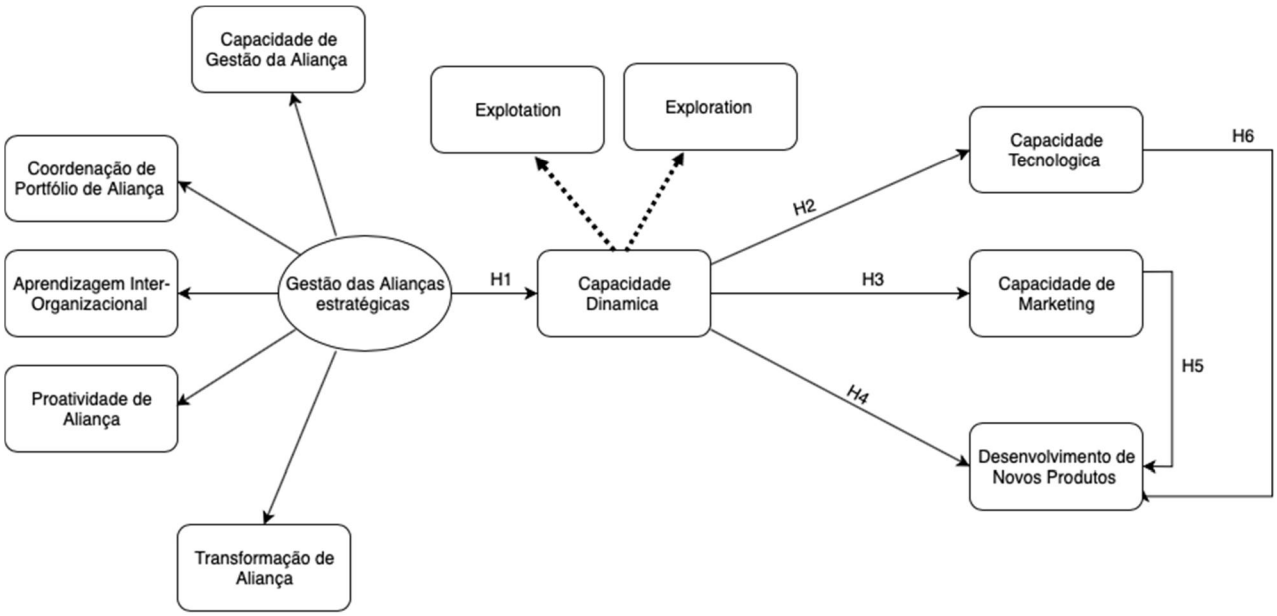
Este modelo tem como principal variável em estudo a gestão das alianças estratégicas, analisando os seus consequentes, *i.e.,* a sua influência na capacidade de marketing, capacidade tecnológica e na capacidade de desenvolvimento de novos produtos, através da mediação da capacidade dinâmica.

Será agora necessário apresentar as hipóteses de investigação subjacentes a este modelo.

3.2. Hipóteses de Investigação

As hipóteses apresentadas relacionam os diferentes constructos entre si, tendo sempre por base a revisão de literatura. Após explanação destas, integram-se no quadro conceptual estas hipóteses.

Figura 2 - Modelo conceptual proposto com as hipóteses



Conforme observado nas figuras 1 e 2 há 5 variáveis em estudo – gestão das alianças estratégicas, capacidade de marketing, capacidade tecnológica, capacidade de desenvolvimento de novos produtos e capacidade dinâmica. Há também 6 hipóteses para verificar ou refutar, expostas sumariamente na tabela 2.

Tabela 2- Resumo das hipóteses

H1: A gestão das alianças estratégicas tem um efeito positivo na capacidade dinâmica das organizações.
H2: As capacidades dinâmicas têm um efeito positivo nas capacidades tecnológicas.
H3: As capacidades dinâmicas têm um efeito positivo nas capacidades de marketing.
H4: As capacidades dinâmicas têm um efeito positivo na capacidade de desenvolvimento de novos produtos.
H5. A capacidade de marketing tem um efeito positivo na capacidade de desenvolvimento de novos produtos.
H6. A capacidade tecnológica tem um efeito positivo na capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta o exposto nas secções anteriores, para se obter dados para analisar o modelo conceptual, aplicou-se um questionário a empresas portuguesas, que serão caraterizadas seguidamente.

4.1. O questionário

A técnica utilizada na recolha de dados foi o inquérito por questionário. Este método permite a obtenção de uma elevada quantidade de dados, utilizando-se no caso em estudo respostas estruturadas, em que o inquirido dá a conhecer o seu grau de aprovação face às declarações apresentadas (McDaniel Jr & Gates, 2011).

O questionário, completo em anexo e semi-completo na tabela 3, foi composto por 7 questões específicas para analisar o perfil da empresa e do inquirido e por 44 afirmações para analisar as relações expostas. Tendo em conta Hill & Hill (1998) para se medir atitudes é preferível utilizar afirmações ao invés de questões.

A recolha dos dados ocorreu de forma digital, através de respostas ao inquérito online e através de forma presencial. Na forma digital, o inquérito foi elaborado no *Googledocs* usando a escala de Likert (1932), com intervalo de 1 a 7, sendo a parametrização seguinte utilizada: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Discordo; 4- Não concordo nem descordo; 5- Concordo; 6- Concordo parcialmente; 7- Concordo totalmente, onde os inquiridos respondiam o grau de concordância com as afirmações. Obtiveram-se 33 questionário por via online e 167 questionário presenciais. A recolha de dados ocorreu entre o dia 22-11-2019 e o dia 16-12-2019.

De seguida apresentam-se, então, as questões colocadas para medir cada um dos constructos, tendo subjacente os autores que utilizaram essas mesmas medidas.

Tabela 3 - Afirmações inqueridas por constructo

Variável	Autor	Indicadores
CAPACIDADES DE MARKETING	Takahashi et al. (2017)	1. A nossa empresa realiza várias pesquisas nos planos de marketing de produtos/serviços.
		2. A nossa empresa investe fortemente para ter alta visibilidade no mercado.
		3. A nossa empresa pode facilmente comercializar novos programas e serviços, com ênfase na força de vendas.
		4. A nossa empresa tem um departamento de marketing ou grupo e / ou vendas bem estruturadas.
		5. A nossa empresa quando oferece um novo produto ou serviço, podemos rapidamente divulgá-los e conquistar novos clientes.
		6. A nossa empresa tem competências para segmentar e segmentar mercados.

Variável	Autor	Indicadores
CAPACIDADE TECNOLÓGICA	Tzokas, Kim, Akbar, & Al-Dajani (2015)	1.A nossa empresa adquire tecnologias importantes.
		2.A nossa empresa identifica novas oportunidades de tecnologia.
		3. A nossa empresa responde às mudanças tecnológicas.
		4. A nossa empresa domina as tecnologias de ponta.

Variável	Autor	Indicadores
ALIANCE PORTFOLIO SIZE	Schilke (2014)	Em quantas alianças está a sua empresa/unidade de negócios envolvida nesse momento? 1. ☐ 2.☐ 3.☐ 4.☐ Ou mais de cinco ☐

Variável	Autor	Indicadores
ALIANÇA ESTRATÉGICA	Schilke (2014)	**Capacidade de gestão de alianças**
		1. A nossa empresa possui atividades com parceiros de alianças bem coordenadas.
		2. A nossa empresa assegura que as nossas tarefas se encaixem muito bem com as de nossos parceiros de alianças.
		3. A nossa empresa assegura que o nosso trabalho esteja sincronizado com o trabalho de nossos parceiros de aliança.
		4.A nossa empresa tem muita interação com nossos parceiros de aliança na maioria das decisões.
		Coordenação de portfólio de aliança
		5. A nossa empresa assegura uma coordenação apropriada entre as nossas atividades e dos nossos parceiros de aliança.
		6. A nossa empresa determina áreas de sinergia em nosso portfólio de alianças.
		7. A nossa empresa assegura que as interdependências entre nossas alianças sejam identificadas.
		8. A nossa empresa determina se existem sobreposições entre diferentes alianças que possui.
		Aprendizagem interorganizacional
		9. A nossa empresa tem a capacidade de aprender com os nossos parceiros de aliança.
		10. A nossa empresa tem competências de gerência para absorver novos conhecimentos dos nossos parceiros de aliança
		11. A nossa empresa tem rotinas adequadas para analisar as informações obtidas dos nossos parceiros de aliança.
		12. A nossa empresa pode integrar com sucesso nosso conhecimento existente com novas informações adquiridas de nossos parceiros de aliança.
		Proatividade da aliança
		13. A nossa empresa esforça-se para se antecipar à concorrência identificando oportunidades de alianças.
		14. A nossa empresa frequentemente toma iniciativa de abordar empresas com propostas de alianças.
		15. A nossa empresa faz comparação com os concorrentes, é mais proactiva e responsiva em encontrar e procurar novas parcerias.
		16. A nossa empresa monitoriza ativamente o nosso ambiente interno para identificar oportunidades de parceria.
		Transformação de aliança
		17. A nossa empresa está disposta a deixar de lado os termos contratuais para melhorar o resultado das alianças existentes.
		18. A nossa empresa quando surge uma situação inesperada, prefere modificar ou adaptar o acordo de uma aliança do que insistir nos termos originais.
		19. A nossa empresa tem flexibilidade, em responder pedidos de mudança, e características de nosso processo de gestão de aliança.

Variável	Autor	Indicadores
CAPACIDADE DINÂMICA - EXPLORATION	Zhou & Wu (2009)	1. A nossa empresa nos últimos três anos tem adquirido Tecnologias de Fabrico e competências novas para a empresa.
		2. A nossa empresa nos últimos três anos tem se voltado para a aprendizagem de novas competências de desenvolvimento de produtos e processos (como design de produto, prototipagem de novos produtos, timing prototipagem de novos produtos, timing de novos produtos e personalização de produtos para mercados locais) inteiramente novo para a indústria.
		3. A nossa empresa nos últimos três anos adquiriu inteiramente novas competências de gestão e organizacionais que são importantes para a inovação (como a previsão tendências tecnológicas e de clientes; identificando mercados emergentes e tecnologias; coordenação e integração de I&D; marketing, fabricação e outras funções; gerenciando o desenvolvimento do produto/processo).
		4. A nossa empresa nos últimos três anos aprendeu novas habilidades em áreas como financiamento de novas tecnologias, recrutamento para a função de I&D, formação e desenvolvimento de I&D.
		5. A nossa empresa nos últimos três anos teve um fortalecimento das Competências de inovação em áreas onde previamente não tem experiência.

Variável	Autor	Indicadores
CAPACIDADES DINÂMICA - EXPLOITATION	Zhou & Wu (2009)	1. A nossa empresa nos últimos três anos atualizou-se conhecimento e competências para produtos e tecnologias que já nos são familiares.
		2. A nossa empresa nos últimos três anos investiu na melhoria de competências de exploração de tecnologias maduras que melhoram a produtividade das atuais operações de inovação.
		3. A nossa empresa nos últimos três anos melhorou as competências para encontrar soluções para problemas do cliente que estão próximas de soluções existentes.
		4. A nossa empresa nos últimos três anos manteve as competências atualizadas em processo de

		desenvolvimentos de produtos/serviços nos quais a empresa já possui experiência significativa.
		5. A nossa empresa nos últimos três anos fortaleceu os conhecimentos e competências para projetos que melhorem a eficiência de atividades de inovação existentes.

Variável	Autor	Indicadores
CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	Schilke (2014)	1. A nossa empresa nos últimos três anos introduziu uma nova geração de produtos.
		2. A nossa empresa nos últimos três anos aumentou a gama de produtos.
		3. A nossa empresa nos últimos três anos entrou em novos mercados.
		4. A nossa empresa nos últimos três anos entrou em novos campos tecnológicos

4.2. Pré-teste

Segundo Marconi & Lakatos (2003), Depois de redigido, o questionário precisa de ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares numa pequena amostra escolhida.

Para perceber se o questionário estaria bem construído e que não havia falhas que pudessem alterar os resultados da investigação, foi realizado um pré-teste com a participação de 10 pessoas de organizações portuguesas e os respondentes não revelaram dificuldades em responder, o tempo de preenchimento foi em torno de 10 a 15 minutos. Com os dados obtidos, efetuou-se de seguida, uma análise estatística fatorial exploratória, baseada em 54 respostas, analisando os parâmetros Índice de Kaises-Meyer-Olkin (KMO), Teste de Esfericidade de Bartlett, Alpha de Cronbach. Segundo Lisboa, Augusto and Ferreira (2012), o critério KMO permite avaliar a relação entre as correlações simples e parciais das variáveis, sendo que um valor entre 0,7 e 0,8 é considerado médio, de 0,8 a 0,9 é considerado bom e entre 0,9 e 1 é considerado muito bom. O Alpha de Cronbach permite verificar a confiança nas escalas para medir as variáveis, sendo que um valor maior do que 0,7 é aceitável, maior do que 0,8 é bom e maior do que 0,9 é excelente (D.

George & Mallery, 2003). Os resultados atenderam as necessidades de investigação, pelo que se prossegui com a implementação do questionário a uma amostra mais alargada.

4.3. Amostra

Setor empresarial Português

A amostra em estudo é caraterizada maioritariamente por PME, uma vez que estas têm menos de 250 trabalhadores, um volume de negócios anual inferior a 50 milhões de euros e o total de ativos não é superior a 43 milhões de euros (Instituto Nacional de Estatística, 2019).

As PME em Portugal, tendo em conta dados de 2017, correspondem a 99,9% do total das empresas, representando 56,6% do volume de negócios das empresas portuguesas (Pordata, 2019). Desta forma, faz sentido estudar as PME portuguesas, tendo em conta o seu peso na economia portuguesa.

Analisa-se de seguida o perfil das empresas inqueridas, nomeadamente no que diz respeito à dimensão da empresa em trabalhadores, volume de negócios, setor empresarial, anos de atividade da empresa e número de alianças estratégicas. Deixa-se nota de que houve muitos inqueridos que não quiseram prestar informações sobre a empresa respondente.

Empresas inquiridas

As empresas inquiridas dizem respeito a 162 empresas do setor de serviços, 26 indústrias e 12 cujo setor não foi identificado. Tendo em conta a tabela 5 verifica-se que 87 empresas do universo das 200 têm menos de 250.0000 trabalhadores.

Tabela 4 - Número de empresas inqueridas por setor

Setor		
Serviços	**Indústria**	**Não identificado**
162	26	12

Tabela 5 - Número de colaboradores nas empresas inqueridas por setor

		Setor			
N.º de colaboradores das empresas inqueridas por setor.					
N° colaboradores	**N° Empresas**	**Serviços**	**Indústria**	**Não identificado**	**Total de empresas inqueridas**
< ou igual 250.000	87	72	15		
> 250.000	27	20	6	1	
Não identificado	86	70	5	11	
Número total de empresas inqueridas					200

No que respeita ao volume de negócios (VN), de acordo com a tabela 6, 109 empresas das 200 têm um VN superior a 750.000€ em 2018.

Tabela 6 - Volume de negócios

		Setor		
VN	**N.º empresas**	**Serviços**	**Indústria**	**Não identificado**
< 100.000€	22	18	4	
100.000€-350.000€	9	8		1
> 350.000€ - 500.000€	8	6	1	1
> 500.000€ - 750.000€	7	6		1
> 750.000€ - 1.000.000€	16	13	2	1
> 1.000.000€ - 1.500.000€	23	19	4	
> 1.500.000€ - 2.000.000€	22	15	4	3
> 2.000.000€	48	38	9	1
Não identificado	45			

Do universo das empresas estudadas, 114 (57%) têm uma data de constituição superior a 15 anos à data da recolha dos inquéritos, tendo em conta a tabela 7.

Tabela 7 - Idade das empresas

		Setor		
Idade empresa	**N.º empresas**	**Serviços**	**Indústria**	**Não identificado**
> 15 anos	114	97	12	5
entre 10 a 15 anos	14	11	3	
entre 5 a 9 anos	20	16	4	
< 5 anos	17	16	1	
Não identificada	35	22	6	7
	200			

Por fim, no que diz respeito ao número de alianças estratégicas, de acordo com a tabela 8, 27% das empresas inqueridas apresentam apenas uma aliança estratégica, concentrando-se no setor de serviços. Realça-se que 22% das empresas têm mais do que 5 alianças estratégicas.

Tabela 8 - Alianças estratégicas por empresas e por setor

			Sector				
N.º alianças estratégicas	**N.º empresas**	**%**	**Serviços**	**% Serviços/Total Emp.**	**Indústria**	**% Indústria/Total emp.**	**Não identificado**
1	54	27,00%	45	83,33%	7	12,96%	2
2	25	12,50%	18	72,00%	4	16,00%	3
3	31	15,50%	25	80,65%	4	12,90%	2
4	13	6,50%	9	69,23%	4	30,77%	0
5	33	16,50%	28	84,85%	4	12,12%	1
> 5	44	22,00%	37	84,09%	3	6,82%	4
	200	100,00%	162		26		12

Passe-se de seguida à caracterização do respondente.

Respondente

No que diz respeito ao género (tabela 9), a maioria dos entrevistados (102) pertenciam ao género feminino, sendo 93 do género masculino e contabilizamos 5 entrevistados que não identificaram o género.

Tabela 9 – Género dos respondentes

Género	**N.º Respondentes**
Feminino	102
Masculino	93
Não identificado	5

Relativamente à idade (tabela 10), verificamos que 64 dos entrevistados encontra-se na faixa etária inferior a 30 anos. Podemos ainda verificar que 60 dos entrevistados têm entre 30 e 40 anos de idade e 43 entrevistados têm idade compreendida entre 41 a 50 anos. Com idade superior a 50 anos obtivemos 23 entrevistados e 10 que não responderam.

Tabela 10 – Idade dos respondentes

Idade	**N.º respondentes**
< 30 anos	64
30 anos - 40 anos	60
41 anos - 50 anos	43
> 50 anos	23
Não identificado	10

Em relação ao nível de escolaridade (tabela 11), observou-se que 36% dos entrevistados possuem nível superior sendo 11% dos entrevistados possuem especialização, 17,50% possuem mestrado e somente 1,00% possuem doutoramento.

Tabela 11 – Nível de escolaridade dos respondentes

Nível de educação	**N.º respondente**	**%**
Médio	43	21.50%
Superior incompleto	20	10.00%
Superior	73	36.50%
Especialização (pós-graduação)	22	11.00%
Mestrado	35	17.50%
Doutoramento	2	1.00%
Não identificado	5	2.50%
	200	

Exposta a caracterização das empresas e dos respondentes, passa-se de seguida à explanação da metodologia.

4.4. Metodologia

4.4.1. Análise exploratória

Tal como foi descrito na secção 4.2 do pré-teste, efetuou-se uma análise exploratória dos dados obtidos das 200 empresas. De acordo com a tabela 12, todos os índices estão de acordo com os níveis aceitáveis pela literatura, pelo que se não existem problemas com os dados, passando-se de seguida para a estimação das equações estruturais inseridas na análise exploratória confirmatória.

Tabela 12 - Constituição das variáveis, Alfa de Cronbach, KMO, Bartlett`s e Correlação

				>0.8	**>0.25**	**>0.7**	**0**	**1**	**>0.6**
Variável	**Nome**	**n.º de itens**	**Itens**	**Alfa de Cronbach**	**Correlação entre itens**	**KMO**	**Bartlett's Test**	**N.º dimensões**	**% variância explicada**
MC	Capacidade de marketing	6	MC1 MC2 MC3 MC4 MC5 MC6	0,942	0,723	0,899	0,000	1	77,89%

TC	Capacidade tecnológica	4	TC1 TC2 TC3 TC4	0,950	0,74	0,83	0,000	1	86,99%
AEC	Alianças estratégicas – Capacidades de gestão de alianças	4	AEC1 AEC2 AEC3 AEC4	0,961	0,636	0,846	0,000	1	89,69%
AEP	Alianças estratégicas – Coordenação de portefólio de aliança	4	AEP1 AEP2 AEP3 AEP4	0,947	0,646	0,833	0,000	1	86,82%
AEA	Alianças estratégicas – Aprendizagem interorganizacional	4	AEA1 AEA2 AEA3 AEA4	0,950	0,725	0,785	0,000	1	87,23%
AEPA	Alianças estratégicas – Proatividade da aliança	4	AEPA1 AEPA2 AEPA3 AEPA4	0,971	0,683	0,885	0,000	1	92,13%
AET	Alianças estratégicas – Transformação de aliança	3	AET1 AET2 AET3	0,904	0,74	0,678	0,000	1	84,13%
DCE	Capacidade dinâmica – Exploration	5	DCE1 DCE2 DCE3 DCE4 DCE5	0,944	0,735	0,85	0,000	1	81,94%
DCET	Capacidade dinâmica – Exploitation	5	DCET1 DCET2 DCET3 DCET4 DCET5	0,975	0,734	0,889	0,000	1	90,96%
NPD	Capacidade de desenvolvimento de novos produtos	4	NPD1 NPD2 NPD3 NPD4	0,889	0,809	0,79	0,000	1	75,29%

4.4.2. Análise fatorial confirmatória: equações estruturais

A presente secção tem como referência Lisboa, Augusto and Ferreira (2012). Antes de se explicar em que consiste o método, é necessário perceber a diferença entre variáveis exógenas e endógenas.

Diz-se que uma variável é exógena quando não depende de outras variáveis, não sendo explicada através de relações estabelecidas na formulação do modelo. As variáveis endógenas, são dependentes em pelo menos uma relação em que aparecem, sendo explicadas direta ou indiretamente quer pelas variáveis exógenas, quer pelas endógenas.

4.4.2.1. Método estatístico

O modelo das equações estruturais é constituído pelo modelo de medida e pelo modelo estrutural. Começando pelo modelo de medida, este corresponde às ligações entre variáveis latentes e variáveis observáveis, que estão afetas à medição das variáveis latentes. Já o modelo estrutural representa as relações de causalidade entre as variáveis latentes.

4.4.2.2. Modelo de medida

Para avaliar o modelo de medida, dever-se-á analisar a fiabilidade de medida de cada indicador (*individual-item reliability*), a fiabilidade das variáveis latentes, a variância média extraída e a validade discriminante.

Em primeiro lugar, avalia-se a qualidade de medida de cada indicador afeto à medição da variável latente; valores do coeficiente de correlação múltipla maiores do que 0,2 indicam fiabilidade de medida de cada indicador. De seguida, avalia-se se as variáveis latentes estão a ser bem medidas pelos indicadores afetos à sua medição (*composite reliability*), sendo que valores de *composite reliability* maiores do que 0,7 indicam fiabilidade das variáveis latentes. Em terceiro lugar, é necessário analisar a variância média extraída (AVE), a qual avalia a proporção da variância dos indicadores afetos à medição de uma data variável latente explicada por essa variável latente; este indicador deverá ser maior do que 0,5.

Por fim, verifica-se se existe validade discriminante. Há validade discriminante de uma variável latente quando existe correlação significativamente maior entre os indicadores

afetos à medição da variável latente do que a correlação entre estes indicadores e os que estão afetos à medição de uma outra variável latente. Para constatar tal validade, compara-se a correlação entre as variáveis latentes com a AVE de cada variável latente; se o quadrado da correlação for inferior ao AVE de cada variável latente existe validade discriminante.

O modelo de medida encontra-se exposto na figura seguinte:

Figura 3 - Modelo de Medida

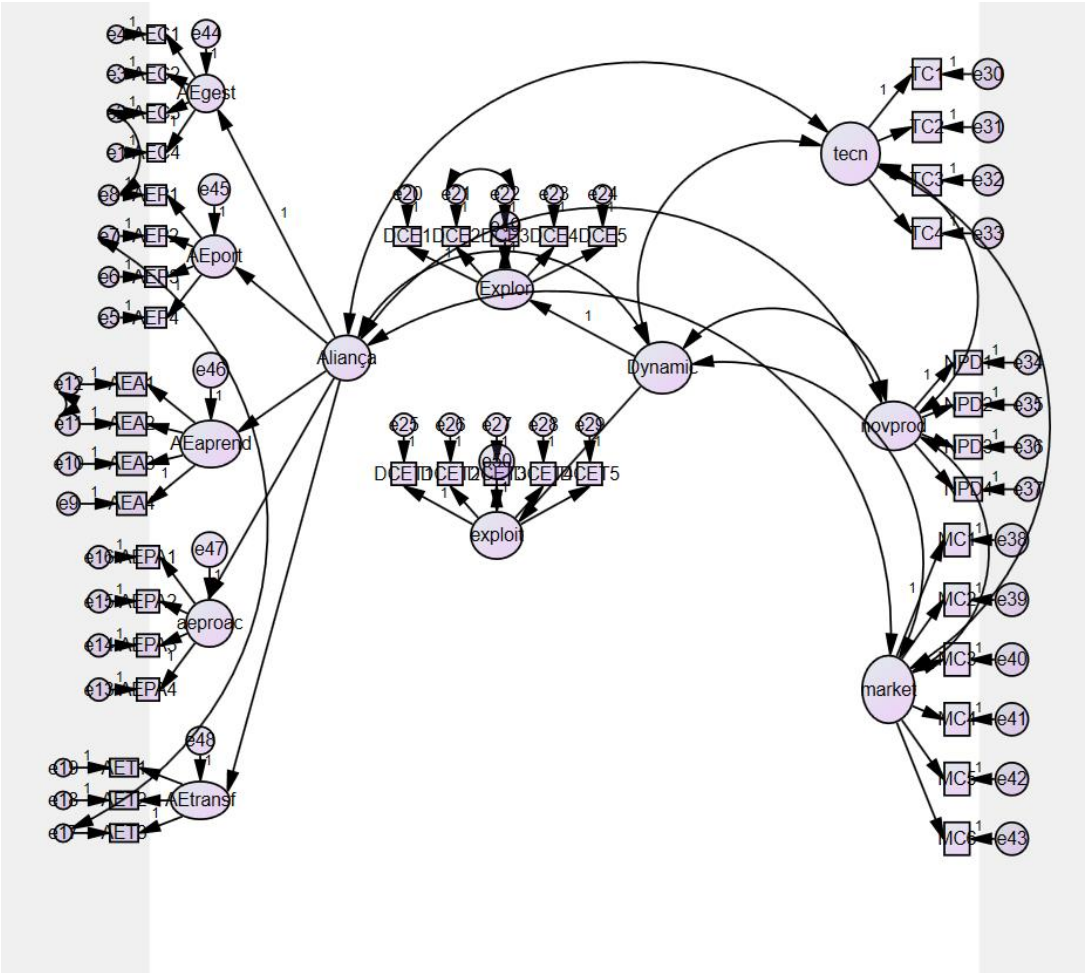


Tabela 13 - Principais índices para avaliar o modelo de medida

IT GLOBAL	MODELO MEDIDAS
IFI	O,927
TLI	0,921
CFI	0,927
RMSEA	0,070
X2/DF	1,976

Tendo em consideração os dados da tabela 13, verifica-se que as correlações entre as variáveis são superiores a 0,2, o que indica existir fiabilidade de medida de cada indicador. Além disso o CR é superior a 0,7, havendo fiabilidade das variáveis latentes. O AVE também é superior a 0,5.

Existe também validade discriminante já que os quadrados das correlações são inferiores ao AVE de cada Variável, conforme a tabela 14.

Tabela 14 - Correlações, AVE e CR das variáveis

	DP	Capacidade Tecnológica	Novo desenvolvimento de produtos	Capacidade Marketing	Alianças Estratégicas	Capacidades Dinâmicas	AVE	CR
Capacidade Tecnológica	1.584298	0,946					0.816	0.947
Novo desenvolvimento de produtos	1.50333	0.447	0,87				0.756	0.925
Capacidade Marketing	1.494323	0.603	0.603	0,906			0.619	0.907
Alianças Estratégicas	1.534927	0.595	0.486	0.658	0,969		0.904	0.979
Capacidades Dinâmicas	1.273185	0.72	0.667	0.714	0.706	0,927	0.839	0.912

Tabela 15 - Correlações ao quadrado

	Capacidade Tecnológica	Novo desenvolvimento de produtos	Capacidade Marketing	Alianças Estratégicas	AVE
Capacidade Tecnológica					0.816
Novo desenvolvimento de produtos	0.200				0.756
Capacidade Marketing	0.364	0.364			0.619
Alianças Estratégicas	0.354	0.236	0.433		0.904
Capacidades Dinâmicas	0.518	0.445	0.510	0.498	0.839

4.4.2.3. Modelo estrutural

4.4.2.3.1. Ajustamento

Após especificação do modelo e garantida a sua identificação, estima-se o modelo. Para tal utilizou-se o *software* AMOS, e o método da máxima verosimilhança.

Há índices que devem ser utilizados para avaliar o ajustamento global do modelo aos dados, que avaliam se o modelo formulado descreve adequadamente os dados recolhidos da amostra. Estes subdividem-se em três categorias: medidas de ajustamento absoluto, medidas de ajustamento incremental e medidas de parcimónia. As medidas apresentadas infra têm como base teórica Lisboa, Augusto and Ferreira (2012).

As medidas de ajustamento absoluto são utilizadas para determinar se a matriz das variâncias-covariâncias observada é idêntica à estimada. Em primeiro lugar, analisa-se o teste de Qui-quadrado, em que se este for estatisticamente significativo, há uma discrepância entre as matrizes. Contudo, este indicador é sensível à dimensão da amostra, ao afastamento da hipótese da normalidade conjunta das variáveis observadas, ao número de indicadores utilizados para medir as variáveis latentes e à complexidade do modelo. De seguida, analisam-se os indicadores Goodness-of-Fit Index (GFI), Goodness-of-Fit Index Ajustado (AGFI), que deverão apresentar valores superiores a 0,9, Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA), que deverá ter valores inferiores a 0,08,

sendo excelente se for menor do que 0,03 e Standardised Root Mean Square Residual (SRMR), cujos valores menores do que 0,08 são aceitáveis.

De seguida, tem que se analisar as medidas de ajustamento incremental, que comparam o modelo nulo com o modelo construído. Utilizam-se os índices Tucker-Lewis Index (TLI), Comparative Fit Index (CFI) e o Incremental Fit Index (IFI) e se estes apresentarem valores maiores do que 0,9 significa de que o modelo possui um ajustamento global dos dados aceitável.

Por fim, verificam-se as medidas de Parsimónia, que permitem a comparação de modelos com diferentes complexidades e objetivos. Um índice utilizado é o Qui-quadrado relativo, que corresponde ao quociente entre o Qui-Quadrado e os graus de liberdade. Considera-se que há um ajustamento razoável se este apresentar um valor menor do que 2. Realça-se que se um índice for menor do que o valor de referência não pode ser por si só facto para concluir que o modelo não possui um ajustamento adequado.

Tendo em consideração a tabela 17, verifica-se que IFI, TLI e CFI apresentam valores superiores a 0,9, o que significa que possui um ajustamento global dos dados aceitável, o RMSE um valor inferior a 0,08 e Qui-quadrado/graus de liberdade é inferior a 2. Também o modelo de medida, tabela 13, apresenta valores aceitáveis. Desta forma, pode-se passar para a análise das hipóteses do modelo.

Capítulo V – Resultados

5.1. Análise descritiva das variáveis

Apresenta-se de seguida a tabela com as estatísticas descritivas das variáveis.

Tabela 16 - Estatísticas Descritivas

		N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
MC	Capacidade de marketing	200	1,00	7,00	4,7775	1,50907
TC	Capacidade Tecnológica	200	1,00	7,00	4,9713	1,56641
AEC	Aliança estratégica - Capacidade de gestão de alianças	200	1,00	7,00	4,7162	1,65996
AEP	Alianças Estratégicas- Coordenação de Portfólio de aliança	200	1,00	7,00	4,6038	1,61636
AEA	Alianças Estratégicas – Aprendizagem interorganizacional	200	1,00	7,00	4,8112	1,63475
AEPA	Aliança estratégicas - Proatividade de aliança	200	1,00	7,00	4,5637	1,70776
AET	Aliança estratégica transformação de aliança	200	1,00	7,00	4,4917	1,64184
DCE	Capacidade Dinâmica Exploration	200	1,00	7,00	4,8110	1,56034
DCET	Capacidade Dinâmica Exploitation	200	1,00	7,00	5,0670	1,53790
NPD	Novo Desenvolvimento de Produtos	200	1,00	7,00	5,1325	1,46545

Conforme se observa na tabela 16, todas as respostas a cada um dos constructos tiveram como mínimo o número um da escala e como máximo o escalão sete.

Em termos médios, verifica-se que o NPD-Novo desenvolvimento de produtos teve as respostas nas escalas mais elevadas, seguindo-se o DCET-Capacidade dinâmica – Exploitation.

As restantes das dimensões mostram que as respostas se situam entre os níveis 4 e 5, que correspondem a "Não concordo Nem discordo" e "Concordo", respetivamente.

5.2. Teste de hipóteses

Após avaliação do modelo estrutural e do modelo de medida, obteve-se as seguintes relações no modelo estrutural:

Figura 4 - Modelo estrutural

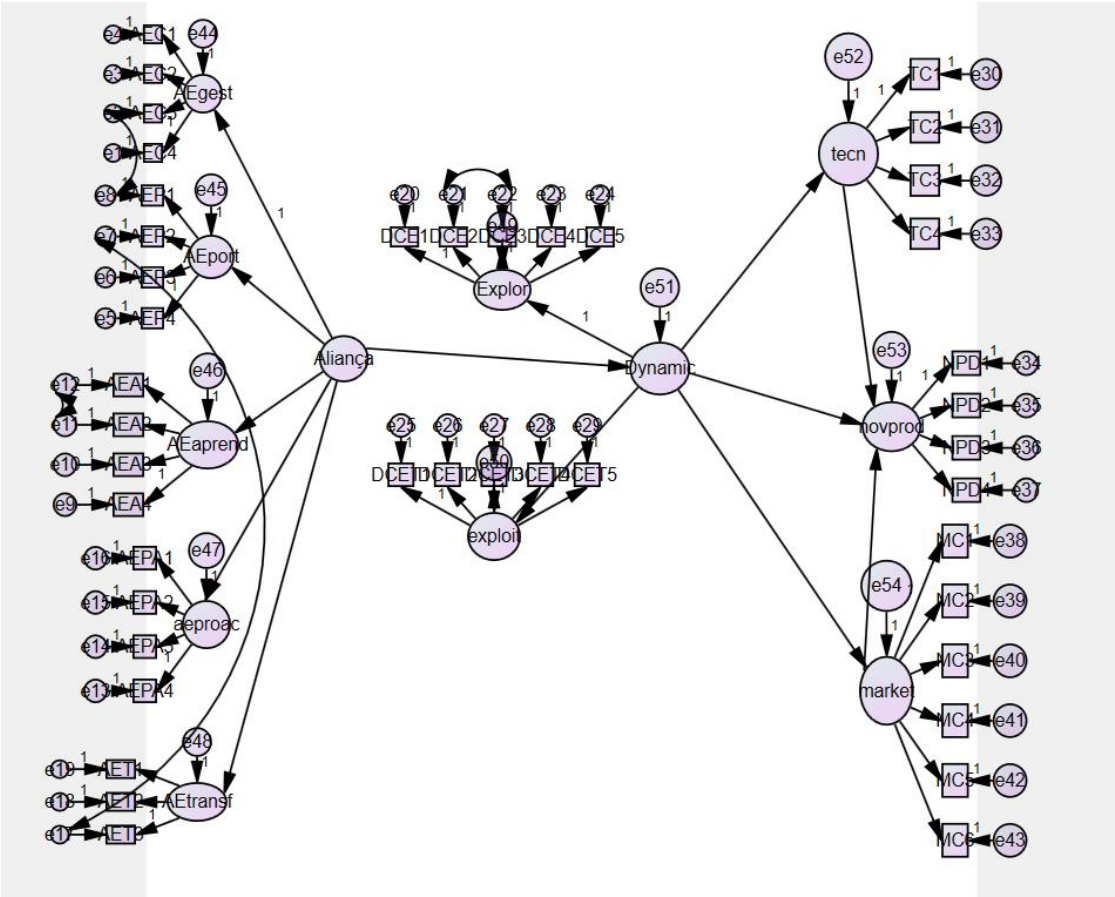


Tabela 17 - Principais índices para avaliar o modelo estrutural

FIT GLOBAL	MODELO ESTRUTURAL
IFI	O,926
TLI	0,920
CFI	0,926
RMSEA	0,070
X2/DF	1,986

Sobre este modelo estão implícitas as estatísticas SRW e P, que servem para corroborar ou não as hipóteses enunciadas no capítulo da revisão de literatura, expostas na tabela 18. De seguida analisa-se cada uma das hipóteses.

Tabela 18 - Resultados das Equações Estruturais

				SRW	P	Teste	CORROBORADA?
Alianças Estratégicas	→	Capacidades Dinâmicas	H1	0,604	***	***	Sim
Capacidades Dinâmicas	→	Capacidade Tecnológica	H2	0,952	***	***	Sim
Capacidades Dinâmicas	→	Capacidade Marketing	H3	0,904	***	***	Sim
Capacidades Dinâmicas	→	Desenvolvimento de novos produtos	H4	0,739	***	***	Sim
Capacidade Marketing	→	Desenvolvimento de novos produtos	H5	0,232	0,023	***	Sim
Capacidade Tecnológica	→	Desenvolvimento de novos produtos	H6	-0,142	0,123	N.S.	Não

****p<0.01n.s p> (one tailed test); hipóteses corroborada; n.s:hipóteses não suportada.*

H1. A gestão das alianças estratégicas tem um efeito positivo na capacidade dinâmica das organizações.

Tendo em consideração o output obtido na tabela 18, corrobora-se a hipótese, já que é evidenciado um sinal positivo no parâmetro. Desta forma, as alianças estratégicas na amostra das empresas portuguesas permitem aumentar as capacidades dinâmicas destas, fazendo com que estas sejam capazes de integrar, criar e reconfigurar competências internas e externas para fazer face a mudanças ambientais (Teece et al., 1997).

H2. As capacidades dinâmicas têm um efeito positivo nas capacidades tecnológicas.

Conforme referido na revisão de literatura, as capacidades dinâmicas influenciam o desempenho das empresas, nomeadamente no desenvolvimento de competências tecnológicas (Wilden et al., 2013). As alianças são cruciais na aquisição de recursos tecnológicos que permitem o crescimento de novos produtos e mercados (Chiambaretto & Fernandez, 2016), pelo que quanto mais ágeis forem as organizações a responder à mudança, *i.e.*, terem capacidades dinâmicas, maior será sua capacidade tecnológica.

Além disso, as capacidades dinâmicas permitem que as PME percebam as suas necessidades tecnológicas, reconfigurando os seus recursos tecnológicos (Eze et al., 2019). Tais afirmações são o reflexo dos resultados obtidos, corroborando-se esta hipótese.

H3. As capacidades dinâmicas têm um efeito positivo nas capacidades de marketing.

As capacidades dinâmicas sendo necessárias para responder a alterações ambientais, permitirão que as organizações consigam entender melhor as necessidades dos seus clientes, aumentando assim as suas capacidades de marketing. Por exemplo, as capacidades de marketing permitem responder rapidamente às táticas de preços dos concorrentes, o que fará com que as organizações encontrem formas de diminuir os seus custos, tendo assim uma vantagem de custos baixos, que conduzirá a uma quota de mercado maior (Tan & Sousa, 2015). Pelos resultados obtidos na tabela 18, verifica-se que as capacidades dinâmicas das empresas da nossa amostra conduzem ao desenvolvimento das capacidades de marketing, tal como indicava a literatura (Protogerou, Caloghirou, & Lioukas, 2012; Takahashi et al., 2017).

H4. As capacidades dinâmicas têm um efeito positivo na capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

O desenvolvimento de novos produtos existe para responder a mudanças externas (Abdolmaleki & Ahmadian, 2016), pelo que se existirem capacidades dinâmicas nas

organizações, maior será o desenvolvimento de produtos. A relação positiva é corroborada para a amostra das 200 empresas portuguesas.

H5. A capacidade de marketing tem um efeito positivo na capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

As capacidades de marketing permitem às organizações coordenar atividades estratégicas para novos produtos (Kim, Shin & Min, 2016), pelo que se esperava obter uma relação positiva entre as duas variáveis. Pelo observado, as empresas portuguesas da amostra quanto mais capacidades de marketing tiverem, maior será a sua capacidade no desenvolvimento de novos produtos. A capacidade de marketing é um elemento essencial para facilitar o sucesso das empresas na introdução de novos produtos, conduzindo a uma capacidade de desenvolvimento de novos produtos superior (Najafi-Tavani et al., 2018). Pelo observado, as empresas portuguesas da amostra quanto mais capacidades de marketing tiverem, maior será a sua capacidade no desenvolvimento de novos produtos.

H6. A capacidade tecnológica tem um efeito positivo na capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

A capacidade tecnológica de uma empresa permite o desenvolvimento de novos produtos e processos, operando de forma eficiente (Teece et al., 1997). Estes novos produtos/serviços são cada vez mais alinhados com as novas tecnologias (Hsieh & Tsai, 2007). Face ao exposto, esperava-se obter uma relação positiva entre a capacidade tecnológicas e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Contudo, tal não se obteve. Muito provavelmente, as capacidades de marketing são as que mais contribuem para a inovação e desenvolvimento de novos produtos. Muitas vezes um excessivo foco na tecnologia desvia a atenção do mercado e da necessidade de inovar.

Capítulo VI – Conclusões

As alianças estratégicas correspondem a uma prática com história nas organizações, permitindo o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou tecnologias, através de contratos de médio/longo-prazo entre duas ou mais organizações.

O presente estudo foca-se nos fatores determinantes das alianças estratégicas, numa amostra de 200 empresas de nacionalidade portuguesas.

Assim, o objetivo do presente estudo consiste na avaliação do impacto da gestão destas alianças na capacidade tecnológica, de marketing no desenvolvimento de novos produtos através da mediação das capacidades dinâmicas das organizações.

Através da metodologia de equações estruturais, e após se obterem os dados através de inquérito-questionário, os resultados obtidos, demonstram que a gestão das alianças estratégicas tem um efeito positivo nas capacidades dinâmicas, *i.e,* permitem que as empresas consigam obter competências para responder a alterações ambientais. Por sua vez, estas capacidades permitirão o aumento da capacidade tecnológicas, de marketing e capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Assim, as capacidades dinâmicas, fazendo com que estas empresas sejam capazes de integrar, criar e reconfigurar competências internas e externas para fazer face a mudanças ambientais, conduzirão à aquisição de recursos tecnológicos, de marketing e ao desenvolvimento de novos produtos.

Contribuições

As conclusões apresentadas são importantes para se perceber os impactos das alianças estratégicas no setor empresarial português, no que diz respeito à aquisição de novas tecnologias, novo desenvolvimento de produtos e nova captação de clientes. A sua principal contribuição reside na utilização das capacidades dinâmicas para estabelecer a cadeia de efeitos entre a capacidade de gestão das alianças estratégicas e os *outputs* desejados como o desenvolvimento das capacidades de marketing, o desenvolvimento de novos produtos e a capacidade tecnológica. Este estudo oferece a oportunidade de

desenvolver um maior conhecimento sobre o setor empresarial português na literatura. Além disso, contribui também para a sociedade em geral, pois permite às organizações estarem cientes dos impactos que as alianças estratégicas, e a sua consequente gestão, podem ter no desenvolvimento dos negócios.

Limitações

Por fim, salienta-se que este estudo não está isento de limitações. Uma amostra com mais empresas do setor industrial seria importante para corroborar ou não as hipóteses em estudo.

Com a degradação ambiental como uma das principais ameaças à sobrevivência humana no futuro, há um número crescente de organizações que está motivada a adotar inovações verdes como estratégia para alcançar a proteção ambiental e o crescimento económico (Huang et. al., 2016).

Assim, seria interessante um estudo futuro a analisar a relação da gestão das alianças estratégicas no desenvolvimento de produtos verdes, tendo em conta a importância atual da sustentabilidade ambiental.

Outro estudo futuro seria fazer o estudo comparativo, com a recolha de dados em outros países, como o Brasil, para estudar o comportamento das organizações em países de língua portuguesa.

REFERÊNCIAS

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. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30026-0

Anand, B. N., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, *21*(3), 295–315. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<295::AID-SMJ91>3.0.CO;2-O

Andersen, O., & Buvik, A. (2001). Inter-firm co-ordination: international versus domestic buyer–seller relationships. *Omega*, *29*(2), 207–219. https://doi.org/10.1016/S0305-0483(00)00043-8

Anderson, P., & Tushman, M. L. (1990). Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change. *Administrative Science Quarterly*, *35*(4), 604. https://doi.org/10.2307/2393511

Arslan, O., Archetti, C., Jabali, O., Laporte, G., & Grazia Speranza, M. (2019). Minimum cost network design in strategic alliances. *Omega (United Kingdom)*, (xxxx), 102079. https://doi.org/10.1016/j.omega.2019.06.005

Azevedo Lobo, C., Ferreira, A. T., Cordeiro, S. A., & Costa-Lobo, C. (2017). ENHANCING FACTORS OF BUSINESS INTERNATIONALIZATION - A MODEL FOR PORTUGUESE SMES. *INTED2017 Proceedings*, *1*(March), 2467–2476. https://doi.org/10.21125/inted.2017.0695

Belderbos, R., Gilsing, V., & Lokshin, B. (2012). Persistence of, and Interrelation Between, Horizontal and Vertical Technology Alliances. *Journal of Management*, *38*(6), 1812–1834. https://doi.org/10.1177/0149206310386962

Braga, V., Gonçalves, A. C., & Braga, A. (2016). The Portuguese textile industry business co-operation: Informal relationships for international entry. *Romanian Review Precision Mechanics, Optics and Mechatronics*, *2016*(49), 52–60.

Camargo, C. B. de, Monetti, E., & Alencar, C. T. de. (2015). Fatores que influenciaram

no desempenho de alianças estratégicas firmadas entre empresas do real estatebrasileiro. *Ambiente Construído*, *15*(4), 55–69. https://doi.org/10.1590/s1678-86212015000400039

Castro, I., & Roldán, J. L. (2015). Alliance Portfolio Management: Dimensions and Performance. *European Management Review*, *12*(2), 63–81. https://doi.org/10.1111/emre.12042

Chen, C.-J., Liu, T.-C., Chu, M.-A., & Hsiao, Y.-C. (2014). Intellectual capital and new product development. *Journal of Engineering and Technology Management*, *33*, 154–173. https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2014.06.003

Chen, C. (2001). Design for the Environment: A Quality-Based Model for Green Product Development. *Management Science*, *47*(2), 250–263. https://doi.org/10.1287/mnsc.47.2.250.9841

Chiambaretto, P., & Fernandez, A.-S. (2016). The evolution of coopetitive and collaborative alliances in an alliance portfolio: The Air France case. *Industrial Marketing Management*, *57*, 75–85. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.005

Christoffersen, J., Plenborg, T., & Robson, M. J. (2014). Measures of strategic alliance performance, classified and assessed. *International Business Review*, *23*(3), 479–489. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.07.001

Clark, H. (1989). Contributing to discourse. *Cognitive Science*, *13*(2), 259–294. https://doi.org/10.1016/0364-0213(89)90008-6

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, *24*(3), 522–537. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135

Cui, V., Yang, H., & Vertinsky, I. (2018). Attacking your partners: Strategic alliances and competition between partners in product markets. *Strategic Management Journal*, *39*(12), 3116–3139. https://doi.org/10.1002/smj.2746

Dangelico, R. M., Pujari, D., & Pontrandolfo, P. (2017). Green Product Innovation in Manufacturing Firms: A Sustainability-Oriented Dynamic Capability Perspective. *Business Strategy and the Environment*, *26*(4), 490–506. https://doi.org/10.1002/bse.1932

Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, *58*(4), 37–52. https://doi.org/10.1177/002224299405800404

Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, *7*(2), 136–150. https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.136

Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry. *Administrative Science Quarterly*, *40*(1), 84. https://doi.org/10.2307/2393701

Epstein, E. M. (1987). The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review*, *29*(3), 99–114. https://doi.org/10.2307/41165254

Eze, S. C., Olatunji, S., Chinedu-Eze, V. C., Bello, A. O., Ayeni, A., & Peter, F. (2019). Determinants of perceived information need for emerging ICT adoption. *The Bottom Line*, *32*(2), 158–183. https://doi.org/10.1108/BL-01-2019-0059

Ferreira, A., & Franco, M. (2017). The Mediating Effect of Intellectual Capital in The Relationship Between Strategic Alliances and Organizational Performance in Portuguese Technology-Based SMEs. *European Management Review*, *14*(3), 303–318. https://doi.org/10.1111/emre.12107

Fischer, M., Bossdorf, O., Gockel, S., Hänsel, F., Hemp, A., Hessenmöller, D., … Weisser, W. W. (2010). Implementing large-scale and long-term functional biodiversity research: The Biodiversity Exploratories. *Basic and Applied Ecology*, *11*(6), 473–485. https://doi.org/10.1016/j.baae.2010.07.009

Fowler, S. W., King, A. W., Marsh, S. J., & Victor, B. (2000). Beyond products: new strategic imperatives for developing competencies in dynamic environments. *Journal of Engineering and Technology Management*, *17*(3–4), 357–377. https://doi.org/10.1016/S0923-4748(00)00029-1

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

George, G., Zahra, S. A., & Wood, D. R. (2002). The effects of business–university alliances on innovative output and financial performance: a study of publicly traded biotechnology companies. *Journal of Business Venturing*, *17*(6), 577–609.

https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00069-6

Grenadier, S. R., & Weiss, A. M. (1997). Investment in technological innovations: An option pricing approach. *Journal of Financial Economics*, *44*(3), 397–416. https://doi.org/10.1016/S0304-405X(97)00009-3

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, *19*(4), 293–317. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M

Haase, H., & Franco, M. (2015). When small businesses go international: alliances as a key to entry. *Journal of Business Strategy*, *36*(3), 37–45. https://doi.org/10.1108/JBS-03-2014-0032

Han, W., Chen, F.-W., & Deng, Y. (2018). Alliance Portfolio Management and Sustainability of Entrepreneurial Firms. *Sustainability*, *10*(10), 3815. https://doi.org/10.3390/su10103815

Heide, J. B., & John, G. (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, *27*(1), 24. https://doi.org/10.2307/3172548

Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, *32*(11), 1243–1250. https://doi.org/10.1002/smj.955

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

Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J.-L., & Borza, A. (2000). PARTNER SELECTION IN EMERGING AND DEVELOPED MARKET CONTEXTS: RESOURCE-BASED AND ORGANIZATIONAL LEARNING PERSPECTIVES. *Academy of Management Journal*, *43*(3), 449–467. https://doi.org/10.2307/1556404

Hsieh, M.-H., & Tsai, K.-H. (2007). Technological capability, social capital and the launch strategy for innovative products. *Industrial Marketing Management*, *36*(4), 493–502. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.01.002

Huang, Xiao-xing, Zhen-peng Hu, Cun-shan Liu, Da-jin Yu, and Liu-fang Yu. 2016. "The Relationships between Regulatory and Customer Pressure, Green Organizational Responses, and Green Innovation Performance." Journal of Cleaner

Production 112:3423–33.

Hung, S. C., Hung, S. W., & Lin, M. J. J. (2015). Are alliances a panacea for SMEs? The achievement of competitive priorities and firm performance. *Total Quality Management and Business Excellence*, *26*(1–2), 190–202. https://doi.org/10.1080/14783363.2014.927133

Im, S., Montoya, M. M., & Workman, J. P. (2013). Antecedents and Consequences of Creativity in Product Innovation Teams. *Journal of Product Innovation Management*, *30*(1), 170–185. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00887.x

Instituto Nacional de Estatística. (2019). *O que se considera uma PME (Pequena e média empresa)?* Retrieved from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt

Jiang, X., Bao, Y., Xie, Y., & Gao, S. (2016). Partner trustworthiness, knowledge flow in strategic alliances, and firm competitiveness: A contingency perspective. *Journal of Business Research*, *69*(2), 804–814. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.009

Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, *23*(8), 747–767. https://doi.org/10.1002/smj.248

Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, *28*(10), 981–1000. https://doi.org/10.1002/smj.616

Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? *Academy of Management Perspectives*, *23*(3), 45–62. https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479263

Kavusan, K., Noorderhaven, N. G., & Duysters, G. (2017). Learning and Specialization in Strategic Alliances. *Rutgers Business Review*, *2*(2). Retrieved from file:///Files/7B/7BF5DBBC-A387-442E-B7A5-F458D9F7F3D1.pdf

Kelley, D. J., & Rice, M. P. (2002). Leveraging the Value of Proprietary Technologies. *Journal of Small Business Management*, *40*(1), 1–16. https://doi.org/10.1111/1540-627X.00034

Kim, N., Shin, S., & Min, S. (2016). Strategic marketing capability: Mobilizing

technological resources for new product advantage. *Journal of Business Research*, *69*(12), 5644–5652. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.072

Kogut, B. (1989). Research notes and communications a note on global strategies. *Strategic Management Journal*, *10*(4), 383–389. https://doi.org/10.1002/smj.4250100407

Kotabe, M., Mol, M. J., Murray, J. Y., & Parente, R. (2012). Outsourcing and its implications for market success: negative curvilinearity, firm resources, and competition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *40*(2), 329–346. https://doi.org/10.1007/s11747-011-0276-z

Koza, M., & Lewin, A. (2000). Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success. *European Management Journal*, *18*(2), 146–151. https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00086-9

Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1999). The Coevolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network. *Organization Science*, *10*(5), 638–653. https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.638

Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. *Journal of Marketing*, *72*(4), 1–11. https://doi.org/10.1509/jmkg.72.4.1

Kristal, M. M., Huang, X., & Roth, A. V. (2010). The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance. *Journal of Operations Management*, *28*(5), 415–429. https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.12.002

Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Tuppura, A. (2011). Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, *20*(5), 508–520. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.09.004

Lambe, C. J., Spekman, R. E., & Hunt, S. D. (2002). Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *30*(2), 141–158. https://doi.org/10.1177/03079459994399

Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing Exploration and Exploitation in Alliance

Formation. *Academy of Management Journal*, *49*(4), 797–818. https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083085

Lee, K. B., & Choi, S. B. (2017). Internationalization, dynamic environments and new product development. *Journal of Korea Trade*, *21*(3), 224–255. https://doi.org/10.1108/JKT-11-2016-0041

Leiblein, M. J., & Reuer, J. J. (2004). Building a foreign sales base: The roles of capabilities and alliances for entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, *19*(2), 285–307. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00031-4

Leischnig, A., Geigenmueller, A., & Lohmann, S. (2014). On the role of alliance management capability, organizational compatibility, and interaction quality in interorganizational technology transfer. *Journal of Business Research*, *67*(6), 1049–1057. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.06.007

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, *14*(S2), 95–112. https://doi.org/10.1002/smj.4250141009

Li, L., Jiang, F., Pei, Y., & Jiang, N. (2017). Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: The contingency role of relational factors. *Journal of Business Research*, *72*, 46–56. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.011

Lin, Y. H., & Chen, Y. S. (2017). Determinants of green competitive advantage: the roles of green knowledge sharing, green dynamic capabilities, and green service innovation. *Quality and Quantity*, *51*(4), 1663–1685. https://doi.org/10.1007/s11135-016-0358-6

Lisboa, J., Augusto, M., & Ferreira, P. (2012). *Estatística Aplicada à Gestão*. Vida Económica - Editorial, SA.

Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(2), 239–247. https://doi.org/10.1177/0092070300282005

Mamédio, D. F., Rocha, C. F., & Quandt, C. O. (2019). Startups and the innovation ecosystem in Industry 4.0. *Technology Analysis & Strategic Management*, *31*(12), 1474–1487. https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1628938

McDaniel Jr, C., & Gates, R. (2011). *No Title Marketing Research Essentials* (7th ed.). John Wiley & Sons.

Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, *15*(2), 135–152. https://doi.org/10.1002/smj.4250150205

Morgan, M. (2012). The evolution of student services in the UK. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, *16*(3), 1–8. https://doi.org/10.1080/13603108.2011.652990

Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *40*(1), 102–119. https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, *30*(8), 909–920. https://doi.org/10.1002/smj.764

Najafi-Tavani, S., Najafi-Tavani, Z., Naudé, P., Oghazi, P., & Zeynaloo, E. (2018). How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, *73*(February), 193–205. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.02.009

Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2012). In Search of Innovation and Customer-related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions. *Journal of Product Innovation Management*, *29*(5), 861–877. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00939.x

O'Dwyer, M., & Gilmore, A. (2018). Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimisation. *Journal of Business Research*, *87*, 58–68. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.020

Oliveira Junior, A. B. de, Borini, F. M., Bernardes, R. C., & Oliveira, M. J. de. (2016). IMPACT OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ON STRATEGIC ALLIANCES AND THE ROLE OF TOP MANAGEMENT. *Revista de Administração de Empresas*, *56*(3), 315–329. https://doi.org/10.1590/S0034-759020160305

Oliver, S., & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: An investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, *36*(5), 1192–1219.

https://doi.org/10.1177/0149206310362102

Olson, E. M., Walker, O. C., Ruekerf, R. W., & Bonnerd, J. M. (2001). Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance. *Journal of Product Innovation Management*, *18*(4), 258–271. https://doi.org/10.1111/1540-5885.1840258

Park, K., & Kim, B. K. (2013). Dynamic capabilities and new product development performance: Korean SMEs. *Asian Journal of Technology Innovation*, *21*(2), 202–219. https://doi.org/10.1080/19761597.2013.866308

Parkhe, A. (1993). "Messy" Research, Methodological Predispositions, and Theory Development in International Joint Ventures. *The Academy of Management Review*, *18*(2), 227. https://doi.org/10.2307/258759

Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, *24*(4), 309–323. https://doi.org/10.1002/mde.1126

Pordata. (2019). *Volume de negócios das empresas: total e por dimensão*. Retrieved from https://www.pordata.pt/Portugal/Volume+de+negócios+das+empresas+total+e+por+dimensão-2914-246633

Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, *21*(3), 615–647. https://doi.org/10.1093/icc/dtr049

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. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.006

Russo, M. (2017). Alliance Management as Source of a Successful Strategy. *European Scientific Journal, ESJ*, *13*(7), 110. https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n7p110

Russo, M., & Cesarani, M. (2017). Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle. *International Journal of Business Administration*, *8*(3), 1. https://doi.org/10.5430/ijba.v8n3p1

Salavisa, I., Sousa, C., & Calapez, T. (2018). Strategic partnerships in the renewable energy sector in Portugal. *Strategic Partnerships in the Renewable Energy Sector in Portugal*, (351). Retrieved from https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/17399

Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive

advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, *35*(2), 179–203. https://doi.org/10.1002/smj.2099

Schilke, O., & Cook, K. S. (2013). A cross-level process theory of trust development in interorganizational relationships. *Strategic Organization*, *11*(3), 281–303. https://doi.org/10.1177/1476127012472096

Shan, W., Walker, G., & Kogut, B. (1994). Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, *15*(5), 387–394. https://doi.org/10.1002/smj.4250150505

Situmeang, F. B. I., Leenders, M. A. A. M., & Wijnberg, N. M. (2017). New product performance and the benefit of periodically changing the relative influence balance between marketing and R&D. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *32*(1), 179–190. https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2015-0020

Sluyts, K., Matthyssens, P., Martens, R., & Streukens, S. (2011). Building capabilities to manage strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, *40*(6), 875–886. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.022

Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, *26*(3), 259–276. https://doi.org/10.1002/smj.450

Stuart, T. E., Hoang, H., & Hybels, R. C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 315–349. https://doi.org/10.2307/2666998

Takahashi, A., Bulgacov, S., Semprebon, E., & Giacomini, M. (2017). Dynamic capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance. *Brazilian Business Review*, *14*(5), 466–478. https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.1

Tan, Q., & Sousa, C. M. P. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, *32*(1), 78–102. https://doi.org/10.1108/IMR-12-2013-0279

Teece, D. J. (2017). Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. *Cambridge Journal of Economics*, *41*(3), 693–720. https://doi.org/10.1093/cje/bew063

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Tzokas, N., Kim, Y. A., Akbar, H., & Al-Dajani, H. (2015). Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs. *Industrial Marketing Management*, *47*, 134–142. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.033

Ulf Protogerou,, Lekakis, J., Abraham, P., Balbarini, A., Blann, A., Boulanger, C. M., Cockcroft, J., … Vlachopoulos, C. (2011). Methods for evaluating endothelial function: a position statement from the European Society of Cardiology Working Group on Peripheral Circulation. *European Journal of Cardiovascular Prevention & Rehabilitation*, *18*(6), 775–789. https://doi.org/10.1177/1741826711398179

Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable. *Journal of Marketing*, *69*(January), 80–94. https://doi.org/10.3109/07853890.2010.530685

Wassmer, U. (2010). Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, *36*(1), 141–171. https://doi.org/10.1177/0149206308328484

Wilden, R., & Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(2), 181–199. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0380-y

Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, *46*(1–2), 72–96. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001

Wu, J., Ma, Z., & Liu, Z. (2019). The moderated mediating effect of international diversification, technological capability, and market orientation on emerging market firms' new product performance. *Journal of Business Research*, *99*(100), 524–533. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.025

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. https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.10.013

Zaidi, M. F. A., & Othman, S. N. (2014). The Concept of Dynamic Capability for Managing Technology and Change. *Strategic Management Quarterly*, *2*(2), 93–108.

Zhang, C., Zhou, G., Lu, Q., & Chang, F. (2017). Graph-based knowledge reuse for supporting knowledge-driven decision-making in new product development. *International Journal of Production Research*, *55*(23), 7187–7203. https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1351643

Zhou, K. Z., & Wu, F. (2009). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, *20*(1), n/a-n/a. https://doi.org/10.1002/smj.830

Anexo

INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Marketing na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, desenvolvemos o presente Inquérito para estudar a **Gestão das Alianças Estratégicas no setor empresarial Português**.Com o propósito de realizar a minha dissertação e finalizar mais uma etapa do meu percurso académico com sucesso, venho solicitar sua preciosa colaboração através do preenchimento deste questionário. No decorre do inquérito, encontrará afirmações que terá que avaliar de 1 a 7. **O tempo médio de resposta a este questionário é cerca de 10 minutos**. Realçamos que as respostas apresentadas pela sua empresa são confidenciais e que apenas servirão para o desenvolvimento desta investigação. Agradecemos o seu contributo que será importante para o sucesso deste inquérito.
Flávia Juliesse Soares Cruz - Aluna de Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra:flavia.jscruz@gmail.com

I	Indique por favor o grau de concordância com as seguintes afirmações:	Discordo totalmente	Não concordo nem descordo	Concordo totalmente
MARKETING CAPABILITY	1. A nossa empresa realiza várias pesquisas nos planos de marketing de produtos/ serviços.	1 2	3 4 5	6 7
	2. A nossa empresa investe fortemente para ter alta visibilidade no mercado.	1 2	3 4 5	6 7
	3. A nossa empresa pode facilmente comercializar novos produtos e serviços, com ênfase na força de vendas.	1 2	3 4 5	6 7
	4. A nossa empresa tem um departamento ou serviço de marketing e/ou comercial e/ou vendas bem estruturado.	1 2	3 4 5	6 7
	5. A nossa empresa quando oferece um novo produto ou serviço, pode rapidamente divulgá-los e conquistar novos clientes.	1 2	3 4 5	6 7
	6. A nossa empresa tem competências para segmentar os seus mercados.	1 2	3 4 5	6 7

II	Indique por favor o grau de concordância com as seguintes afirmações:	Discordo totalmente	Não concordo nem descordo	Concordo totalmente
TECNOLOGIC CAPABILITY	1. A nossa empresa adquire tecnologias importantes.	1 2	3 4 5	6 7
	2. A nossa empresa identifica novas oportunidades de tecnologia.	1 2	3 4 5	6 7
	3. A nossa empresa responde às mudanças tecnológicas.	1 2	3 4 5	6 7
	4. A nossa empresa domina as tecnologias de ponta.	1 2	3 4 5	6 7

Nota :* Uma Aliança Estratégica é uma associação entre duas ou mais empresas, que juntam recursos e/ou Know how para desenvolverem e comercializar novos produtos, serviços, ou tecnologias.

Em quantas alianças está a sua empresa/unidade de negócio envolvida neste momento? 1. 2. 3. 4. mais de 5

III	Indique por favor o grau de concordância com as seguintes afirmações:	Discordo totalmente	Não concordo nem descordo	Concordo totalmente
ALIANCE ESTARTEGIC				
Capacidade de gestão de alianças	1. A nossa empresa possui atividades com parceiros de alianças, bem coordenadas.	1 2	3 4 5	6 7
	2. A nossa empresa assegura que as nossas tarefas se encaixem muito bem com as de nossos parceiros de alianças.	1 2	3 4 5	6 7
	3. A nossa empresa assegura que o nosso trabalho esteja sincronizado com o trabalho de nossos parceiros de aliança.	1 2	3 4 5	6 7
	4. A nossa empresa tem muita interação com nossos parceiros de aliança, na maioria das decisões.	1 2	3 4 5	6 7
Coordenação de portfólio de aliança	5. A nossa empresa assegura uma coordenação apropriada entre as nossas atividades e dos nossos parceiros de alianças.	1 2	3 4 5	6 7
	6. A nossa empresa determina áreas de sinergia em nosso portfólio de alianças.	1 2	3 4 5	6 7
	7. A nossa empresa assegura que as interdependências entre nossas alianças sejam identificadas.	1 2	3 4 5	6 7
	8. A nossa empresa determina se existem sobreposições entre as diferentes alianças que possui.	1 2	3 4 5	6 7
Aprendizagem interorganizacional	9. A nossa empresa tem a capacidade de aprender com os nossos parceiros de aliança.	1 2	3 4 5	6 7
	10. A nossa empresa tem competências de gerência para absorver novos conhecimentos dos nossos parceiros de aliança.	1 2	3 4 5	6 7
	11. A nossa empresa tem rotinas adequadas para analisar as informações obtidas dos nossos parceiros de aliança.	1 2	3 4 5	6 7
	12. A nossa empresa pode integrar com sucesso nosso conhecimento existente com novas informações adquiridas de nossos parceiros de aliança.	1 2	3 4 5	6 7
Proatividade da aliança	13. A nossa empresa esforça-se para se antecipar à concorrência identificando oportunidades de alianças.	1 2	3 4 5	6 7
	14. A nossa empresa frequentemente toma iniciativa de abordar empresas com propostas de alianças.	1 2	3 4 5	6 7
	15. A nossa empresa faz comparação com os concorrentes, é mais proactiva e responsiva em encontrar e procurar novas parcerias.	1 2	3 4 5	6 7
	16. A nossa empresa monitoriza ativamente o ambiente interno para identificar oportunidades de parceria.	1 2	3 4 5	6 7
Transformação de aliança	17. A nossa empresa está disposta a deixar de lado os termos contratuais para melhorar o resultado das alianças existentes.	1 2	3 4 5	6 7
	18. A nossa empresa quando surge uma situação inesperada, prefere modificar ou adaptar o acordo de uma aliança do que insistir nos termos originais.	1 2	3 4 5	6 7
	19. A nossa empresa tem flexibilidade, em responder a pedidos de mudança, e características do nosso processo de gestão da aliança.	1 2	3 4 5	6 7

IV	Indique por favor o grau de concordância com as seguintes afirmações:	Discordo totalmente	Não concordo nem descordo	Concordo totalmente
DYNAMIC CAPABILITY – EXPLORATION	1. A nossa empresa nos últimos três anos tem adquirido Tecnologias de Fabrico e competências novas para a empresa.	1 2	3 4 5	6 7
	2. A nossa empresa nos últimos três anos tem-se voltado para a aprendizagem de novas competências de desenvolvimento de produto e processos (como design de produto, prototipagem de novos produtos, timing prototipagem de novos produtos, timing de novos produtos e personalização de produtos para mercados locais) inteiramente novo para a indústria .	1 2	3 4 5	6 7
	3. A nossa empresa nos últimos três anos adquiriu novas competências de gestão e organizacionais que são importantes para a inovação (como a previsão de tendências tecnológicas e de clientes; identificando mercados emergentes e tecnologias; coordenação e integração de I&D marketing, fabricação e outras funções, gerenciando o desenvolvimento do produto/processo).	1 2	3 4 5	6 7
	4. A nossa empresa nos últimos três anos, aprendeu novas competências em áreas como por exemplo: Financiamento de novas tecnologias, recrutamento para a função de I&D, formação e desenvolvimento de I&D.	1 2	3 4 5	6 7
	5. A nossa empresa nos últimos três anos teve um fortalecimento das competências de inovação em áreas onde previamente não tem experiência.	1 2	3 4 5	6 7

V	Indique por favor o grau de concordância com as seguintes afirmações:	Discordo totalmente	Não concordo nem descordo	Concordo totalmente
DYNAMIC CAPABILITY - EXPLOITATION	1. A nossa empresa nos últimos três anos atualizou-se em conhecimento e competências para produtos/serviços e tecnologias que já nos são familiares.	1 2	3 4 5	6 7
	2. A nossa empresa nos últimos três anos investiu na melhoria de competências de exploração de tecnologias maduras que melhoram a produtividade das atuais operações de inovação.	1 2	3 4 5	6 7
	3. A nossa empresa nos últimos três anos melhorou as competências para encontrar soluções para problemas de clientes que estão próximas de soluções existentes.	1 2	3 4 5	6 7
	4. A nossa empresa nos últimos três anos manteve as competências atualizadas em processos de desenvolvimento de produtos/serviços nos quais a empresa já possui experiência significativa.	1 2	3 4 5	6 7
	5. A nossa empresa nos últimos três anos fortaleceu os conhecimentos e competências para projetos que melhorem a eficiência das atividades de inovação existentes.	1 2	3 4 5	6 7

VI	Indique por favor o grau de concordância com as seguintes afirmações:	Discordo totalmente	Não concordo nem descordo	Concordo totalmente
NEW PRODUCT DEVELOPMENT	1. A nossa empresa nos últimos três anos introduziu uma nova geração de produtos.	1 2	3 4 5	6 7
	2. A nossa empresa nos últimos três anos aumentou a gama de produtos.	1 2	3 4 5	6 7
	3. A nossa empresa nos últimos três anos, entrou em novos mercados.	1 2	3 4 5	6 7
	4. A nossa empresa nos últimos três anos, entrou em novos campos tecnológicos	1 2	3 4 5	6 7

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

Q1. Qual á área de atuação da sua empresa? _____

Q2. Qual o produto/serviço principal da sua empresa? _____

Q3. Qual o número de empregados na sua empresa em 2018? _____

Q.4 Qual ano sua empresa foi fundada? _____

Q5.Qual foi a classe de faturação bruta (em euros) da sua empresa no ano passado(2018)? (Marque a classe): CLASSE/ANO

☐ 1.ATÉ 100.000 €. ☐ 2.ACIMA DE 100.000 ATÉ 350.000 € ☐ 3.ACIMA DE 350.000 ATÉ 500.000 €. ☐ 4.ACIMA DE 500.000 ATÉ 750.000 €

☐ 5.ACIMA DE 750.000 ATÉ 1.000.000 €. ☐ 6.ACIMA DE 1.000.000 ATÉ 1.500.000 €. ☐ 7.ACIMA DE 1.500.000 ATÉ 2.000.000 €. ☐ 8.ACIMA DE 2.000.000 €

Por último, solicitamos-lhe alguma informação para efetuarmos o tratamento global dos dados. Por favor indique:

Q6. A função que desempenha nesta empresa: _____

Q7. Há quanto tempo trabalha nesta empresa: _____ **anos** **Q8. Idade:** _____ **anos.** **Q9. Sexo: Masculino**_____ **Feminino**_____

Q12 Nível mais elevado de escolaridade que atingiu:
1. Nível Médio _____ **2. Nível Superior Incompleto**_____ **3. Nível Superior** _____**4. Especialização (Pós-Graduação)**_____ **5. Mestrado**____. **6. Doutorado** _____