



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

O Papel das Parcerias no Processo de Inovação Organizacional nas PME do Setor Automóvel

Sofia Alexandra Rodrigues Serrão

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

Covilhã, Outubro de 2016

Agradecimentos

Antes de mais, foi um prazer fazer este trabalho, deu-me um gosto imenso a realizá-lo. E com toda a certeza que um trabalho feito com amor e dedicação, é de fato fruto de uma bela obra de arte.

Quero desde já, agradecer ao Professor Doutor Mário Franco, pela sua simpatia, pelo seu profissionalismo, e toda a sua dedicação e paciência, que fizeram com que este estudo corresse da melhor forma possível. É graças a todos estes fatores que este trabalho deu tanto gosto a ser feito.

À Universidade da Beira Interior, que me transmitiu muitos ensinamentos ao longo destes cinco anos que passaram a correr! É uma Universidade de muita qualidade e é orgulho imenso ter estudado nesta prestigiada Universidade.

Este trabalho não era concretizável, graças aos meus pais, se não fosse o esforço deles, era impossível ter concluído o meu quinto ano de estudos. Esta dissertação é particularmente dedicada ao meu pai, que me transmitiu o gosto pelo ramo automóvel, ramo este que nunca pensei desenvolver tanta curiosidade e aprender tanto quanto o ramo tem para ensinar. De fato, a vida é uma aprendizagem, e temos de saber desfrutar todas as novas oportunidades que nos forem surgindo ao longo das nossas vidas.

É graças a ele, que me tornei a pessoa que eu sou, e sei que sem os seus ensinamentos, eu não me teria tornado na pessoa que eu sou.

A todas as pessoas que considero importantes para a minha vida, a minha família, os meus amigos, sem o apoio deles o processo teria sido bem mais complicado de ser concretizado. E o apoio incondicional de duas pessoas que me são muito queridas, e que as palavras que me foram dadas por elas nos momentos certos, fez com que todo este processo tivesse ganho um sentido cada vez maior, que são a minha avó paterna e o meu tio.

E claro, não me podia esquecer do meu irmão, que sempre foi o meu pilar em todas as fases da minha vida.

Resumo

Para acompanharem o mercado, as empresas do ramo automóvel devem formar parcerias interempresas. Se este segmento de empresas atuar isoladamente, não consegue acompanhar os seus competidores/rivais. Porque os veículos são cada vez mais sofisticados, as empresas deste segmento necessitam também de se envolver em atividades de inovação organizacional. Se estas não inovarem a nível interno e externo (como são o caso das parcerias), podem não sobreviver e acabam por encerrar as suas portas.

Neste contexto, esta investigação teve como principal objetivo estudar a influência que a formação de parcerias pode ter na implementação de atividades de inovação organizacional. Este estudo permite assim mostrar às pequenas e médias empresas (PME) do ramo automóvel a importância que tem a inovação a nível organizacional, e a necessidade de se envolverem em parcerias, já que estas podem incitar este tipo de processo de inovação.

Para alcançar o propósito deste estudo, foi adotada uma abordagem de investigação quantitativa com recurso a um questionário dirigido aos empresários-gestores de uma amostra de PME (n=1.100) do setor automóvel e cujo número de respostas válidas foi de 108 empresas.

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que o grau de implantação da cooperação/parcerias neste setor é ainda reduzido. As principais razões apontadas pelas empresas da amostra considerada, para o não estabelecimento de parcerias relacionam-se com o receio de poderem vir a encontrar-se numa posição de dependência, bem como o receio que outras empresas/parceiros se convertam em concorrentes.

Com base nas evidências empíricas, conclui-se também que nem todos os motivos para a adoção de parcerias influenciam a implementação de atividades de inovação organizacional nas PME do setor automóvel aqui estudadas. Das quatro dimensões de motivos identificados neste estudo (“Eficiência”, “Inovação e Aprendizagem”, “Oportunidades de Mercado” e “Tecnologia e Concorrência”), apenas os motivos associados com “Tecnologia e Concorrência” mostraram ter influência positiva e significativa na inovação organizacional. Este resultado era expectável, já que se trata do setor automóvel, dotado de elevada tecnologia e caracterizado pela complexidade dos automóveis, leva a que as empresas deste setor tenham que se adaptar a este nível tecnológico. Se as empresas neste setor não formarem parcerias podem não ter possibilidade de acompanhar o mercado e ficam de fora da competição.

Implicações para a teoria e prática nestas duas áreas de investigação (parcerias e inovação organizacional) são também apresentadas.

Palavras-chave:

PME, Parcerias, Inovação organizacional, Setor automóvel.

Abstract

To accompany the market, firms in the car industry must form inter-firm partnerships. If this firm segment acts in isolation, it does not manage to accompany its competitors/rivals. As vehicles are increasingly more sophisticated, firms in this segment also need to become involved in activities of organizational innovation. If they do not innovate internally and externally (as in the case of partnerships), they may not survive and end up closing down.

In this context, the main objective here was to study the influence that partnership formation can have on the implementation of organizational innovation activities. This study lets small and medium-sized enterprises (SME) in the car branch see the importance of innovation at the organizational level, and the need to become involved in partnerships, since these can stimulate this type of innovation process.

To achieve the aim of the study, a quantitative research approach was adopted, resorting to a questionnaire directed to owners-managers of a sample of SMEs (n=1.100) in the car sector, with 108 firms providing valid responses.

The results obtained lead to the conclusion that the degree of implantation of cooperation/partnerships in this sector is still reduced. The main reasons pointed out by the sample firms for not forming partnerships are related to the fear of finding themselves in a position of dependence, as well as the fear that other firms/partners could become competitors.

Based on the empirical evidence, it is also concluded that not all motives for adopting partnerships influence the implementation of organizational innovation activities in the car-sector SMEs studied here. Of the four dimensions of motives identified in this study (“Efficiency”, “Innovation and Learning”, “Market Opportunities” and “Technology and Competition”), only the motives associated with “Technology and Competition” were shown to have a positive and significant influence on organizational innovation. This result was expected in the car sector, equipped with high technology and characterized by the complexity of cars, leading to firms in this sector having to adapt technologically. If firms in this sector do not form partnerships they may not be able to accompany the market and so find themselves out of the competition.

Implications for theory and practice in these two areas of research (partnerships and organizational innovation) are also presented.

Key words:

SME, Partnerships, Organizational innovation, Car sector.

Índice

<i>Agradecimentos</i>	<i>iii</i>
<i>Resumo</i>	<i>v</i>
<i>Abstract</i>	<i>vii</i>
<i>Lista de Figuras</i>	<i>xi</i>
<i>Lista de Tabelas</i>	<i>xii</i>
<i>Lista de Acrónimos</i>	<i>xiii</i>
1 Introdução	1
2 Enquadramento Teórico	5
2.1 Parcerias/Cooperação e sua Importância	5
2.1.1 Motivos para a Adoção de Parcerias	5
2.1.2 Obstáculos na Formação de Parcerias	7
2.2 A Inovação Organizacional e suas Características	9
2.3 As Parcerias no Processo de Inovação Organizacional no Setor Automóvel	11
3 Metodologia de Investigação	15
3.1 Amostra e População	15
3.2 Recolha dos Dados	15
3.3 Análise dos Dados	18
4 Resultados e Discussão	19
4.1 Caracterização da Amostra	19
4.2 As Parcerias no Setor Automóvel	21
4.2.1 Motivos de não Formação de Parcerias	21
4.2.2 Motivos para a Formação de Parcerias	24
4.2.3 Dificuldades na Implementação de Parcerias	28
4.3 Inovação Organizacional no Setor Automóvel	31
4.4 Influência das Parcerias nas Atividades de Inovação Organizacional	34
5 Conclusões e Implicações	39
5.1 Conclusões Gerais	39
5.2 Implicações/Relevância	40
5.3 Limitações do Estudo e Futuras Linhas de Investigação	41
Bibliografia	43-49
Anexos	51-59

Lista de Figuras

Figura 1- Visualização esquemática do questionário	17
Figura 2- Visualização Percentual das empresas que formam parcerias	21

Lista de Tabelas

Tabela I- Motivos para a formação de parcerias	7
Tabela II- Razões para a Inovação Organizacional	11
Tabela III- Caracterização dos inquiridos	19
Tabela IV- Caracterização da Empresa	20
Tabela V- Caracterização da Direção da Empresa	20
Tabela VI- Não Aderência de Parcerias	22
Tabela VII- Caracterização das Parcerias	23
Tabela VIII- Estatística Descritiva dos Motivos	24
Tabela IX- Análise Fatorial dos Motivos	26
Tabela X- Análise Descritiva das dificuldades enfrentadas pelas empresas que assumem parcerias	28
Tabela XI- Análise Fatorial das dificuldades	30
Tabela XII- Análise Descritiva da Inovação Organizacional	32
Tabela XIII- Análise Fatorial da Inovação Organizacional	33
Tabela XIV- Estatística Descritiva e Matriz de Correlação de Pearson	35
Tabela XV- Análise Estatística Multicolinearidade e Modelo de Regressão	36

Lista de Acrónimos

PME	Pequenas e Médias Empresas
ANECRA	Associação Nacional das Empresas do Comércio e da Reparação Automóvel
I&D	Inovação e Desenvolvimento
AFIA	Associação dos Fabricantes para a Indústria Automóvel
INE	Instituto Nacional de Estatísticas
TPS	The Toyota Production System
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ARAN	Associação nacional do Ramo Automóvel

Capítulo 1

Introdução

A crise económica tem vindo a ressentir-se em todos os domínios e não rara exceção do setor automóvel. A venda de automóveis tem sofrido uma inflexão desde do ano de 2001, apesar de algumas oscilações, os anos de 2012 e 2013 representaram os anos de maior crise na venda de veículos novos (Anecra, 2014). Esta queda significativa, não implica obrigatoriamente uma diminuição do parque, mas sim um envelhecimento médio de 9,5 anos por veículos¹. Tal fato, implica um maior gasto na manutenção dos carros, no qual o proprietário do veículo tem plena consciência visto não estar disponível para comprar um novo. O reduzido poder de compra dos consumidores, causados pelo desemprego e pelas políticas de austeridade, levaram as famílias a não poderem comprar bens como dantes, refletindo-se nas vendas deste setor (AP Magazine, 2010). Com o envelhecimento do parque, as reparadoras independentes saíram beneficiadas, ainda que o número de entradas nas oficinas reparadoras tenha diminuído de um ponto de vista geral (AP Magazine, 2010).

O sector automóvel entrou numa profunda crise, com a penetração dos mercados emergentes na produção de carros, deixando a Europa ser aquilo que durante muitos anos foi - a maior produtora de carros no mundo (Bernard, 2007). Os automóveis vistos como um bem essencial de mobilidade, do qual muita gente não consegue passar sem eles, dotados de tecnologia avançada, é das indústrias que mais aposta em investigação & desenvolvimento (I&D) (AFIA, 2008), pelo facto de os veículos recentes apresentarem uma tecnologia mais avançada do que os automóveis que tenham saído no mercado há algum tempo. É portanto necessário para o após venda acompanhar o processo evolutivo dos veículos para melhor responder aos problemas que eles apresentam (e.g., avarias elétricas, tecnológicas, etc.), caso contrário, o cliente não ficará satisfeito e poderá acarretar consequências negativas à empresa. É importante as empresas adaptarem-se às condições do mercado, pois a vantajada concorrência deste sector obriga a estas irem em busca de novas soluções para se tornarem competitivas, para tal necessitam de se reestruturar, adaptar e evoluir (Turbo Oficina, 2012).

A indústria automóvel europeia manteve-se intocável durante alguns anos, a distribuição de veículos novos, os serviços após-venda ou o “aftermarket” que englobam todo o conjunto de bens e serviços responsáveis pela manutenção do veículo após a compra e durante toda a duração de utilização do veículo (Autorité de la concurrence, 2011) e o fornecimento de peças eram feitos pelos concessionários de uma única marca autorizada, sob a dominação dos fabricantes (Riel et al., 2011). O mercado era então regulado por um regime de restrições verticais que impediam a competição. Com a entrada em vigor do regulamento da Comissão Europeia nº 1400/2002, o mercado automóvel foi incitado a desenvolver um ambiente mais

¹ Acedido em: <http://oficina.turbo.pt/aftermarket-o-que-vale-o-mercado-portugues/>

competitivo, podendo o consumidor escolher a oficina reparadora na qual deseja efetuar as manutenções da sua viatura, antes se um carro estivesse na garantia não podia fazê-lo, pondo em causa o direito de garantia (Casarotto, De Pretto e Binotto, 2010). Este marco foi responsável pelo crescimento exponencial das reparadoras multimarcas em Portugal.

Atualmente, é possível recorrer a outros revendedores sem que tenhamos de ir a uma concessionária. Abriu-se a possibilidade de recorrer a distribuidores multimarcas, que apresentam uma maior competitividade de preços daí o após venda recorrer cada vez mais a eles. A entrada em vigor desta lei veio promover também novos canais de distribuição (Riel et al, 2011) e o “e-commerce” - o uso da internet neste sector tem sido utilizado por fabricantes e distribuidores, a fim de criar uma rede de maior contacto, colocando à disposição dos consumidores mais informação facilitando comparações de preços entre marcas (London Economics, 2006).

A concorrência, obriga a um estudo constante do mercado e à adaptação de novas realidades. Sem clientes não existem vendas e sem vendas a empresa não se mantém no mercado, é pertinente ir-se de encontro às expectativas dos clientes para obter a sua satisfação, fator importante para uma empresa atingir o sucesso (Casarotto, Pretto e Binotto 2010).

Segundo o Instituto Nacional de Estatísticas (INE, 2013), o tecido empresarial português é representado por 99.9 % de pequenas e médias empresas (PME)². Por outro lado, 89% do setor automóvel é representado por microempresas (empresas com menos de 10 trabalhadores), 10% por pequenas e médias empresas e apenas 0.4% é constituído pelas grandes empresas, mas, no entanto, são responsáveis por 46% do volume de negócios do ramo automóvel em Portugal (Banco de Portugal, 2013). Apresentando este segmento de empresas características peculiares, estas apresentam também algumas limitações que as impede de competir, acabando muitas delas por encerrar. Com a diminuição nas vendas de veículos novos (ver anexo I) e a redução de entradas diárias nas oficinas, é indispensável as empresas inovarem para não colocar em risco a sua sobrevivência (Ayerbe, 2006). Assim para sobreviverem, as PME do setor automóvel podem recorrer à formação de parcerias com outras empresas e mesmo inovar em termos organizacionais. As parcerias são entendidas como a interação entre empresas independentes, a fim de atingirem um objetivo comum (Wheelen e Hunger, 2000). Por outro lado, apesar de não existir uma definição consensual sobre a inovação organizacional (Lam, 2005), alguns trabalhos mais recentes (Birkinshaw et al., 2008; Damanpour e Aravind, 2012a) levam-nos a defini-la como uma inovação não tecnológica de processos, integrando novas práticas, ferramentas, processos técnicos e estruturas organizacionais adotadas pela empresa destinadas a melhorar a eficácia dos processos organizacionais internos.

² Para definir PME adaptou-se o critério da Recomendação da Comissão Europeia nº 2003/361/CE, de 6 Maio segundo o Decreto-Lei nº 372/2007 de 6 Novembro.

Nestas circunstâncias, o estudo sobre as parcerias e a inovação organizacional revela-se interessante, pois permite às PME do setor automóvel compreender a necessidade de inovar, sendo um fator determinante para a competitividade das empresas de hoje (Calmanovici, 2011). As parcerias e a inovação organizacional são necessárias para a criação de mais valor nas empresas. Assim, este estudo visa analisar qual o elo de ligação existente entre dois fenómenos e em que medida estas se podem complementar (Bernard, 2007).

Dada a escassez de estudos que mostra o papel das parcerias interempresas que pode ter na implementação de atividades de inovação organizacional, este estudo poderá trazer um precioso contributo para o domínio da gestão de empresas. Com a volatilidade e a incerteza do meio envolvente, exige-se uma análise constante da parte do gestor das PME para que lhe seja possível planear, olhar para lá do presente e procurar novas soluções para se manter no mercado. A investigação foca-se na análise de duas estratégias importantes para o sucesso das PME. Em suma, a questão central ao qual este estudo procura responder é se “*A formação de parcerias tem influência no processo de inovação organizacional?*”.

A presente investigação objetiva ainda analisar se as PME do setor automóvel em Portugal formam ou não parcerias, e de que forma esta estratégia organizacional, contribui para o seu processo de inovação organizacional. Com este estudo, pretende-se dar respostas ainda a cinco objetivos específicos:

- 1) Analisar se as PME do setor automóvel formam parcerias, se sim, quais as suas razões;
- 2) Examinar os motivos principais pelas quais algumas empresas não estabelecem parcerias;
- 3) Identificar as atividades de inovação organizacional adotadas pelas PME do Setor Automóvel;
- 4) Verificar se as parcerias influenciam a implementação de atividades de inovação organizacional nas PME;
- 5) Identificar as dificuldades enfrentadas por estas empresas na formação de parcerias.

Esta dissertação está estruturada como se segue. O ponto 1 iniciou-se com a introdução ao estudo proposto, onde é justificada a problemática e relevância do tema e apresentados os objetivos da investigação. O ponto 2 constitui o enquadramento teórico, onde se faz uma revisão da literatura sobre os vários tópicos ligados ao presente estudo. Este ponto - Revisão da literatura, subdivide-se em quatro subpontos fundamentais: o primeiro prende-se com os motivos pelo qual as empresas adotam parcerias. O segundo, os obstáculos enfrentados pelas

empresas que constituem parcerias. O terceiro destaca a importância da inovação organizacional, sua definição e principais características e por fim, o quarto subponto conclui expondo a relação decorrente entre parcerias e inovação organizacional.

O ponto 3 é constituído pela metodologia de investigação, onde é descrita a amostra, o instrumento de recolha de dados e as técnicas de análise de dados adotadas no estudo empírico.

No ponto 4 são revelados os resultados obtidos e são discutidos com base na literatura. Por fim, o ponto 5 diz respeito às conclusões, às principais contribuições do presente estudo, bem como às limitações e sugestões para futuras linhas de investigação.

Capítulo 2

Enquadramento Teórico

2.1 Parcerias/Cooperação e sua Importância

Portugal é dos países da Europa que menos aposta na cooperação entre PME (IAPMEI-UR PME, 2005). Todavia, este tipo de atividade implica a formação de redes de parcerias empresariais, que têm tido um peso cada vez maior para quem objetiva sucesso, aumentando o volume de negócios das empresas envolvidas (Turbo oficina, 2015). Neste subponto será feita uma revisão da literatura acerca do fenómeno das parcerias.

2.1.1 Motivos para a Adoção de Parcerias

As parcerias fazem surgir o conceito de relação “simbiótica”, em que as empresas se beneficiam umas às outras, estabelecendo uma complementaridade (Aldrich, 1990) e estas acabam por se organizar em redes. As parcerias são uma forma de colaboração entre atores não concorrentes que procuram realizar um projeto em comum. As parcerias facilitam o financiamento de infraestruturas de qualidade, necessárias à implementação de infraestruturas que respeitem as exigências ambientais, económicas e socioculturais. A partilha das experiências e do “know how” tanto a nível nacional como internacional são também razões para a formação de parcerias (Hadach e Tebbaa, 2015).

Este novo cenário surge porque uma empresa encontra-se inserida num sistema aberto, onde existe uma interação com o ambiente externo (Tureta, Rosa e Ávila, 2006). Por sua vez, a atual envolvente faz uma seleção natural das empresas mais aptas a competir, eliminando as mais fracas.

Atualmente, as empresas em geral e as PME em particular não podem atuar isoladamente, logo torna-se imprescindível recorrer a parcerias, para conseguirem ter acesso a novos mercados, consolidar a posição no mercado, obter-se mais oferta de produtos (e.g., redes de fornecedores de peças, no caso das reparadoras), aceder-se ao know-how, à tecnologia, às capacidades de produção suplementares, à redução dos custos de transação e a aprendizagem contínua, entre outros motivos (Neto, 2000).

As parcerias incitam a troca de ideias bem como a partilha de recursos e competências, facilitando a comunicação interorganizacional, a confiança, assim como o desenvolvimento de capacidades de gestão, de inovação e modernização nas PME (Mohrman et al., 2003).

Para além das competências tecnológicas, as parcerias levam as empresas a modificar a sua estrutura interna e externa face ao ambiente em constante mutação (Teece, 2007). No ramo

automóvel, não se pode ver a concorrência como um alvo. A cooperação empresarial por meio do estabelecimento de parcerias pode ser uma porta de saída para as empresas em risco de fechar, como é o caso de algumas PME (Carrão, 2004; Cassaroto Filho; Pires, 1998).

Na indústria automóvel, um dos objetivos para a criação de parcerias é a inovação tecnológica (Mueller, 1993), pois a complexidade dos carros, o conhecimento diversificado e o encurtamento do ciclo de vida dos produtos necessitam de uma especialização tecnológica para a obtenção de uma melhor qualidade de serviço (Dodourova e Bevis, 2014). Caracterizada pela exportação da grande parte das peças, os fornecedores independentes necessitam de uma partilha mútua de informações de natureza técnica com os seus construtores (Kumar e Subrahmanya, 2010), por sua vez, estes colaboram com os fornecedores, sobre a conceção e o desenvolvimento dos elementos constituintes dos veículos automóveis obtendo assim vantagens competitivas.

A incerteza da envolvente trouxe instabilidade no interior das empresas. Não existindo apenas uma única estrutura adequada, uma empresa tem que saber adequar-se aos fatores contingenciais e ao ambiente (Donaldson, 1999). Existem diversas formas de se reestruturar e organizar perante as diferentes situações que surgem (Hampton, 1990).

Deste modo, a constituição de novas formas de relação intra e interempresas (Neto, 2000) devido às alterações ambientais têm prejudicado as PME (Carrão, 2004; Farias Filho et al, 1999). As funções crescentemente complexas desempenhadas pelas empresas, imprescindíveis à sua sobrevivência, necessitam de realizar trabalho conjunto com outras empresas, contribuindo para a redução e partilha do risco, e para o incremento de sinergias entre as empresas (Cassaroto Filho; Pires, 1998). A cooperação é uma solução que pode ser estabelecida através da formação de parcerias como forma de sobrevivência para as PME, bem como estas sabem melhor responder às ações dos seus concorrentes (RAM, 2006).

Segundo Balestrin e Vargas (2004), as PME apresentam dificuldades na maior parte das vezes na obtenção de melhores preços, custos de campanhas publicitárias, custos de reciclagem, formação, atualização tecnológica assim como o acesso a linhas de créditos e financiamentos, o que as dificulta no processo de cumprimento de regras governamentais e regulamentares, etc,. Deste modo, o processo de cooperação pode permitir assim repartir os custos de investimentos (RAM, 2006). Ainda, segundo Britto (2002), nas parcerias existe uma relação de cooperação entre empresas independentes promovendo novas aprendizagens e a partilha de recursos estabelecendo confiança entre elas.

A tabela 1 apresenta uma síntese dos principais motivos que levam as PME à formação de parcerias.

Tabela I - Motivos para a formação de parcerias

<i>Motivos</i>	<i>Autor(es)</i>
Melhorar a inovação	Jolly (2002); Mohrman et al. (2003)
Melhorar a qualidade	Frankel e Whipple (1996); Dodourova e Bevis (2014)
Transferência de tecnologia	Hyder e Abraha (2004), Jolly (2002); Najib et al. (2011); Dodourova e Bevis (2014)
Fomentar o processo de aprendizagem	Hyder e Abraha (2004), Jolly (2002); Britto (2002)
Partilhar recursos e competências	Dana et al. (2003), Rothaermel and Deeds (2006); Britto (2002); Mohrman et al. (2003); Najib (2011)
Entrada em novos mercados	Harris e Wheeler (2005); Spence et al. (2008); Neto (2000)
Consolidar a posição no mercado	Spence et al. (2008); Neto (2000)
Criar economias de escalas	Keegan e Green (1997)
Reduzir os custos de transação	Girma et al. (2005); Neto (2000)
Partilha de riscos	Ring e Van de Ven (1992); Cassaroto Filho Pires (1958)
Explorar e criar sinergias	Bai e O'Brien (2008); Cassaroto et al. (1958)
Alcançar vantagens competitivas	Bai e O'Brien (2008); Kumar e Subrahmanya (2010); Birkinshaw e Mol (2006)

Fonte-Elaboração própria.

2.1.2 Obstáculos na Formação de Parcerias

As empresas nos tempos que correm, apresentam dificuldades financeiras que as impedem de investir em infraestruturas de qualidade que respeitem aspetos legais e políticos, pois tudo isto é um processo que acarreta elevados custos (Hadach e Tebbaa, 2015).

Apesar da pequena dimensão das empresas representar muitas vezes uma fraqueza em termos de disponibilidade de recursos (Tovstiga e Birschall, 2007; Silva et al., 2007), pode ser também considerada como uma vantagem, na medida em que a estrutura de uma PME é, regra geral, menos burocrática, o que lhe permite uma maior flexibilidade, permitindo-lhes uma rápida adaptação às alterações do meio envolvente. É importante que neste processo existem objetivos bem delineados para que o processo de parceria seja comprometido, caso contrário existirá falta de confiança entre as partes, comprometendo a comunicação que pode acarretar perdas de tempo no processo de negociação (Sivadas e Dwyer, 2000).

A concorrência é parte integrante de parcerias estratégicas, porque os objetivos e expectativas por vezes não são totalmente compatíveis. Ao mostrar as competências

essenciais, pode resultar numa aprendizagem entre os parceiros assimétrica, favorável ao surgimento de um concorrente mais forte e oportunista (Sadovnikova et al., 2016). Uma parceria torna-se desfavorável quando existem motivações diferentes e objetivos concorrentes, tais fatos emanam para a existência de resistências internas nas empresas envolvidas (Kale, et al., 2000).

A falta de confiança aumenta o medo de oportunismo do parceiro, comprometendo o processo de cooperação. Objetivos diferentes, leva o parceiro a tomar decisões com base em benefícios também diferentes (Sadovnikova et al., 2016). A diversidade excessiva, como é o caso das diferenças culturais, dificultam a comunicação inter-parceiros o que pode agravar os conflitos (Kale et al., 2000). A formação de parcerias também impede o surgimento de um ambiente de interdependência entre as partes, pois o receio em perder a sua autonomia/independência leva a algumas empresas a colocarem de parte a hipótese de criar laços de parceria (Suseno e Ratten, 2007).

As recentes pesquisas sobre a inovação destacaram um ponto crucial, “a maioria dos conhecimentos, particularmente tecnológicos não existem sob a forma escrita. A transferência de algumas informações apenas se pode realizar eficazmente na presença de duas pessoas experientes de modo a compreender plenamente a informação” (Manual de Oslo, 1997). A transferência de conhecimentos torna-se difícil quando os parceiros operam num contexto diferente. O afastamento geográfico também pode dificultar a troca e a criação de conhecimento (Angué e Mayrhofer, 2008).

Em suma, a ausência de objetivos e metas delineados entre as empresas cria um ambiente desfavorável ao processo de parceria que resulta na criação de um concorrente que pode apresentar atitudes e procedimentos pouco compatíveis (Sadovnikova et al., 2016).

A falta de confiança compromete ainda o processo de cooperação (Sadovnikova et al., 2016), assim como o choque de culturas (Kale et al., 2000). As empresas devido a todos estes fatores, demonstram receio em perder a sua autonomia/independência levando algumas empresas a afastarem a hipótese de criar parcerias (Suseno e Ratten, 2007).

Algumas empresas apresentam alguns receios quanto ao processo de parcerias, os motivos pelos quais não adotam são diversos, e muitos dentro eles são apontados como dificuldades no decorrer do processo.

Por outro lado, a ausência de objetivos e metas delineados entre as empresas cria um ambiente desfavorável ao processo de parceria, que pode resultar na criação de um concorrente com atitudes e procedimentos pouco compatíveis (Sadovnikova et al., 2016).

A falta de confiança pode também comprometer o processo de cooperação (Sadovnikova et al., 2016), assim como o choque de culturas (Kale et al., 2000). As empresas devido a todos estes fatores mostram receio em perder a sua autonomia/independência levando algumas delas a afastarem a hipótese de criar laços de parceria (Suseno e Ratten, 2007).

A falta de recursos das PME e todas as restrições legais e financeiras que todo este processo acarreta são algumas das barreiras impostas por este processo de formação de parcerias (Hadach e Tebbaa, 2015).

2.2 A Inovação Organizacional e suas Características

A necessidade de inovação tornou-se hoje importante para a longevidade das empresas no mercado. A globalização, as novas tecnologias e as mudanças ambientais diluíram as fronteiras provocando uma competição a nível interplanetária. As empresas têm de ser proactivas, indo à procura de novas estratégias de competição como são o caso da implementação de atividades de inovação.

A falta de recursos das PME e todas as restrições legais e financeiras que todo este processo compromete são algumas das barreiras impostas por este processo (Hadach e Tebbaa, 2015). Apesar destas dificuldades, a adaptação ao contexto levam à flexibilidade e novos formatos organizacionais que farão crescer a competitividade empresarial (Castells, 1999; Hammer e Champy, 1994; Hamel e Prahalad, 1997).

Uma nova forma de inovação surge no final da década de 80 (Kimberly, 1981; Kimberly e Evanisko, 1981; Damanpour, 1987; Damanpour, Szabat e Evan, 1989; Wolfe, 1994), ou seja, a inovação organizacional que permitiu à Toyota (TPS - The Toyota Production System) tornar-se um exemplo a seguir por estar à frente do ranking mundial dos construtores automóveis (Aoki, 1990; Ohno, 1988). No entanto, apesar do crescimento recente, a pesquisa sobre este tipo de inovação, só começou agora a dar os seus primeiros passos (Damanpour e Aravind, 2012a; Volberda, Van Den Bosh e Heij, 2013).

A inovação organizacional é vista como positiva, mas existem barreiras que impedem as empresas de inovar (Mohnen, Palm, Van Der Loeff e Tiwari, 2008; Tourigny e Le, 2004) devido a fatores internos e externos (Balbridge e Burnhan, 1975; Damanpour e Shneider, 2008; Kimberly e Evanisko, 1981; Rogers, 1995). A inovação organizacional emerge de um processo de interação entre atores internos e externos (Birkinshaw et al., 2008) sendo que as barreiras internas estão ligadas aos custos de inovação e à falta de recursos financeiros (Madrid-Guijarro; Garcia e Van Auken, 2009; Segarra-Blasco e Garcia-Quevedo, 2008). As fontes externas provenientes do mercado concorrente (clientes, fornecedores, concorrentes) facilitam o processo de adoção de inovação organizacional (Mol e Birkinshaw, 2009). Este tipo

de inovação apresenta um processo longo e complexo, ligado à aprendizagem, propício de encontrar alguns obstáculos (Damanpour, 2012; Van de Ven, 1986; Vermeulen, 2005).

Kovács (2002) define inovação organizacional como a “aplicação de novos princípios à produção de bens e serviços, novas estruturas e processos de atuação, novo tipo de relacionamento entre pessoas e modelos de conduta”. Segundo a OCDE (2005), a inovação organizacional define-se como a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios de uma empresa, na organização do local de trabalho ou de relações externas.

A inovação organizacional visa aumentar a eficiência e satisfação dos trabalhadores de modo a melhorar a capacidade de inovação da organização e ainda reduzir os custos administrativos ou custos de transação (Steiber e Alange, 2015), obtendo vantagens competitivas a longo prazo (Birkinshaw e Mol, 2006). A inovação organizacional abrange mudanças tanto internas como externas à organização no qual exige uma adaptação global a todo este processo de inovação (Drejer, 2004). Com as alterações decorrentes no mercado, os novos produtos têm que o acompanhar para que melhor respondam às expectativas e exigências dos clientes. A inovação dos produtos novos exige um novo sistema de integração, comunicação e cooperação entre as áreas funcionais das empresas (Kovács, 2002).

No caso do ramo automóvel, com as mutações constantes do mercado, o sistema de produção automóvel dentro deste setor sofreu ele também alterações. O sistema tornou-se então mais flexível, isto é, deixou-se de produzir com base na previdência da procura e passou-se para uma produção mais virada para a produção por encomenda. Tudo isto, produz efeitos na estrutura da organização que tem que saber ajustar-se constantemente. Todas estas novas formas de organização das empresas, leva-nos a interpretar a existência de uma nova cultura do qual as organizações estão mais voltadas para a inovação, tornando-se o fator chave para que a empresa alcance seus objetivos (Jamrog e Overholt, 2004).

A inovação organizacional não é estática, por isso tem de ser re-inventada visto as mudanças externas e internas, mas sustentar uma inovação passa por procurar melhorar a trajetória da organização (Alange e Steiber, 2011).

Apresentando uma natureza mais tácita do que as inovações técnicas, não existe nenhum cálculo para definir o retorno sobre o investimento desta inovação. Nas empresas que adotam a inovação organizacional não existe nenhuma estratégia formalizada como acontece para o caso das empresas de inovação tecnológica. Estas são menos observáveis por comparação com as técnicas. A tabela 2 mostra algumas das razões associadas à inovação organizacional.

Tabela II - Razões para a inovação organizacional

<i>Dimensões</i>	<i>Autor(es)</i>
Aumento da eficiência e satisfação dos trabalhadores	Steiber e Alange (2015)
Redução dos custos de transação	Steiber e Alange (2015)
Nova cultura de inovação	Feldman (1993); Jamrog e Overholt (2004)
Maior adaptação no processo de inovação	Drejer (2004); Kovács (2002)

Fonte - Elaboração própria.

2.3. As Parcerias no Processo de Inovação Organizacional no Setor Automóvel

Para explicar a inovação organizacional pode-se recorrer à Teoria Sociotécnica (Emery e Trist, 1969), em que a sua adoção é uma combinação de diferentes tipos de práticas e recursos resultantes tanto do sistema técnico, composto pela tecnologia, o espaço físico e pela eficiência da organização, como o social que inclui “as pessoas, suas características físicas e psicológicas, as relações sociais entre os indivíduos encarregados de execução da tarefa, bem como as exigências das organizações formais e informais na situação de trabalho” (Chiavenato, 2004). Enfatizando o caráter sistémico o modelo de inovação aberta (Chesbrough, 2003) mobilizado geralmente por inovação tecnológica no contexto de I&D mostra a importância da integração de fontes de conhecimentos externos, mas também competências e mecanismos internos no quadro da análise do processo de adoção de uma inovação organizacional. A inovação organizacional busca novos desenhos organizacionais, alterando a estrutura interna da organização e a sua associação em rede com outras entidades ao seu redor (outras empresas, entidades governamentais, universidades, serviços de assistência, laboratórios de investigação, etc).

Neste contexto, a indústria automóvel nos últimos anos tem gasto muitos recursos na tentativa de reduzir as emissões de gases poluentes desenvolvendo veículos ecológicos (Dodourova e Bevis, 2014). Este novo processo, acarreta mudanças tanto a nível tecnológico como organizacional (Dodourova e Bevis, 2014). Não restam dúvidas que o modelo de inovação aberta é o caminho a seguir para a indústria automóvel (Mc Neill e Bailey, 2010), apesar do conceito ainda permanecer conservador neste setor (Chiaroni et al., 2010). A crescente complexidade dos veículos reflecte o conhecimento especializado necessário, que exige um maior investimento em I & D e, absorção e integração do conhecimento externo (Dodourova e Bevis, 2014). O modelo recomenda a utilização de ambas as fontes, a fim de explorar oportunidades de inovação (Dodourova e Bevis, 2014). As PME deste setor apresentam dificuldades ao nível de custos de investimentos que as impedem de acompanhar as exigências dos clientes em termos de inovação (Lazarotti et al., 2013). No entanto, as

parcerias são consideradas uma manifestação de inovação aberta na indústria auto (Dodourova e Bevis, 2014).

No início do ano 2000, o mercado automóvel Europeu era dominado por seis grandes fabricantes (Wolkswagen, Peugeot/Citroën, Renault, General Motors, Ford e Fiat) que detinham 75% do mercado. Este oligopólio confrontou os pequenos fabricantes automóveis a inúmeras dificuldades, onde viram na cooperação entre empresas a chave para o sucesso (Da Silva Pessanha, 2011). O regulamento nº 1400/2002 impediu o fechamento de pequenos fabricantes, permitindo-lhes acesso a mercados de distribuição e reparação automóvel, reforçando a concorrência (Da Silva Pessanha, 2011). Com a queda da venda dos carros a partir de ano de 2009 e o ambiente permanentemente competitivo obrigou as empresas deste setor a colocar em prática diversos processos de reestruturação a fim de racionalizar e otimizar as redes de parcerias que contribuirão para um serviço após a venda de qualidade, que terá impacto positivo na fidelização dos clientes (Da Silva Pessanha, 2011).

A qualidade é considerada pelos clientes mais importantes que o preço, apenas 17,4% consideram o preço importante (Da Silva Pessanha, 2011), mas isso é recorrente quando falamos de carros novos. Quando se fala de carros usados o preço já é um fator considerado pelos consumidores (De Pires Alpuim, 2012). Hoje, é imprescindível que as empresas deste setor respondam de forma rápida às expectativas dos consumidores, abrindo mão à flexibilidade e à eficiência empresarial (Rodrigues, Maccari e Riscarolli, 2007). O modelo verticalizado cede lugar à horizontalidade, isto é, a produção em massa (Hamel, 2000) dá origem à produção interferida por inovação (Quinn et al., 1996). Segundo Hagel III (2003), a formação de parcerias interorganizacionais dá oportunidade às PME de coooperar entre elas. O conceito surge em 1996, por Ray Noorda defendendo que se deveria competir com áreas complementares à nossa empresa, onde seria possível ao mesmo tempo cooperar (Rodrigues, Maccari e Riscarolli, 2007). O estudo da Cia Hering trouxe um contributo fundamental para a compreensão da importância da reconfiguração dos negócios, sendo vista como uma necessidade de sobrevivência para o negócio de amanhã (Rodrigues, Maccari e Riscarolli, 2007). Com a diminuição das vendas dos carros é necessário aumentar o consumo dos serviços após venda através de uma boa qualidade de serviço (De Pires Alpuim 2012). Para tal, torna-se indispensável para as empresas de inovar para que não desapareçam. A inovação é um processo complexo e incerto apesar de ser determinante no crescimento das empresas, pois a inovação permite melhorar a qualidade dos serviços e desenvolver competências que melhoram a sua competitividade. As empresas devem suprimir qualquer tipo de estrutura rígida, para que procure novas formas de inovação que determinarão a estratégia da empresa.

Para superar algumas barreiras, as PME devem cooperar com outras empresas para ter acesso a informação, tecnologia e conhecimento (Najib et al., 2011), bem como progredir em termos de inovação. É expectável que as PME tenham problemas de recursos que dificultam a

inovação (Rothwell, 1993), por isso, a cooperação entre empresas pode ser uma estratégia que contribui positivamente para atitudes inovadoras, para adquirir oportunidades inacessíveis que as PME não conseguiriam se agissem de forma isolada, no qual uma delas apresenta maior experiência em inovação (IAPMEI-URPME, 2005). A cooperação e a inovação organizacional permitem criar soluções com maior valor tanto para a empresa como para o cliente (IAPMEI-URPME, 2005).

A formação de parcerias pode acontecer entre clientes, fornecedores e concorrentes. Este processo dá origem a redes que vão sendo construídas e das quais originam dependências e adaptações, desenvolvem confiança mútua que originará vantagens quer ao nível da estabilidade e segurança do negócio, bem como ao nível da eficiência e produtividade (Brito, 1993).

A cooperação com os clientes é fundamental porque permite-lhes identificar as tendências (Von Hippel et al., 1999) e oportunidades do mercado (Tsai, 2009). Em relação aos fornecedores, é reduzido o risco de inovação, existindo uma partilha de conhecimentos, experiências e diferenças de perspetivas (Miotti e Sachwald, 2003; Belderbos et al., 2004 e Tsai, 2009). Com as fortes pressões do mercado, as empresas procuram estratégias diferenciadas como a cooperação com empresas concorrentes, a fim de obterem vantagens através de recursos e habilidades complementares. Este tipo de relacionamento pode trazer benefícios tanto ao nível de redução de custos e riscos, que emana para a partilha de recursos, informação e conhecimento (Hollerweger e Rohden, 2012).

Após esta revisão da literatura, formula-se assim a seguinte hipótese nuclear de investigação:

Hipótese: As parcerias influenciam positivamente as atividades de inovação organizacional nas PME do sector automóvel

Capítulo 3

Metodologia de Investigação

3.1 Amostra e população

Para estudar a influência das parcerias nas atividades de inovação organizacional das PME do sector automóvel, adotou-se a abordagem de investigação quantitativa. A componente quantitativa baseia-se em dados estatísticos ou técnicas matemáticas caracterizando-se por isso de descritiva, porque pretende “verificar as hipóteses de investigação e descrever a relação entre as variáveis” (Diehl, 2004).

Este estudo foi aplicado a todos os representantes do setor automóvel, essencialmente os vendedores de peças automóveis, oficinas de reparação e stands de venda automóvel. A população do estudo são as PME do sector automóvel sediadas em Portugal.

No presente estudo, considerou-se inicialmente uma população de 3500 empresas do setor a nível nacional (www.anecra.pt/info). Esta população ficou limitada a uma amostra aleatória de 1100 PME do setor automóvel.

Perante a impossibilidade de aceder à base de dados dos associados da Anecra, recorreu-se a outras bases de dados, como foi o caso da ARAN e do Portal Nacional do Automóvel, onde foi possível contactar por email as empresas do setor.

3.2 Recolha dos Dados

Neste estudo, a recolha dos dados foi conseguida através da aplicação de questionários enviados via email, já que se pretendia uma amostra alargada para que o estudo fosse credível.

O questionário foi construído com base no enquadramento teórico e visou compreender quais as motivações que levam as PME do ramo automóvel a recorrerem, ou não, às parcerias e de que modo estas influenciam, ou não, a formação de atividades de inovação organizacional.

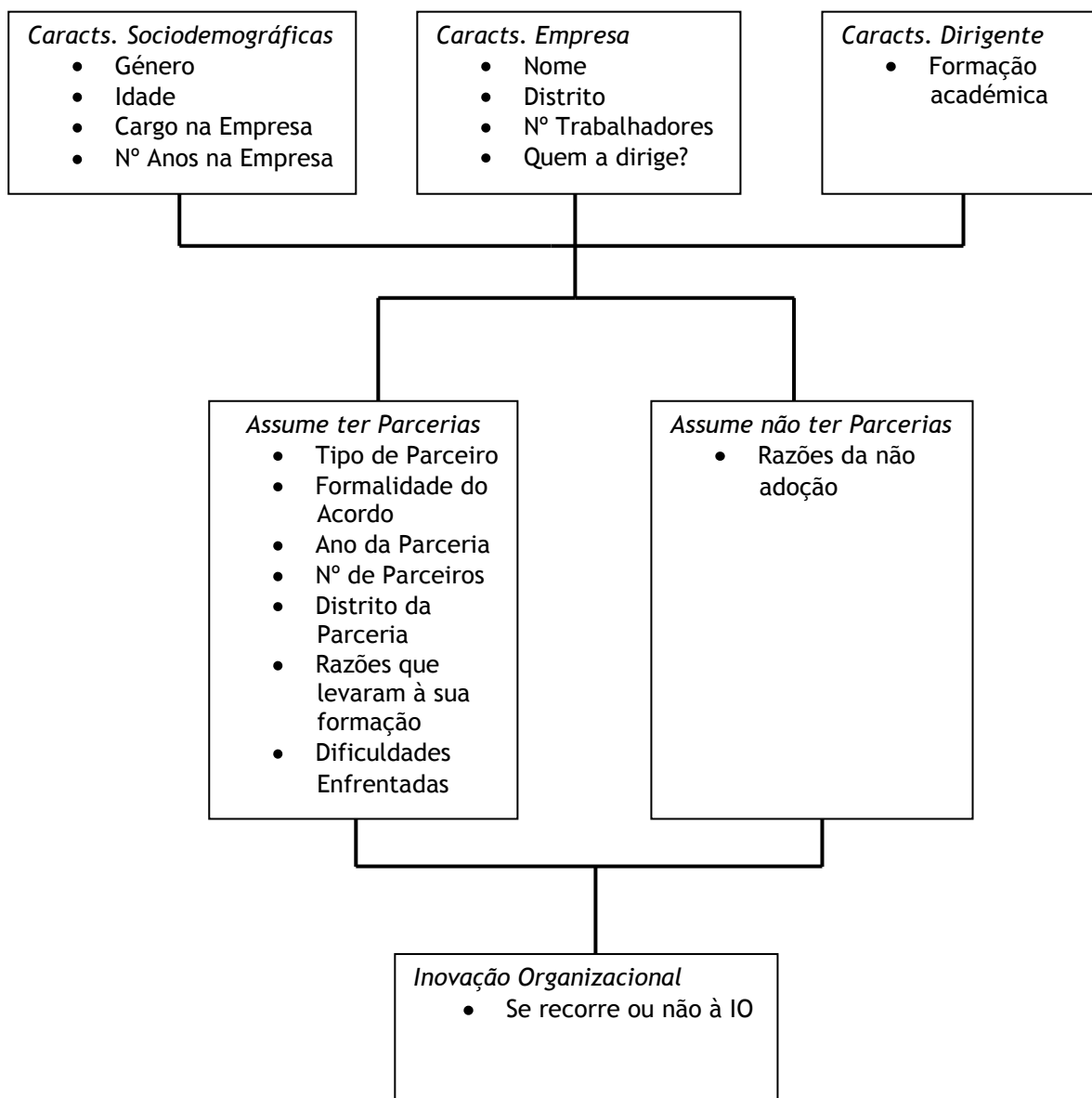
A estrutura do questionário foi bastante simples, tendo sido construído com o objetivo de tornar o seu preenchimento rápido e simplificado. Assim, no cabeçalho do questionário foi formulada uma introdução a informar acerca do objetivo/finalidade do estudo e da confidencialidade das respostas.

A primeira parte do questionário foi constituída por questões acerca das características sociodemográficas do inquirido (género, idade, cargo na empresa e os anos em que se encontra a trabalhar na mesma), características da empresa (nome da empresa, a sua localização, ano de fundação, número de trabalhadores e por quem é dirigida a empresa), e do seu dirigente (ano de escolaridade). Posteriormente foram colocadas questões acerca das parcerias (se estabelece ou não parcerias, tipos de parceiros, a formalidade do acordo, o número de parceiros estabelecidos, a área geográfica onde estes se concentram, as razões pelas quais as empresas constituíram parcerias, bem como as barreiras enfrentadas na sua formação).

Na segunda parte do questionário encontram-se as questões relacionadas com a inovação organizacional. Os itens considerados para medir a inovação organizacional foi baseado no CIS (2006), Tsai, Huang e Kao (2001) e Chen e Chang (2012).

Assim sendo, o questionário é composto por 20 questões, 17 de resposta fechada dentro as quais 4 são constituídas por uma escala de Likert. Optou-se por medir as variáveis através de uma escala de atitude com 5 opções de resposta, a pontuação varia de 1 a 5, onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”. Esta escala ímpar permite ao respondente poder assumir uma atitude neutra. Existem ainda neste questionário 3 questões de resposta aberta. A primeira parte é composta por 10 questões, o grupo respeitante às parcerias é constituído por 9 (subdividido em “Admite ter parcerias” e “Assume não ter parcerias”), finalmente, no último grupo, a inovação organizacional é composta apenas por uma questão (ver anexo II o Questionário).

Figura 1 - Visualização esquemática do questionário



Fonte - Elaboração própria

Após a construção do questionário, optou-se pela sua elaboração num software online, chamado o GOOGLE DOCS, o que facilitou a construção do mesmo, pois aquele permite a construção do instrumento de pesquisa de forma rápida e simplificada. Com este instrumento foi possível enviar o questionário via online acedendo a um maior número de indivíduos ou optar pela impressão do questionário e entregar pessoalmente.

Inicialmente foram enviados 1100 questionários, obtendo uma percentagem de resposta muito baixa. Após um prazo de 15 dias, começou-se a efetuar chamadas via telefone, mas a taxa de não resposta continuava ainda muito alta. Face a estas dificuldades, teve-se de colocar de

parte o envio do questionário por email e iniciou-se a distribuição dos mesmos pessoalmente. Numa primeira fase, elaborou-se uma pequena pesquisa sobre a localização das empresas essencialmente nos distritos da Guarda e Castelo Branco, ou seja, selecionou-se uma amostra por conveniência, posteriormente, teve-se conhecimento de muitas empresas pelo método de amostragem de “bola de neve”. Alguns questionários foram também entregues na convenção anual do sector automóvel que teve lugar no Porto em Abril de 2016. Por fim, pessoalmente foram entregues 100 questionários, 5 deles foram devolvidos em branco e 10 não puderam ser considerados válidos, por não estarem devidamente preenchidos. Ao todo, o estudo foi constituído por uma amostra de 1100 PME do ramo automóvel, onde resultaram 108 respostas válidas (taxa de resposta de 9,8%).

3.3 Análise dos Dados

Para a análise dos dados recorreu-se ao programa estatístico SPSS - versão 22.0 (*Statistical Package for Social Sciences*), que nos permitiu analisar os resultados perante a hipótese de investigação que se formulou inicialmente. Numa primeira fase, foi feita a caracterização da amostra através da estatística descritiva.

Após esta análise realizou-se uma análise estatística multivariada - Análise Fatorial. Nesta análise apresentam-se os valores da média e desvio padrão, bem como os valores mais altos de cada variável que se juntaram no mesmo fator, isto é, toda a variável que assume o valor mais alto é aglomerada no mesmo fator. Os fatores são selecionados consoante a sua percentagem do total de variância da amostra, sendo o primeiro fator o que tem maior percentagem, seguindo os fatores com percentagem mais baixa. Nesta análise fatorial utilizou-se o teste de KMO, o teste de esfericidade de Bartlett e aplicou-se método de rotação varimax onde é feita a interpretação dos fatores de variância total explicada: entre valores calculados após as rotações a componente principal converte em conjunto de variáveis correlacionado a um fator³.

O valor de KMO é importante porque indica a adequação do tamanho da amostra, valores entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres, valores entre 0,7 e 0,8 são valores considerados bons e valores entre 0,8 e 0,9 são ótimos.

Para validar a hipótese de investigação recorreu-se ao processo de estimação desenvolvido, através da utilização da regressão Linear Múltipla. Este modelo permite estudar a relação entre a variável dependente (inovação organizacional) e independentes (motivos na formação de parcerias). Para medir a consistência interna das variáveis utilizou-se ainda o alfa de Cronbach de cada fator para verificar se são ou não confiáveis (Collares, 2011).

³ <http://carloscollares.blogspot.pt/2011/01/introducao-analise-fatorial-e-analise.html>

Capítulo 4

Resultados e Discussão

4.1 Caracterização da amostra

Em 108 respondentes, 85.2% são do sexo masculino contra 13.9% do sexo feminino, sendo que um dos inquiridos não respondeu à pergunta. Esta amostra apresenta uma percentagem de 48.1% com idades compreendidas entre 36-52 anos, que detém em 50 pessoas o cargo de gerente, os restantes têm cargos diferenciados. Em 38.9% de respostas, já se encontram na empresa há mais de 10 anos (Tabela III).

Tabela III - Caracterização dos Inquiridos

Dados dos Inquirido	N	%
	108	100
Género		
Masculino	92	85.2
Feminino	15	13.9
Idade		
Menos de 18 anos	0	0
19-35 anos	39	36.1
36-52 anos	52	48.1
53-69 anos	16	14.8
Mais de 70 anos	1	0.9
Cargo na empresa		
Diretor da empresa	11	10.2
Gerente	50	46.3
Rececionista	11	10.2
Vendedor de peças auto	10	9.3
Outros	26	24
Anos que se encontra na empresa		
Menos de 1 ano	8	7.4
1-5 anos	31	28.7
6-10 anos	27	25
Mais de 10 anos	42	38.9

Este estudo incidiu principalmente em empresas sediadas no distrito de Castelo Branco (66.7%), sendo que o ano de fundação destas empresas foi variável entre os anos de 1934 e 2016. As empresas deste estudo são representadas por 65.7% de microempresas (com menos

de 10 trabalhadores), seguido de 25% de pequenas empresas e 10 de tamanho médio (Tabela IV).

Tabela IV - Caracterização da empresa

Caracterização da empresa	N	%
	108	100
Distrito		
Castelo Branco	72	66.7
Guarda	19	17.6
Porto	8	7.4
Outros	9	8.3
Nº Trabalhadores		
Menos de 9	71	65.7
Entre 10 e 49	27	25
Entre 50 e 250	10	9.3

Em 108 empresas, 55 inquiridos responderam que a empresa era dirigida pelo fundador da empresa, 42 por gerentes, apresentando estes membros uma média de escolaridade ao nível do secundário seguido do 9º ano de escolaridade, ou seja, neste setor o grau de escolaridade ainda permanece relativamente baixo (Tabela V).

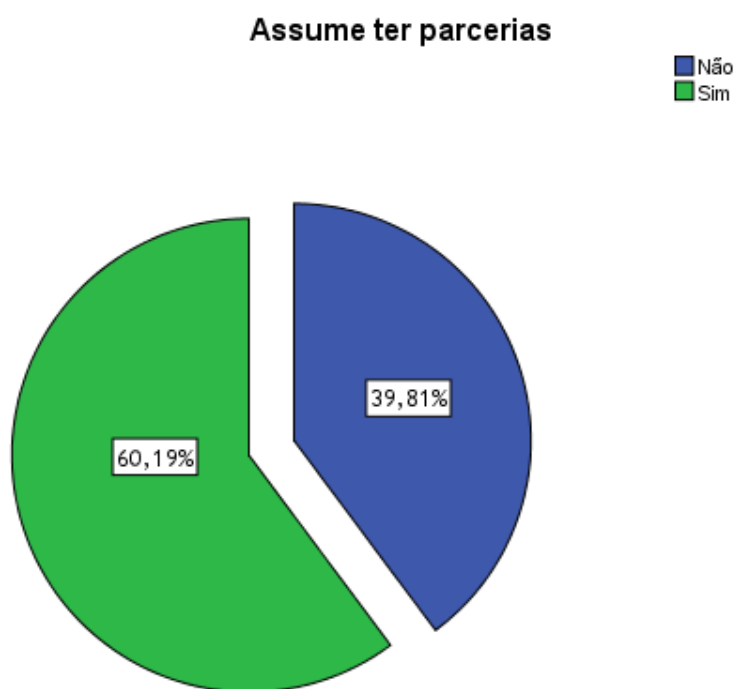
Tabela V - Caracterização da direção da empresa

Caracterização da direção	N	%
	108	100
Direção da empresa		
Fundador da empresa	55	50.9
Gerente	42	38.9
Direção Independente	3	2.8
Outra	8	7.4
Formação académica		
Ensino Básico 1º Ciclo	13	12
Ensino Básico 2º Ciclo	12	11.1
Ensino Básico 3º Ciclo	22	20.4
Secundário	31	38.9
Licenciatura	17	15.7
Mestrado	3	2.8
Doutoramento	9	8.3
Outras	1	0.9

4.2 As empresas que Assumem ter Parcerias

Neste estudo verifica-se, através do gráfico abaixo, que 65 empresas num total de 108 assumiram ter parcerias (60.2%), apenas 43 empresas (39.8%) assumiram não ter.

Figura 2 - Visualização percentual das empresas que formam parcerias



4.2.1 Motivos da não adesão a parcerias

Das 43 empresas que assumiram não criar parcerias, ilustra-se através da tabela seguinte os motivos que leva as empresas a não ter parcerias.

Dos motivos que se apresentam na tabela VI, foi questionado às empresas que responderam não ter parcerias, para classificar em “Discordo totalmente”, “Discordo”, “Não concordo/Nem discordo”, “Concordo totalmente” e “Concordo” para se apurar quais os motivos que levam às empresas não querer estabelecer parcerias.

Analisando os resultados retiramos que 19,4% dos respondentes, dizem concordar não ter parceria por quererem “manter a sua autonomia”. Como referem Seseno e Ratten (2007), algumas empresas demonstram receio em perder a sua autonomia/independência levando algumas delas a afastarem a hipótese de criar laços de parceria.

Ainda, 17,6% das empresas dizem concordar existir “Diferenças nos procedimentos e atitudes dos parceiros” e 13,9% na “criação de um potencial concorrente”. De facto, a criação de um concorrente pode apresentar atitudes e procedimentos pouco compatíveis (Sadovnikova et al., 2016).

As “restrições legais e financeiras” apresentam uma média de 3,23. Segundo Hadach e Tebbaa, (2015), todas as restrições legais e financeiras que todo o processo de parceria compromete é uma das barreiras impostas às empresas.

A “falta de confiança”, que apresenta uma média de 3,093, pode comprometer o processo de cooperação (Sadovnikova et al., 2016).

Tabela VI: Não aderência de parcerias

Motivos de não adesão às Parcerias	Média	Desvio padrão	Discordo totalmente	Discordo	Não Concordo/ Nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Falta de Confiança	3,093	0,921	1 (0,9%)	10 (9,3%)	19 (17,6%)	10 (9,3%)	3 (2,8 %)
Restrições legais e financeiras	3,233	0,9471	1 (0,9%)	7 (6,5 %)	21 (19,4%)	9 (8,3%)	5 (4,6%)
Choque de culturas entre empresas	2,884	1,0737	5 (4,6%)	10 (9,3%)	15 (13,9%)	11 (10,2%)	2 (1,9%)
Ausência de metas e objetivos delineados	2,907	0,8399	1 (0,9%)	12 (11,1%)	22 (20,4%)	6 (5,6%)	2 (1,9%)
Criação de um potencial concorrente	3,093	0,9465	3 (2,8 %)	7 (6,5 %)	17 (15,7%)	15 (13,9%)	1 (0,9%)
Escolha inadequada de parceiro	3	0,8997	2 (1,9%)	10 (9,3%)	18 (16,7%)	12 (11,1%)	1 (0,9%)
Diferenças nos procedimentos e atitudes dos parceiros	3,465	0,702	0	3 (2,8 %)	19 (17,6%)	19 (17,6%)	2 (1,9%)
Pouco conhecimento acerca do assunto "parcerias"	2,977	0,8861	3 (2,8 %)	8 (7,4%)	19 (17,6%)	13 (12%)	0
Desejo em manter autonomia	3,791	0,9401	1 (0,9%)	3 (2,8 %)	9 (8,3%)	21 (19,4%)	9 (8,3%)
Falta de recursos	3,023	0,9877	3 (2,8 %)	9 (8,3%)	17 (15,7%)	12 (11,1%)	2 (1,9%)

Estas razões apontadas para a não formação de parcerias podem ter a ver com o facto do setor automóvel ser constituído por uma média de escolaridade dos seus proprietários, de 38,9% no qual o secundário. Trata-se de um setor como podemos constatar conservador e com baixa escolaridade, daí o “Desejo em manter autonomia”, ser o motivo mais apontado para a não formação de parcerias. Esse receio leva as empresas do ramo automóvel a afastar a ideia de criar laços de parcerias. As PME deste setor apontam também que as atitudes e procedimentos pouco compatíveis podem levar à criação de um novo concorrente.

Sendo, um setor que se encontra a passar por algumas dificuldades, as empresas começaram a sentir dificuldades financeiras que as impede de assumir os aspetos em termos legais. As restrições legais e financeiras são uma das barreiras impostas a essas empresas (Tebba et al., 2015).

Das empresas que reponderam ter parcerias, 27 empresas dizem estabelecer as suas parcerias através de um acordo formal (25%), 20 de forma informal (18.5%) e 18 as duas situações em simultâneo (16.7%). Os acordos são realizados com fornecedores e clientes em simultâneo (13.9%) e apenas 15 inquiridos respondem que apenas estabelecem parcerias com fornecedores. Quanto ao número de empresas que estabelecem parcerias, 21.3% assumem ter entre 3 a 6 empresas/parceiros (23/65) localizadas em outro distrito (21.3%).

Tabela VII - Caracterização das parcerias

Caracterização da parceria	N	%
	65	100
Tipo de parceiro		
Fornecedor	15	13.9
Fornecedor e cliente	15	13.9
Cliente e Empresa Complementar	10	9.3
Outras	25	37.1
Formalidade do acordo		
Formal	27	25
Informal	20	18.5
Formal e informal	18	16.7
Nº parceiros		
1 empresa	13	12
2 empresas	10	9.3
3 a 6 empresas	23	21.3
7 a 9 empresas	5	4.6
Mais de 10 empresas	14	13
Área Geográfica		
Mesmo distrito	16	14.8
Outro distrito	23	21.3
Estrangeiro	1	0.9
Mesmo distrito e Outro distrito	15	13.9

4.2.2 Motivos para a formação de parcerias

Foi elaborado através da análise estatística descritiva, a tabela abaixo (Tabela VIII) onde foram retirados os valores de média e desvio padrão.

Tabela VIII - Estatística Descritiva dos Motivos

	Média	Desvio Padrão	Frequência (%)					N
			1	2	3	4	5	
1. Partilhar e reduzir os riscos	3,585	0,9502	2,8	3,7	16,7	29,6	7,4	65
2. Criar economias de escala	3,708	0,8790	0,9	4,6	14,8	30,6	9,3	65
3. Transferência de tecnologia	3,523	1,1195	5,6	2,8	16,7	25	10,2	65
4. Responder às ações dos concorrentes	3,738	1,0043	2,8	4,6	9,3	32,4	11,1	65
5. Superar barreiras governamentais e regulamentares	3,123	1,1793	7,4	7,4	24,1	13,0	8,3	65
6. Consolidar a posição do mercado	4,385	0,6045	0	0	3,7	29,6	26,9	65
7. Melhorar a nível de inovação e modernização	4,185	0,8820	0,9	1,9	7,4	25	25	65
8. Obter alguma experiência	4,000	0,8478	0,9	0,9	13,0	27,8	17,6	65
9. Partilhar recursos e competências	4,308	0,5842	0	0	3,7	34,3	22,2	65
10. Ter acesso a novos mercados	4,154	0,9393	0,9	2,8	8,3	22,2	25,9	65
11. Repartir custos e investimentos	3,600	1,1011	3,7	5,6	13,9	25	12	65
12. Melhorar a qualidade	4,354	0,8184	0	2,8	4,6	21,3	31,5	65
13. Partilhar quadros superiores e técnicos	2,969	1,1452	7,4	11,1	24,1	11,1	6,5	65
14. Criar e explorar sinergias	3,892	0,9540	1,9	1,9	13,9	25,9	16,7	65
15. Facilitar o processo de internacionalização	3,062	1,1302	7,4	6,5	28,7	10,2	7,4	65
16. Fomentar um processo de aprendizagem	3,708	1,0857	3,7	4,6	10,2	28,7	13,0	65
17. Reduzir os custos de transação	3,277	1,1925	6,5	6,5	21,3	15,7	10,2	65
18. Alcançar vantagens competitivas	4,369	0,7410	0	1,9	3,7	25	29,6	65

Através da tabela de frequências foi possível atribuir as percentagens de cada resposta. Assumindo que 1 corresponde a “Discordo Totalmente”, 2 “Discordo”, 3 “Nem concordo/Nem Discordo”, 4 “Concordo” e 5 “Concordo Totalmente”, pode-se verificar que o motivo que leva a constituição de parcerias com maior média (4,385) é “Consolidar a posição do mercado” no qual 29,6% das empresas responderam concordar (4). O segundo motivo com média de 4,369 é “Alcançar vantagens competitivas”. Destas 65 empresas, 29,6% dizem concordar totalmente (5) com esta razão para a formação de parcerias. O terceiro motivo, com média 4,354, “Melhorar a qualidade”, 31,5% das empresas responderam estarem totalmente em acordo (5).

Os dois motivos apontados com menor média são: “Quadros superiores e técnicos” com média de 2,969 e “Facilitar o processo de Internacionalização” com 3,062 de valor médio.

Segundo Neto (2000), as empresas necessitam de recorrer a parcerias para conseguirem consolidar a sua posição no mercado, pois caso atuassem isoladamente não sobreviveriam. Neste ramo específico do setor automóvel, como a maior parte das peças auto são importadas é necessário uma grande partilha entre fornecedores e construtores que geram vantagens competitivas (Kumar e Subrahmanya, 2010). A complexidade dos automóveis exige uma maior qualidade do serviço para que se obtenha melhor posição no mercado (Bevis e Dodourova, 2014)

Com o intuito de reduzir o número de motivos da formação de parcerias procedeu-se à análise de fatores. A tabela seguinte mostra os valores próprios (loadings) obtidos para as várias variáveis, bem como os resultados dos testes de aceitabilidade desta técnica.

Tabela IX - Análise fatorial dos motivos

Motivos	Media	Desvio Padrão	Valor Próprio	% Variância	%Variância Acumulada	Loadings	Alpha Cronbach
Fator 1: Eficiência			3,516	19,535	19,535		0,850
Repartir custos de investimentos	3,600	1,1011				0,753	
Facilitar o processo de internacionalização	3,062	1,1302				0,720	
Criar e explorar sinergias	3,892	0,9540				0,680	
Partilhar e reduzir os riscos	3,585	0,9502				0,678	
Reduzir os custos de transação	3,277	1,1925				0,602	
Partilhar quadros superiores e técnicos	2,969	1,1452				0,501	
Fator 2: Inovação e aprendizagem			2,947	16,375	35,910		0,844
Partilhar recursos e competências	4,308	0,5842				0,835	
Obter alguma experiência	4,000	0,8478				0,752	
Consolidar a posição do mercado	4,385	0,6045				0,588	
Fomentar um processo de aprendizagem	3,708	1,0857				0,560	
Melhorar a nível de inovação e modernização	4,185	0,8820				0,556	
Melhorar a qualidade	4,354	0,8184				0,501	
Fator 3: Oportunidades de mercado			2,566	14,256	50,166		0,645
Alcançar vantagens competitivas	4,369	0,7410				0,743	
Ter acesso a novos mercados	4,154	0,9393				0,688	
Criar economias de escalas	3,708	0,8790				0,538	
Fator 4: Tecnologia e concorrência			2,355	13,085	63,251		0,720
Responder às ações dos concorrentes	3,738	1,0043				0,834	
Transferência de tecnologia	3,523	1,1195				0,705	
Superar barreiras governamentais e regulamentares	3,123	1,1793				0,648	

N=65; KMO: 0,817; Qui-quadrado:580,062; gl:153; sig: 0,000

A designação que foi atribuída aos fatores segue abaixo:

Fator 1 - Eficiência é composto por seis variáveis. Estas variáveis referem-se aos motivos de adesão a parcerias como “partilhar e reduzir os riscos”, a “partilha de quadros superiores e técnicos”, “repartir custos de investimentos”, “facilitar o processo de internacionalização”, “reduzir os custos de transação” e “criar e explorar sinergias”.

Este fator mostra que as empresas necessitam de realizar trabalho conjunto com outras empresas para reduzir e partilhar o risco e para incrementar sinergias entre as empresas (Cassaroto Filho; Pires, 1998). As parcerias entre as empresas permitem repartir custos de investimentos (RAM, 2006). Devido à complexidade do ramo automóvel, tem de existir uma partilha mútua de informações de natureza técnica (Kumar e Subrahmanya, 2010). É através das parcerias que se consegue aceder à internacionalização e reduzir os custos de transação (Neto, 2000).

Fator 2 - Inovação e aprendizagem é composto por seis variáveis ao qual temos de considerar a posição no mercado, melhorar a nível de inovação e modernização, obter alguma experiência, partilhar recursos e competências, bem como melhorar a qualidade e fomentar um processo de aprendizagem.

As empresas não podem atuar isoladamente, pois para consolidar a sua posição no mercado é imprescindível recorrer a parcerias (Neto, 2000). As parcerias incitam a trocas de ideias bem como a partilha de recursos e competências, facilitando a confiança o que promove o desenvolvimento do processo de inovação e modernização nas PME (Mohrman et al., 2003). O processo de cooperação incita as empresas a promover novas experiências, através da partilha de recursos e confiança (Britto, 2002). Para obter uma melhor qualidade do serviço, é necessário existir uma especialização ao nível tecnológico (Dodourova e Bevis, 2014).

Fator 3 - Oportunidades de mercado. Este fator é composto por três variáveis, das quais, criar economias de escalas, ter acesso a novos mercados e alcançar vantagens competitivas. Estes motivos foram também mencionados pelos seguintes autores, respetivamente, Neto (2000) e Kumar e Subrahmanya (2010), para a formação de parcerias.

Fator 4 - Tecnologia e concorrência é constituído por três motivos dos quais, transferência de tecnologia (Hyder e Abraha, 2000; Jolly, 2002), responder às ações dos concorrentes (RAM, 2006) e superar barreiras governamentais e regulamentares (Balestrin e Vargas, 2004).

4.2.3 Dificuldades na implementação de parcerias

A tabela que segue representa as dificuldades enfrentadas pelas empresas que assumem ter parcerias. Com uma média de 3,246 e desvio padrão 0,9359, 26,9% das empresas que estabeleceram parcerias consideram o “Tempo gasto no processo de negociação” como uma das maiores dificuldades aquando do estabelecimento de parcerias”. A “pequena dimensão da nossa empresa” apresenta uma média de 3,031 e desvio padrão 1,0150. Concordam 19,4% das empresas com essa dificuldade. A “Incompatibilidade de interesses e expetativas” apresenta uma média de 3,015 e desvio padrão de 1,0824. Concordam igualmente 19,4% com essa dificuldade.

Tabela X - Análise Descritiva das dificuldades enfrentadas pelas empresas que assumam parcerias

			Percentagem %					N
	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	
1. Tempo gasto no processo de negociação	3,246	0,9359	2,8	10,2	18,5	26,9	1,9	65
2. Dificuldades de comunicação	2,923	1,0504	4,6	18,5	16,7	17,6	2,8	65
3. Incompatibilidade de interesses e expetativas	3,015	1,0824	4,6	16,7	15,7	19,4	3,7	65
4. Resistências internas na sua empresa	2,877	1,0384	4,6	18,5	20,4	13	3,7	65
5. Diferenças culturais (nacional e organizacional)	2,738	0,9886	6,5	17,6	23,1	11,1	1,9	65
6. Afastamento geográfico	2,938	0,9663	2,8	18,5	21,3	14,8	2,8	65
7. Perda de independência/autonomia	2,923	1,1083	4,6	18,5	20,4	10,2	6,5	65
8. Falta de confiança entre as partes	2,815	1,0737	7,4	15,7	20,4	13,9	2,8	65
9. Falta de capacidade financeira na sua empresa	2,677	1,0913	8,3	20,4	16,7	12	2,8	65
10. O processo acarreta elevados custos	2,954	1,1515	7,4	13,9	17,6	16,7	4,6	65
11. Pequena dimensão da nossa empresa	3,031	1,0150	3,7	15,7	18,5	19,4	2,8	65
12. Tendência do parceiro se converter em concorrente	2,708	1,0112	8,3	16,7	19,4	15,7	0	65
13. Aspetos legais e políticos	2,831	1,0543	8,3	12	23,1	14,8	1,9	65
14. Comportamento oportunista do(s) parceiro(s)	2,769	0,9964	7,4	14,8	23,1	13,9	0,9	65

Com menor média temos a “Falta de capacidade financeira na sua empresa” com média de 2,677 e a “Tendência do parceiro em converter-se em concorrente”, com média de 2,708.

No ramo automóvel, entre os dois parceiros tem de existir objetivos delineados e pré-definidos para que o processo corra da melhor forma. Caso isso não se verifique, a confiança entre as partes encontra-se comprometida o que pode emanar para perdas de tempo no processo de negociação (Sivadas e Dwyer,2000). Apesar das pequenas empresas serem mais flexíveis permitindo-lhes uma adaptação mais rápida no meio envolvente, a pequena dimensão das empresas ainda é vista como uma fraqueza (Tovstiga e Birschall, 2007; Silva et al., 2007).

Particularmente neste setor, que é um setor conservador, caracterizado por uma baixa escolaridade, vê-se que o processo de formação de parcerias já é um fenómeno por si complicado de se pôr em prática, nomeadamente no seio de pessoas que sempre estiveram habituados a trabalhar individualmente. Para Tovstiga e Birschall (2007), Silva et al. (2007), o espírito individualista pode ser um obstáculo à criação de parcerias, assim como o ato em si poder acarretar um dispêndio de tempo no processo de negociação (Sivadas e Dwyer,2000).

Com vista a permitir identificar um número relativamente restrito de variáveis que podem ser utilizadas para explicar as dificuldades inerentes ao processo de parcerias, aplicou-se novamente a análise fatorial. De facto, a hipótese de base desta técnica é que as dimensões (ou fatores) subjacentes podem ser empregues para explicar um fenómeno complexo como o da identificação de alguns obstáculos e barreiras no desenvolvimento do processo de cooperação. Os valores próprios das variáveis, bem como os resultados de aceitabilidade desta técnica estão descritos na tabela seguinte.

Tabela XI - Análise Fatorial das dificuldades

Dificuldades	Media	Desvio Padrão	Valor Próprio	% Variância	% Variância Acumulada	Loadings	Alpha Cronbach
Fator 1: Desconfiança entre parceiros			3,063	21,880	21,880		0,868
Comportamento oportunista do(s) parceiro(s)	2,769	0,9964				0,913	
Tendência do parceiro se converter em concorrentes	2,708	1,0112				0,826	
Aspetos legais e políticos	2,831	1,0543				0,692	
Falta de confiança entre as partes	2,815	1,0737				0,628	
Fator 2: Negociação e coordenação			2,649	18,920	40,800		0,832
Tempo gasto no processo de negociação	3,246	0,9359				0,791	
Incompatibilidade de interesses e expetativas	3,015	1,0824				0,738	
Dificuldades de comunicação	2,923	1,0504				0,734	
Resistências internas na sua empresa	2,877	1,0384				0,612	
Fator 3: Dificuldades operacionais			2,521	18,009	58,809		0,794
O processo acarreta elevados custos	2,954	1,1515				0,785	
Falta de capacidade financeira na sua empresa	2,677	1,0913				0,765	
Pequena dimensão da nossa empresa	3,031	1,0150				0,742	
Fator 4: Receio e diferenças culturais			2,027	14,492	73,291		0,771
Afastamento geográfico	2,938	0,9663				0,883	
Diferenças culturais (nacional e organizacional)	2,738	0,9886				0,693	
Perda de independência/autonomia	2,923	1,1083				0,657	

N=65; KMO: 0,801; Qui-quadrado: 529,459; gl:91; sig: 0,000

A tabela da análise fatorial das dificuldades das empresas que assumam parcerias é constituído por quatro fatores:

Fator 1 - Desconfiança entre parceiros que é composto por quatro variáveis entre as quais, a “Falta de confiança entre as partes”, “Tendência do parceiro em converter-se em concorrente”, os “Aspetos legais e políticos” e o “Comportamento oportunista do parceiro”. O processo de parceria pode acarretar algumas dificuldades, como é o caso da falta de confiança entre as partes quando os objetivos não estão bem delineados (Sivadas e Dwyer, 2000). Quando o ambiente é desfavorável, a parceria pode criar entre os concorrentes atitudes e procedimentos não compatíveis (Sadovnikova et al., 2016). Nos tempos que correm

as empresas apresentam dificuldades financeiras que as impedem de respeitar os aspetos legais e políticos, pois é um processo que acarreta elevados custos (Hadach e Tebbaa, 2015). A incompatibilidade das expectativas pode resultar num concorrente mais forte e oportunista (Sadovnikova et al., 2016).

Fator 2- Negociação e coordenação é composto pelo “Tempo gasto no processo de negociação” (Sivadas e Dwyer,2000), “Dificuldade de comunicação” (Sivadas e Dwyer,2000), “Incompatibilidade de interesses e expectativas”. A concorrência quando os objetivos e expectativas não são iguais pode surgir uma incompatibilidade de interesses e expectativas (Sadovnikova et al.,2016) tais fatores emanem para a existência de “Resistências internas na sua empresa” (Kale et al., 2000).

Fator 3 - Dificuldades operacionais é composto por três dificuldades, entre as quais, “Falta de capacidade financeira na sua empresa” (Hadach e Tebbaa, 2015), “O processo acarreta elevados custos” (Hadach e Tebbaa, 2015) e “Pequena dimensão da nossa empresa” (Tovstiga e Birschall, 2007; Silva et al., 2007).

Fator 4 - Receio e diferenças culturais engloba dificuldades associadas com as “Diferenças culturais”, “Afastamento geográfico” e “Perda de independência e autonomia”. Este fator é explicado através dos autores Angué e Mayrhofer (2008), que referem o facto de o afastamento geográfico poder dificultar a troca e criação de conhecimento no processo de parcerias. As diferenças culturais/choque de culturas (Kale et al., 2000) podem dificultar o processo em si, pois algumas empresas demonstram receio em estabelecer parcerias devido a estas dificuldades que pode colocar em causa a sua perda de autonomia e independência (Suseno e Ratten, 2007).

4.3 Inovação Organizacional no Setor Automóvel

Ao efetuar a análise descritiva das atividades de inovação organizacional, foi possível a elaboração da tabela abaixo onde estão representados os valores das médias, desvio padrão e as percentagens absolutas por cada grau de concordância. Da análise da tabela da inovação retiram-se as seguintes conclusões:

“A empresa introduz novas técnicas para melhorar os procedimentos de funcionamento” apresenta a maior média (4,056) e desvio padrão 0,7082. Verifica-se que 65,7% num total de 108 respondentes dizem concordar (3) com este tipo de inovação.

Seguido da segunda maior média, com 3,981 e desvio padrão igual 0,8645, os respondentes afirmam que “A empresa introduziu novos sistemas de informação/comunicação mais eficazes” com uma percentagem de 59,3 % a concordarem (3).

Com um valor médio de 3,852 e desvio padrão 0,8627, “Os novos métodos organizacionais da empresa promovem a capacidade de adaptação e inovação” foi acordado (3) por 63,9% das empresas como sendo implementado na sua empresa.

A tabela apresenta-nos com menor média “A sua empresa usa novos métodos organizacionais para motivar os seus subordinados”, apresentando média de 3,630 e desvio padrão 1,009.

Tabela XII - Análise descritiva da inovação organizacional

			Percentagem %					N
	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	
1. A sua empresa usa novos métodos organizacionais para motivar os seus subordinados	3,630	1,0009	3,7	11,1	19,4	50	15,7	108
2. Os novos métodos organizacionais da empresa promovem a capacidade de adaptação e inovação	3,852	0,8627	4,6	0,9	14,8	63,9	15,7	108
3. A empresa introduziu novos sistemas de informação/comunicação mais eficazes	3,981	0,8645	2,8	3,7	10,2	59,3	24,1	108
4. A empresa criou uma nova cultura de inovação	3,667	0,9069	3,7	3,7	29,6	48,1	14,8	108
5. A empresa introduz novas técnicas para melhorar os procedimentos de funcionamento	4,056	0,7082	0,9	2,8	8,3	65,7	22,2	108
6. A empresa desenvolve novos produtos segundo as alterações decorrentes do mercado	3,685	1,0290	3,7	10,2	20,4	45,4	20,4	108

A inovação Organizacional no setor automóvel tem de ser reinventada devido às mudanças tanto externas como internas (Alange e Steiber, 2011). Com as constantes mutações do mercado, as empresas necessitam saber adaptar-se às modificações, assim sendo, estes novos métodos organizacionais promovem a capacidade de adaptação e inovação com a introdução

de novos sistemas de informação/comunicação mais eficazes. A inovação organizacional visa aumentar a eficiência e satisfação dos trabalhadores introduzindo novas técnicas para melhorar os procedimentos de funcionamento.

Com vista a permitir identificar um número relativamente restrito de variáveis que podem ser utilizadas para explicar as atividades de inovação organizacional, aplicou-se também a análise fatorial. De facto, a hipótese de base desta técnica é que as dimensões (ou fatores) subjacentes podem ser empregues para explicar um fenómeno complexo como o da identificação de alguns tipos de inovação organizacional. Os valores próprios das variáveis, bem como os resultados de aceitabilidade desta técnica estão descritos na tabela seguinte.

Tabela XIII - Análise fatorial da inovação organizacional

Inovação Organizacional	Media	Desvio Padrão	Valor Próprio	% Variância	% Variância Acumulada	Loadings	Alpha Cronbach
Fator 1: Inovação Organizacional			3,974	66,230	66,230		0,890
1. A empresa criou uma nova cultura de inovação	3,667	0,9069				0,864	
2. Os novos métodos organizacionais da empresa promovem a capacidade de adaptação e inovação	3,852	0,8627				0,858	
3. A empresa introduz novas técnicas para melhorar os procedimentos de funcionamento	4,056	0,7082				0,857	
4. A empresa introduziu novos sistemas de informação/comunicação mais eficazes	3,981	0,8645				0,804	
5. A sua empresa usa novos métodos organizacionais para motivar os seus subordinados	3,630	1,0009				0,770	
6. A empresa desenvolve novos produtos segundo as alterações decorrentes do mercado	3,685	1,0290				0,720	

N=108; KMO: 0,866; Teste de Esfericidade de Bartlett: 367,863; gl: 15; si: 0,000

Foi atribuído às variáveis da inovação organizacional os valores mais altos que permitiram agrupar-se apenas num só fator. O alfa de Cronbach é superior a 0,7 no fator 1, pelo que o

seu valor indica ser de confiança. Tratando-se apenas de um fator, a organização organizacional é visto como um constructo unidimensional.

A atribuição das variáveis é feita através da análise da matriz das componentes rotativas.

A tabela da análise fatorial da inovação organizacional é constituído por um fator:

O fator Inovação Organizacional é constituído pelas seguintes variáveis “A sua empresa usa novos métodos organizacionais para motivar os seus subordinados”, “Os novos métodos organizacionais da empresa promovem a capacidade de adaptação e inovação”, “A empresa introduziu novos sistemas de informação/comunicação mais eficazes”, “A empresa criou uma nova cultura de inovação” (Feldman, 1993), “A empresa introduz novas técnicas para melhorar os procedimentos de funcionamento” e “A empresa desenvolve novos produtos segundo as alterações decorrentes do mercado”. Estas variáveis são explicadas segundo o CIS, 2006; Tsai, Huang e Kao, 2001; Chen e Chang, 2012.

Pode-se afirmar que a explicação destas variáveis prendem-se com o fato de a inovação organizacional visar aumentar a eficiência e satisfação dos trabalhadores de modo a melhorar a capacidade de inovação da organização e ainda reduzir os custos administrativos ou custos de transação (Steiber e Alange, 2015).

Este tipo de inovação abrange ainda mudanças tanto internas como externas à organização no qual exige uma adaptação global a todo este processo de inovação (Drejer, 2004). Com as alterações decorrentes no mercado, os novos produtos têm que o acompanhar para que melhor respondam às expectativas e exigências dos clientes. É necessária esta nova cultura de inovação para as empresas acompanharem o mercado.

4.4 Influência das parcerias nas atividades de inovação organizacional

Partindo da hipótese de investigação: *As parcerias influenciam positivamente as atividades de inovação organizacional nas PME do setor automóvel, pretende-se verificar se existe esta relação.* Para tal realizou-se uma análise de regressão linear múltipla (MRLM). A tabela a seguir refere-se à análise dos coeficientes de correlação de Pearson, bem como à análise descritiva das variáveis usadas no modelo.

Com base nos resultados obtidos, verifica-se que “Inovação e aprendizagem” e “Oportunidades de mercado” são os motivos mais importantes para a o processo de Inovação Organizacional nas PME estudadas, assumindo respetivamente uma média de 4,16 e 4,08, enquanto que a “Eficiência” assume uma importância menor, apresentando uma média de 3,40.

Tabela XIV - Estatística descritivas e matriz de correlação de Pearson

Variáveis	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5
1. Eficiência	3,40	0,82	1				
2. Inovação e aprendizagem	4,16	0,62	0,674**	1			
3. Oportunidades de mercado	4,08	0,66	0,600**	0,602**	1		
4. Tecnologia e concorrência	3,46	0,88	0,558**	0,520**	0,456**	1	
5. Inovação Organizacional	3,81	0,72	0,376**	0,323**	0,377**	0,571**	1

N=65; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$

Neste modelo de regressão foi avaliada a multicolinearidade. Na multicolinearidade são utilizadas duas medidas: o *VIF* (Variance Inflation Factor) em que se mede o quanto a variação dos coeficientes de regressão estimados são inflacionados e o *T* (Tolerance Values) onde um valor pequeno indica que a tolerância a variável em questão é uma combinação linear quase perfeita das variáveis independentes. No presente estudo os valores de *VIF* são inferiores ou iguais a 5 e os valores de *T* são superiores a 0,1. Deste modo, estes testes indicaram que os fatores estão moderadamente correlacionados, ou seja, a sua correlação é baixa.

Com vista a validar a hipótese de investigação e como já foi referido, foi realizada uma regressão linear múltipla, com os quatro motivos que explicam a formação de parcerias nas PME (variáveis independentes) e a implementação de atividades de inovação organizacional (variável dependente). A análise dessa regressão encontra-se de seguida.

Tabela XV - Análise estatística de multicolinearidade e modelo de regressão

Variável Independente	Variável Dependente	Inovação Organizacional (Coeficiente <i>Beta</i> Estandarizado)			
		Beta Coeficientes padronizados	Sig	VIF	T
Dimensão					
Motivos que levam a estabelecer parcerias	Eficiência	0,38	0,806	2,235	0,447
	Inovação e aprendizagem	-0,065	0,670	2,138	0,468
	Oportunidades de mercado	0,161	0,253	1,782	0,561
	Tecnologia e concorrência	0,510	0,000***	1,557	0,642
F-value		7,925			
p-value		0,000			
R square		0,346			
Adjusted R^2		0,302			

*p ≤ 0,10; **p ≤ 0,05; ***p ≤ 0,01

Os resultados do modelo de análise de regressão linear apresentado na tabela XV mostram que os motivos de implementação de parcerias associados com o fator/dimensão “Tecnologia e concorrência” é o único que influencia positivamente e significativamente a variável Inovação Organizacional (Beta=0,510, p<0.001). Este resultado era expectável, já que sendo o setor automóvel, um setor dotado de elevada tecnologia, a complexidade dos carros leva a que as empresas tenham que se adaptar a este nível tecnológico. Se as empresas neste setor não formarem parcerias podem não ter possibilidade de acompanhar o mercado e ficam de fora da competição.

Se a inovação organizacional está ligada à implementação de novos métodos tanto internos como externos, caso as empresas deste setor não assumam parcerias (externas) para consolidar a sua posição do mercado e melhorarem a sua qualidade, estas empresas, internamente, não terão capacidades para sobreviver. Todavia, se a empresa introduzir novas técnicas para melhorar os seus procedimentos de funcionamento e introduzir novos sistemas de informação/comunicação mais eficazes, o processo interno e externo é mais reforçado, levando ao sucesso das empresas do ramo automóvel ao nível de inovação organizacional. Como refere Drejer (2004), sem estas alterações tanto internas como externas, o processo de inovação organizacional no setor automóvel fica comprometido

Deste modo a hipótese H1, onde se adiantava que os motivos ligados à formação de parcerias

influenciam o processo de Inovação Organizacional nas PME do setor automóvel é parcialmente suportada.

Capítulo 5

Conclusões e Implicações

5.1 Conclusões Gerais

A formação de parcerias tem sido sugerida como uma estratégia viável para reforçar e elevar o nível de competitividade da maioria das pequenas e médias empresas (PME). É uma forma organizativa, na qual podem participar pequenas empresas que, devido a limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar o seu desenvolvimento com a implementação de outras estratégias alternativas, como é o caso das PME do setor automóvel.

Neste sentido, a presente investigação teve como principal objetivo o estudo da influência da formação de parcerias na implementação de atividades de inovação organizacional nas PME do setor automóvel. Para alcançar este objetivo, adotou-se uma investigação de caráter quantitativo, cuja recolha de dados foi feita através de um questionário enviado para uma amostra de PME deste setor.

Com base nos resultados obtidos concluiu-se que existem ainda PME no setor automóvel que não tem seguido a estratégia de cooperação empresarial. Mais precisamente, os resultados mostraram que o grau de implantação da cooperação neste setor é ainda reduzido. As principais razões apontadas pelas empresas da amostra considerada, para o não estabelecimento de parcerias relacionam-se com o receio de poderem vir a encontrar-se numa posição de dependência, bem como o receio que outras empresas/parceiros se convertam em concorrentes. Note-se que, neste setor, existe uma baixa escolaridade dos proprietários-gestores destas empresas o que pode justificar a baixa receptividade de colaboração com outras empresas.

Com esta investigação concluímos, contudo, que o motivo mais apontado para a formação de parcerias nas PME aqui estudadas é “consolidar a posição no mercado”. Este e outros motivos foram categorizados em quatro fatores/dimensões: (1) Eficiência, (2) Inovação e Aprendizagem, (3) Oportunidades de Mercado, e (4) Tecnologia e Concorrência. Estes motivos na formação de parcerias mostram a complexidade que os veículos exigem entre os representantes do setor, daí a necessidade de uma partilha e atualização constante de informação para que estas PME possam continuar no mercado e até mesmo poder apostar fora dos seus territórios nacionais.

O fator inovação e aprendizagem explicam que a confiança numa parceria é um fator chave para o seu sucesso, nomeadamente, para se atingir a inovação e modernização nas PME do setor automóvel. A especialização a nível tecnológica adquirida através da aprendizagem melhora a qualidade do serviço, importante para este setor em particular

Neste estudo também se identificaram as dificuldades sentidas pelas empresas da amostra no processo de parcerias. A dificuldade mais apontada foi o “tempo gasto no processo de negociação”. As dificuldades financeiras que as empresas deste setor atravessam, os elevados custos associados, bem como os investimentos necessários para que se tenha uma boa qualidade de serviço e a dimensão da empresa também foram dificuldades consideradas.

Estas e outras dificuldades foram também agrupadas em quatro fatores: (1) Desconfiança entre parceiros, (2) Negociação e Coordenação, (3) Dificuldades Operacionais e (4) Receio e diferenças culturais. A desconfiança entre parceiros mostra como a falta de confiança num processo de cooperação impede que as empresas obtenham sucesso. Uma má negociação e coordenação entre parceiros torna-se também negativo, nomeadamente, para este setor que tem algumas particularidades.

A introdução de novas técnicas para melhorar os procedimentos de funcionamento foi a principal razão para as empresas da amostra implementarem a inovação organizacional. Está-se perante um ramo dotado de alguma tecnologia, logo obviamente que uma boa técnica irá sempre melhorar os procedimentos de funcionamento.

Com base nas evidências empíricas, a hipótese que se formulou para esta investigação, ou seja, os motivos na formação de parcerias influenciam a implementação de atividades de inovação organizacional, foi comprovada parcialmente, pois dos quatro fatores de motivos na formação de parcerias (eficiência, inovação e aprendizagem, oportunidades de mercado, tecnologia e concorrência) apenas um (Tecnologia e dependência) apresentou uma influência positiva e significa em relação à dimensão Inovação Organizacional. Sendo o setor automóvel dotado de elevada tecnologia, a complexidade dos veículos levam a que as empresas tenham necessidade de se adaptar ao nível tecnológico, caso contrário não acompanham o mercado.

5.2 Implicações/Relevância

O presente estudo apresenta implicações para a teoria e prática. A nível teórico, esta investigação contribui para o campo de pesquisa sobre PME do setor automóvel. Trata-se de um estudo inovador, uma vez que se aplicaram variáveis relacionadas com a cooperação empresarial no geral, as PME do ramo automóvel, em particular. Algumas escalas sobre o processo de inovação organizacional foram também implementadas neste contexto de análise específico: o ramo automóvel. A nível prático, os resultados mostram a importância como os

motivos de implementação de parcerias, tais como aqueles ligados à “tecnologia e dependência” têm na implementação de atividade de inovação organizacional.

Este estudo é relevante para este setor particularizado onde existe ainda uma baixa escolaridade dos seus empresários-gestores e uma elevada desconfiança entre parceiros. Deste modo, este estudo mostra e consciencializa os responsáveis das PME do setor automóvel para a necessidade de formação de parcerias entre empresas e como esta estratégia pode influenciar a inovação em termos organizacionais.

5.3 Limitações do estudo e futuras linhas de investigação

Este estudo não esteve isento de limitações. Uma das limitações prende-se com o número reduzido de respostas ao questionário. Inicialmente, pretendia-se um estudo à escala nacional, mas visto que as respostas via online foram muito poucas, o contexto restringiu-se apenas a dois distritos por serem de mais fácil acesso. Mesmo que uma abordagem direta aos inquiridos tenha sido mais fácil, este setor continua a ser muito “fechado” sobre si próprio, havendo da parte de algumas entidades do ramo automóvel pouco receptividade ao que é “alheio” à sua empresa.

Como linhas futuras de investigação propõe-se que este estudo seja então alargado a outros setores de atividade, não ser exclusivo às PME do setor automóvel, mas sim às PME em geral. Será igualmente interessante alargar este estudo a outras áreas geográficas em Portugal e mesmo no estrangeiro para se proceder a estudos comparativos. A realização de estudos que adotem outro tipo de abordagem metodológica, por exemplo, investigação de natureza qualitativa (estudos de caso) são aconselháveis, para entender melhor certos detalhes deste fenómeno, que não foi possível pelo método quantitativo. Estudos com a adoção do método misto (qualitativo e quantitativo) ficarão mais completos e robustos já que estes dois tipos de abordagem se complementam.

Bibliografia

AFIA - Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel (2008), Consultado a 1 de Agosto de 2015, retirado de <http://afiaafia.pt>.

Alänge S, Steiber A (2011), “Diffusion of organizational innovations: an empirical test of an analytical framework”, *Technology Analysis Strategic Management*, vol. 23, Nº8, pp.881-897

Aldrich, H., (1990) “Using an Ecological Perspective to Study Organizational Founding Rates”, *Entrepreneurship: Theory and practice*, vol.14, Nº3, pp.7-24

ANECRA - Associação Nacional das Empresas do Comércio e da Reparação Automóvel (2014), *Revista Anecra*, Nº 318, pp.1-36

Angué K., e Mayrhofer, U., (2008) “*Les effets de la distance sur le choix des partenaires de coopération: Une analyse du secteur européen des biotechnologies*”, Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Sophia-Antipolis, France, pp.1-30

Aoki, M., (1990), “Toward an Economic Model of the Japanese Firm”, *Journal of Economic Literature*, vol.28, Nº1, pp. 1-27

Autorité de la Concurrence (2011), “Comment dynamiser la concurrence dans le secteur de l’après-vente automobile”, *Instruction de la décision*, Nº 11, pp.1-118

Ayerbe, C., (2006), « Innovations technologique et organisationnelle au sein des PME innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion », *Revue Internationale PME*, Nº19, pp. 9-34

Balbridge, V. J., e Burnham, R. A., (1975), “Organizational Innovation: Individual, Organizational, and Environmental Impacts”. *Administrative Science Quarterly*, vol.20, Nº2, pp. 167-176

Balestrin, A.; Vargas, L.M. (2004), “A dimensão estratégica das redes organizacionais de PME: teorizações e evidências”, *RAC - edição especial*, pp. 203-227

Banco de Portugal (2013), “Análise ao setor automóvel - Estudos da Central de Balanços”, *IES*, Dezembro, pp. 1-49

Belderbos, R., Carree, M., Diederer, B., Lokshin, B., Veugelers, R. (2004). ‘Heterogeneity in R&D cooperation strategies’, *International Journal of Industrial Organization*, Nº22, pp. 1237-1263.

Belderbos, R., Carree, M., Lokshin, B. (2004). “Cooperative R&D and firm performance”, *Research Policy*, Vol.33, Nº10, pp.1477-1492

Bernard, L., (2007), “*La compétitivité française dans l’industrie automobile*”, Prix Jean Panhard.

Birkinshaw, J., Hamel, G., e Mol, M. J., (2008), “Management innovation”, *Academy of Management Review*, vol.33, Nº4, pp. 825-845

Birkinshaw, J., & Mol, M. (2006). “How management innovation happens”, *MIT Sloan Review*, vol. 47, Nº4, pp. 81-88

Britto, J., (2002) “*Cooperação interindustrial e redes de empresas*”, em KUPFER, D. e HASENCLEVER, L. (Org.) (2002), “*Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*”, Rio de Janeiro: Campus

Brito, C.M., (1993) “Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial”, Faculdade de Economia do Porto Working paper N° 38, pp. 1-28

Calmanovici, E.C., (2011), “A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras”, *Revista USP*, São Paulo, N° 89, pp. 190-203.

Carrão, A. M. R. (2004) “Cooperação entre empresas de pequeno porte”, *Revista de Administração da USP*, vol. 39, N° 2, pp. 185-186

Casarotto, L. E., De Pretto, N.F., Binotto, E., (2010), “Pós venda: a prática em uma concessionária de veículos”, *SIMPOL*, pp. 1-14

Cassaroto F, N.; Pires, L. H. (1998) “Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local”, São Paulo: Atlas

CASTELLS, M., (1999), “A sociedade em rede”, São Paulo: Paz e Terra, em RAM

Chen T.S., Chang, G. B., (2012), “The effects of absorptive capacity and decision speed on organizational innovation: A study of organizational structure as an antecedent variable” *Contemporary Management Research*, vol.8, N° 1, pp. 27-50

Chesbrough, H. W., (2003), “*Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*”, Harvard Business School Press Book.

Chesbrough, H. W., & Crowther, A. K. (2006), “Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries”, *R&D Management*, vol.36, N°3, pp.229-236. DOI: 10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x

Chiaroni, D., Chiesa, V., Frattini, F., (2010), “Unravelling the process from closed to Open Innovation: evidence from mature, asset-intensive industries”, *R&D Management*, vol. 40, N°3, pp. 222-246

Chiavenato, I., (2004), “*Introdução à teoria geral da administração*”, 7ª edição, Elsevier-Campus.

CIS - Inquérito Comunitário à Inovação (2006), “Sumários Estatísticos”, Consultado a 20 de Julho de 2015, retirado de <http://www.dgeec.mec.pt>.

Collares, C., (2011), consultado a 9 de Setembro de 2016, retirado de carloscollares.blogspot.pt/2011/01/introducao-analise-fatorial-e-analise.html

Hammer, M., Champy, J., (1994) “*Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*”, Rio de Janeiro: Campus

DAMANPOUR, F. (1987), “The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors”, *Journal of Management*, vol. 13, N°4, pp. 675-688

Damanpour, F. (2012), “*Footnotes to research on managerial innovation*”, EURAM Miniconference on Management Innovation, Rotterdam

Damanpour, F., e Aravind, D., (2012a), “Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents”, *Management e Organization Review*, vol.8, N°2, pp 423-454

- Damanpour, F. e Schneider, M., (2008), "Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers", *Journal of Public Administration Research e Theory*, vol.19, Nº3, pp.495-522
- Damanpour, F., Szabat, K. A. e Evan, W. M. (1989), "The relationship between types of innovation and organizational performance", *Journal of Management Studies*, vol.26, Nº6, pp. 587-601
- Da Silva Pessanha, B. M. J., (2011), "*Multi-brand selling in the automotive market: The Santogal case*", Universidade Católica Portuguesa, pp. 1-61
- De Pires Alpuim, M. R., (2012), "*Retenção de clientes pós-venda no sector automóvel: Uma abordagem quantitativa*", Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa
- Diehl, A. A., (2004) "*Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*", São Paulo: Prentice Hall
- Dodourova, M., e Bevis, K., (2014), "Networking innovation in the European car industry: Does the Open Innovation model fit?", *Transportation Research Part A*, vol. 69, pp.252-271
- Donaldson, L., (1999) "*Teoria da contingência estrutural*", em: Clegg, S. R.; Hardy, C; Nord, W., (1999) "*Handbook de estudos organizacionais*", vol.1, São Paulo: Atlas
- Drejer, I. (2004), "Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective", *Research Policy*, vol. 33, Nº 3, pp. 551-562
- Emery, F.E., Trist, E.L., (1969), "*Socio-technical systems*", em: Emery, F.E., (ed.), "*Systems thinking*", Harmondsworth: Penguin
- Farias Filho, J. R.; Castanha, A. L. B.; Porto, C. B., (1999) "*Arquiteturas em redes: um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas*", em: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Nº23, Foz do Iguaçu: Anpad
- Franco, M., e Haase, H., (2011), "An exploratory study of the motives and perceived effectiveness of international cooperative alliances among SMEs", *International Journal Entrepreneurship and Innovation Management*, vol.13,Nº3-4,pp.314-336. Doi: 10.1504/Ijeim.2011.039825.
- Hadach, M., e Tebbaa, O., (2015), "Les Partenariats entre les acteurs de tourisme pour la mise en place de durabilité, le cas de la région Marrakech Tensuift Alhaouz, au Maroc", *La Revue de Gestion et Organisation*, Nº 7, pp.69-76
- Hagel III, J., (2003), "*Pensando fora do Quadrado*", Rio de Janeiro: Campus
- Hamel, G., Prahalad, C. K., (1997) "*Competindo pelo futuro*", Rio de Janeiro: Campus
- Hamel, G., (2000), "*Leading the Revolution*", Boston (MA): Harvard Business Review Press
- Hammer, M., e Champy, J., (1990) "*Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*", Rio de Janeiro: Campus
- Hampton, D., (1990) "*Administração: processos administrativos*", São Paulo: McGraw-Hill em RAM
- Hampton, D., (1990) "*Administração: processos administrativos*", São Paulo: McGraw-Hill

Hollerweger, C., Rohden, S.F., (2012), “*Dificuldades do Modelo de Coopetição: Um Caso Internacional de Relações Interorganizacionais*”, VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPD, Curitiba

INE - Instituto Nacional de Estatísticas (2013), Consultado a 4 de Julho de 2015, retirado de <https://www.ine.pt>

IAPMEI-UR PME (2005), “Cooperação empresarial, uma estratégia para o sucesso” em revista *Ideias e Mercados* da NERSANT, edição Set/Out

Jamrog, J. e Overholt, M.H. (2004), “Building a strategic HR function: continuing the evolution”, *Human resource planning*, vol. 27, pp. 51-61, Consultado a 23 Outubro 2015 retirado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2009000100012

Kale, P., Singh, H., e Perlmutter, H. (2000) “Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital”, *Strategic Management Journal*, vol. 21, Nº 3, pp.217-237

Kimberly J.R., Evanisko M. (1881), “Organisational Innovation: The influence of individual, organisational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations”, *Academy of Management Journal*, vol.24, Nº 4 pp.689-713

Kovács, I. (2002). “*Inovação Organizacional*”, Curso de Formação avançada em Políticas e Gestão da Inovação, ISEG-UTL

Kumar, S.R., e Subrahmanya, B.H.M., (2010), “Influence of subcontracting on innovation and economic performance of SMEs in Indian automobile industry”, *Technovation*, vol. 30, Nº 11-12, pp. 558-569

Lam, A. (2005), “*Organizational Innovation*”, em: Fagerberg, J., Mowery, D.C., Richard R. Nelson, “*The Oxford Handbook of Innovation*”, Oxford University Press, pp.115-147

Lazzarotti, V., Manzini, R., Pellegrini, L., Pizzurno, E., (2013), “Open Innovation in the automotive industry: Why and How? Evidence from a multiple case study”, *International Journal Technology Intelligence and Planning*, Vol.9, Nº1, DOI: 10.1504/IJTIP.2013.052620

London Economics, (2006) “Developments in car retailing and after-sales markets under regulation nº1400/2002”, Final report to the EC DG Competition

Madrid-Guijarro, A., Garcia, D. e Van Auken, H., (2009), “Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs”, *Journal of Small Business Management*, vol.47, Nº4, pp.465-488

MacNeill, S., Bailey, D., (2010), “Changing policies for the automotive industry in an ‘old’ industrial region: an Open Innovation model for the UK West Midlands?”, *International Journal Automotive Technology Management*, vol.10 Nº2-3, pp.128-144

Miotti, L. and Schwald, F. (2003), “Co-operative R&D: Why and with Whom? An Integrated Framework of Analysis”, *Research Policy*, vol. 32, Nº 8, pp. 1481-1499

Mohnen, P.; Palm, F.C ; van der Loeff, S.S. e Tiwari, A. K., (2008), “Financial constraints and other obstacles: Are they a threat to innovation activity?” *De Economist*, vol. 156, Nº 2, pp. 201-214

Mohrman, S., Ramkrishnan, T.V., Mohrman, A. M. JR. (2003). “The Role Of Networks In Fundamental Organizational Change: A Grounded Analysis”, *The Journal Of Applied Behavioral Science*, vol.39, Nº 3, Set, pp.301-323

Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). "The sources of management innovation: When firms introduce new management practices", *Journal of Business Research*, vol.62, N°12, pp.1269-1280

Mueller F., (1993), "Understanding Technological Leadership: Observations from the Automobile Industry ", *Technology Analysis and Strategic Management*, vol. 5, N°1, pp.15-26

Najib. M; Kiminami, A. (2011), "Innovation, cooperation and business performance" *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, vol. 1 N° 1, pp.75-96. DOI 10.1108/204408311111131523.

Neto, A. (2000), "*Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais - Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas*", Atlas: São Paulo

OCDE (1997), "*Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique*", Manual de Oslo, 3ª edição

OCDE (2005), "OSLO MANUAL-Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data", OECD Publishing, 3ª edição

Ohno, T., (1988), "*Toyota Production System : Beyond Large Scale Production*", Productivity Press

Quinn, J. B., Anderson, P. e Finkelstein, S. (1996), "*New Forms of Organizing*", em: Mintzberg, H., e Quinn, J.,B., (Org.), "*Strategy Process - Concepts, contexts cases*", Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall, 3ª edição

RAM - *Revista de Administração Mackenzie* (2006), "Mudança e inovação organizacional: estudo de caso em uma empresa do cluster de biotecnologia em minas gerais", vol.7, N°1, pp. 71-95

Revista de Peças e Equipamentos Auto (AP Magazine) (2010), "O futuro do aftermarket em Portugal", N° 29, pp.1-92

Riel, A., Lilijander, V., Semeijin, J., Polsa, P. (2011), "EU deregulation and dealer.supplier relations in automotive distribution", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 26, N°2, pp. 115-131

Rodrigues, C.L., Maccari, A, E. e Riscarolli, V., (2007), "Arquitetura e coopetição em redes interorganizacionais", *Revista de gestão da tecnologia e sistemas de informação*, vol.4, N° 2, pp. 175-196

Rogers, M, E., (1995), "*Diffusion of innovations*", Third Edition, New York : The Free Press

Rothwell, R. (1993), "Innovation and firm size: a case of dynamic complementarity, is small replay so beautiful?", *Journal of General Management*, vol. 8, N° 3

Sadovnikova, A., Pujari, A., e Mikhailitchenko, A., (2016), "Radical Innovation in strategic partnerships: A Framework for analysis", *Journal of Business Research*, vol. 69, N° 5, PP.1829-1833

Segarra-Blasco, A. e Garcia-Quevedo, J., (2008), "Barriers to innovation and public policy in Catalonia", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 4, N°4, pp. 431-451

Silva, M. J., Leitão, J., e Raposo, M., (2007) “Barriers to Innovation faced by Manufacturing Firms in Portugal: How to overcome it for fostering business excellence?” *International Journal of Business Excellence*, vol.1, Nº 1-2. Doi: 10.1504/IJBEX.2008.017568

Sivadas, E. e Dwyer, R. F., (2000), “An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes” *Journal of Marketing*, vol. 64, Nº 1, pp. 31-49

Steiber, A., e Alange, S., (2015), “Organizational innovation: a comprehensive model for catalysing organizational development and change in a rapidly changing world”, *Triple Helix-a Springer Open Journal*, vol. 9, Nº 2, pp.1-25

Suseno, Y., e Ratten, V., (2007), “A theoretical framework of alliance performance: The role of trust, social capital and knowledge development”, *Journal of Management Organization*, Nº 13, Nº1, pp. 4-23

Teece, D. J. (2007). “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp.1319-1350

Tourigny, D. and C. Le (2004), “Impediments to innovation faced by Canadian manufacturing firms”, *Economics of Innovation and New Technology*, vol.13, Nº3, pp.217-250

Tovstiga, G. and Birschall, D. (2007) “*Henley SME Innovation Study*”, Proceedings of PICMET 2008, pp.27-31

Tsai, C. T., Huang, K. L., and Kao, C. F. (2001), “The relationships among organizational factors, creativity of organizational members and organizational innovation”, *Management Review*, vol.18, Nº4, pp.527-566

Tsai, K. H., (2009), “Collaborative networks and product innovation performance: toward a contingency perspective”, *Research Policy*, vol.38, Nº 5, pp.765-778

Turbo Oficina (2012), “Aftermarket o que vale o mercado Português”, Consultado a 5 de Julho de 2015, retirado de <http://oficina.turbo.pt>.

Turbo Oficina (2015), “*Radiografia ao pós-venda das marcas*”, Nº 34, pp. 1-83

Tureta, C., Rosa, R. A., Ávila, C.S., (2006), “Da teoria sistémica ao conceito de redes interorganizacionais: Um estudo exploratório da teoria das Organizações”, *Revista de administração da UNIMEP*, vol.4, Nº1, pp.1-16

Van de Ven, A. H. (1986), “Central problems in the management of innovation”, *Management Science*, vol.32, Nº5, pp. 590-607

Vermeulen, P. A. M., (2005), “Uncovering Barriers to Complex Incremental Product Innovation in Small and Medium-Sized Financial Services Firms”, *Journal of Small Business Management*, vol.43, Nº4, pp. 432-452

Volberda, H. W., Van Den Bosh, F. A. J., e Heij, C. V. (2013), “Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation”, *European Management Review*, vol.10 Nº1, pp. 1-15

Von Hippel, E., Thomke, S., e Sonnack, M., (1999) “Creating breakthroughs at 3M”, *Harvard Business Review*, vol. 77, Nº 5, pp. 47-57

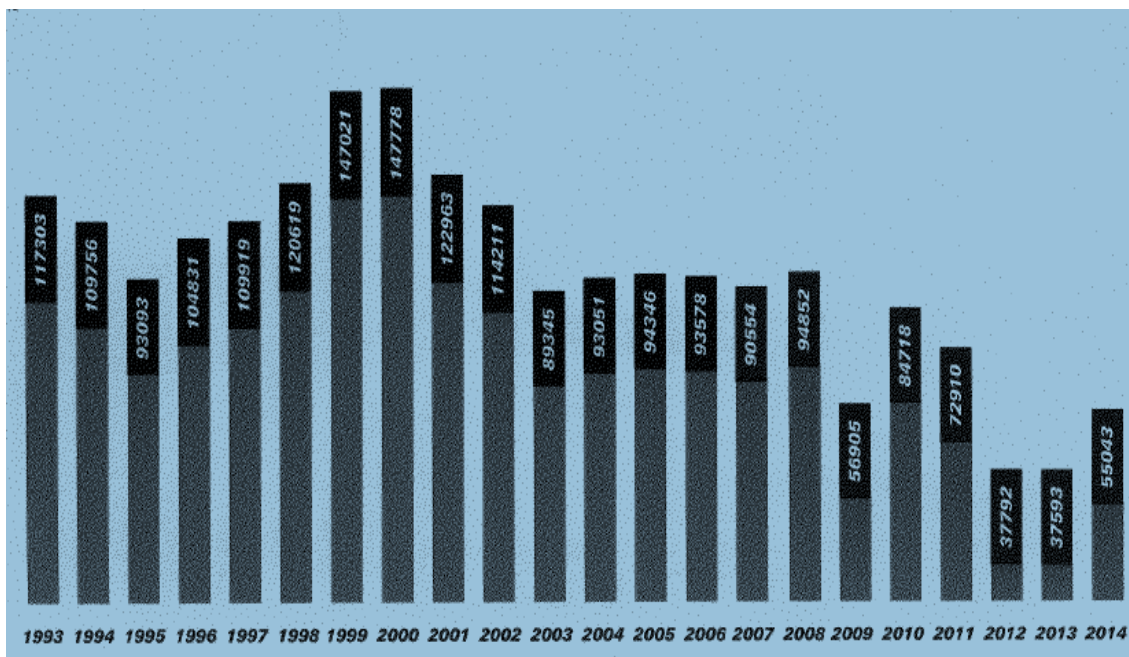
Wheelen, T. L. e Hungar, D. J. (2000), “*Strategic Management and Business Policy*”, AddisonWesley Publishing Co., New York, 7ª edição, pp. 125-134

Wolfe, R. A., (1994), "Organizational innovation : review, critique and suggested research Directions", *Journal of Management Studies*, vol. 31, N°3, pp. 405-431

www.anecra.pt/info

ANEXOS

Anexo I- Vendas Mercado Total



Fonte: Revista Anecra Maio 2014

ANEXO II - O Questionário

O presente questionário foi elaborado no âmbito do estudo “A influência das parcerias na inovação organizacional nas PME do setor automóvel”, que está a ser desenvolvido na Universidade da Beira Interior (UBI).

Com o intuito de compreender qual o papel desempenhado pelas parcerias no processo de inovação organizacional, venho por este meio, solicitar a sua ajuda para o preenchimento deste questionário que leva apenas 10 minutos.

Os dados do presente inquérito, apenas serão utilizados para este estudo, sendo que os dados são confidenciais, não havendo respostas certas ou erradas.

Assim que o acabar de o preencher, por favor, clique no botão “submeter” que consta na parte final.

Se tiver alguma dúvida ou pretender obter qualquer esclarecimento, envie e-mail para m6582@ubi.pt

Deste modo, agradeço a sua preciosa colaboração. Por favor, seja sincero.

*Obrigatório

1. Dados do Inquirido

Género:

Feminino

Masculino

2.

Idade*:

Menos de 18 anos

19-35 anos

36-52 anos

53-69 anos

Mais de 70 anos

3.

Cargo na empresa*:

Diretor da empresa

Gerente

Chefe de oficina

Rececionista

Mecânico

Vendedor de peças auto

Outra:.....

4.

Encontra-se na empresa há*:

Menos de 1 ano

1-5 anos

6-10 anos

Mais de 10 anos

5. Dados gerais da empresa

Nome da empresa (facultativo)

.....

6.

Localizada no distrito de*:

Viana do Castelo

Braga

Vila Real

Bragança

Porto

Aveiro

Viseu

Guarda

Coimbra

Castelo Branco

Leiria

Santarém

Portalegre

Lisboa

Évora

Setúbal

Beja

Faro

7.

Ano de Fundação*:

.....

8.

Nº de trabalhadores*:

- Menos de 9
- Entre 10 e 49
- Entre 50 e 250

9.

A empresa é dirigida pelo*:

- Fundador da empresa
- Gerente
- Direção Independente
- Outra

10.

A formação académica dessa pessoa é (último grau que completou) *:

- Ensino básico 1º Ciclo-4ºano de escolaridade (antiga 4ª classe)
- Ensino básico 2º Ciclo-6ºano de escolaridade (antigo 2º ano do liceu)
- Ensino básico 3º Ciclo-9ºano de escolaridade (antigo 5º ano do liceu)
- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Pós-Doutoramento
- Outra:

Sabendo que é considerado “Parceria”, a relação entre duas ou mais empresas no qual se beneficiam uma à outra, responda às questões que seguem, tendo por base apenas a parceria que formou e a sua relevância em termos estratégico para a sua empresa:

11. Com a instabilidade do mercado é cada vez mais recorrente as empresas estabelecerem relações de cooperação com outras empresas. A sua empresa estabelece alguma(s)*?

Sim

Não

Admite ter parcerias

12. Relativamente às características da sua parceria, responda às questões que seguem*:
Tipo de parceiro(s) (Assinale as opções que achar necessárias):

Fornecedor

Cliente

Empresa Concorrente

Empresa Complementar

Outra:.....

13.

Formalidade do acordo*:

Formal (escrito)

Informal (verbal)

Formal com algumas empresas e informal com outras

14.

Ano de criação de parceria:

.....

15.

Nº de parceiros*:

- 1 empresa
- 2 empresas
- 3 a 6 empresas
- 7 a 9 empresas
- Mais de 10 empresas

16.

Área geográfica do(s) parceiro(s) (pode assinalar mais do que uma opção)*:

- Mesmo distrito
- Outro distrito
- Estrangeiro

17 . Quais foram as razões que levaram a sua empresa a constituir parcerias com outras empresas? Por favor, indique o seu grau de concordância*:

(1-Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente)

	1	2	3	4	5
1.Partilhar e reduzir os riscos					
2.Criar economias de escalas					
3.Transferência de tecnologia					
4.Responder às ações dos concorrentes					
5.Superar barreiras governamentais e regulamentares					
6.Consolidar a posição do mercado					
7.Melhorar a nível de inovação e modernização					
8.Obter alguma experiência					
9.Partilhar recursos e competências					
10.Ter acessos a novos mercados					
11.Repartir custos de investimentos					
12.Melhorar a qualidade					
13.Partilhar quadros superiores e técnicos					

14. Criar e explorar sinergias					
15. Facilitar o processo de internacionalização					
16. Fomentar o processo de aprendizagem					
17. Reduzir os custos de transação					
18. Alcançar vantagens competitivas					

18. A implementação de parcerias pode acarretar algumas dificuldades. Em seguida são apresentados alguns motivos a esses obstáculos. Assinale o seu grau de concordância, sendo que (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente)*.

(1-Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente)

	1	2	3	4	5
1. Tempo gasto no processo de negociação					
2. Dificuldades de comunicação					
3. Incompatibilidade de interesses e expectativas					
4. Resistências internas na sua empresa					
5. Diferenças culturais (nacional e organizacional)					
6. Afastamento geográfico					
7. Perda de independência/autonomia					
8. Falta de confiança entre as partes					
9. Falta de capacidade financeira na sua empresa					
10. O processo acarreta elevados custos					
11. Pequena dimensão da nossa empresa					
12. Tendência do parceiro se converter em concorrente					
13. Aspectos legais e políticos					
14. Comportamento oportunista do(s) parceiro(s)					

Assume não ter parcerias

19. Quanto aos motivos que levam à NÃO adoção de parcerias, refira o seu grau de concordância sendo (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente)*.

(1-Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente)

	1	2	3	4	5
1.Falta de confiança					
2.Restrições legais e financeiras					
3.Choque de culturas entre empresas					
4.Ausência de metas e objetivos delineados					
5.Criação de um potencial concorrente					
6.Escolha inadequada do parceiro					
7.Diferenças nos procedimentos e atitudes dos parceiros					
8.Pouco conhecimento acerca do assunto “parcerias”					
9.Desejo em manter autonomia					
10.Falta de recursos					

II - Inovação Organizacional

1. A inovação organizacional é uma inovação não tecnológica de processos que integra novas práticas, ferramentas, processos técnicos e estruturas organizacionais internos. Define o seu grau de concordância ou discordância relativamente às afirmações que seguem*:

(1-Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente)

	1	2	3	4	5
1.A sua empresa usa novos métodos organizacionais para motivar os seus subordinados					
2.Os novos métodos organizacionais da empresa promovem a capacidade de adaptação e inovação					
3.A empresa introduziu novos sistemas de informação/comunicação mais eficazes					
4.A empresa criou uma nova cultura de inovação					
5.A empresa introduz novas técnicas para melhorar os procedimentos de funcionamento					
6.A empresa desenvolve novos produtos segundo as alterações decorrentes do mercado					

