



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

**A Influência dos Recursos e Capacidades da  
Empresa e da Orientação Empreendedora na  
Formação de Alianças:  
Uma Perspectiva de Empreendedorismo Colaborativo**

**Patrícia Isabel do Carmo Pereira Costa Manteigueiro**

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

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

Covilhã, Outubro de 2011



# Agradecimentos

A realização deste estudo só foi possível porque, em todos os momentos, pude contar com o apoio, a colaboração, o encorajamento, enfim, o estímulo e o contributo da minha família, em especial da minha irmã Ana Sofia. Por isso, expresso o meu mais sentido e reconhecido agradecimento pelo incentivo e apoio em todos os momentos.

Um especial agradecimento a mim própria por ter alcançado esta etapa, que apesar de todos os obstáculos que foram surgindo, estes não foram mais fortes do que eu.

Presto especial agradecimento e louvor ao orientador científico da investigação, o Professor Doutor Mário Franco que com a sua experiência, empenho, compreensão e uso de sabedoria, pacientemente, me orientou na investigação, desde a fase preliminar do projecto até ao ponto final desta dissertação, também pelo seu incentivo e inúmeras contribuições para a realização da mesma, pelo estímulo das minhas próprias descobertas, bem como pelo seu dinamismo académico, pessoal e pela sua confiança e amizade.



# Resumo

O ambiente complexo, turbulento e em constante mudança, em que as empresas operam, intensificou-se consideravelmente. Assim, o empreendedorismo é visto como um processo no qual os empresários procuram oportunidades sem considerar os recursos que têm sob controlo. O reconhecimento de oportunidades inclui actividades, tais como, a exploração da envolvente externa para novos mercados, necessidades não satisfeitas, problemas existentes nos processos de trabalho, bem como novas ideias de produtos. Neste sentido, o empreendedorismo requer a cooperação e a colaboração entre várias partes. De facto, um número crescente de empresas depende da formação de alianças para aceder aos recursos necessários para atingir os seus objectivos estratégicos.

Até ao momento, o papel do empreendedorismo na investigação dentro da área das alianças, ou vice-versa, tem recebido uma atenção muito limitada. Em particular, a influência da orientação empreendedora e dos recursos das empresas na decisão de entrar numa aliança é um campo de investigação pouco explorado. Consequentemente, o objectivo deste estudo é preencher esta advertência. Ao fazer-se isso, uma das contribuições deste estudo está no desenvolvimento de teoria e numa melhor compreensão de como usar alianças como uma abordagem de empreendedorismo colaborativo.

No presente estudo considerou-se como população/universo todas as empresas portuguesas inseridas numa base de dados fornecida pelo AICEP - Porto. A recolha de dados foi feita através de um questionário aplicado durante o mês de Abril de 2011. Este questionário online foi administrado com links personalizados e códigos de controlo de resposta. Das 1.620 empresas contactadas (amostra inicial), um total de 84 questionários preenchidos foi devolvido correctamente, gerando uma taxa de resposta de cerca de 5%.

Nesta investigação, as variáveis independentes dizem respeito a 8 itens de recursos da empresa (tangíveis e intangíveis), a 2 itens relativos às capacidades específicas e 5 itens para a orientação empreendedora. Para a medição destas variáveis usaram-se 5 pontos de acordo com uma escala de Likert. A variável dependente foi a adopção ou não de alianças como forma de desenvolver actividades empreendedoras colaborativas.

Para a análise dos dados, foi desenvolvido um processo de estimação desenvolvido através da utilização de regressão logística. Desta forma, avaliou-se o peso relativo dos estimadores significativos que influenciam a probabilidade da formação de alianças, ou seja, a orientação empresarial e os recursos e capacidades das empresas em análise.

No geral, o modelo proposto de relações entre orientação empreendedora e recursos e capacidades da empresa parece ser parcialmente adequado para explicar a formação de alianças como um fenómeno do empreendedorismo colaborativo. Detectou-se que vários recursos determinam a decisão de usar alianças, em particular, os recursos tangíveis e organizacionais parecem exercer uma influência positiva sobre a decisão em formar alianças. No entanto, apesar das alianças serem geralmente vistas como uma contribuição vital para o empreendedorismo colaborativo, o seu impacto é fraco no modelo validado no presente estudo. A influência das várias dimensões da orientação empreendedora na formação de aliança aparece, todavia, de forma mista.

## **Palavras-chave**

Recursos, Orientação Empreendedora, Alianças, Empreendedorismo colaborativo.

# Abstract

In recent years, the complex, turbulent and changing environment in which companies operate has greatly intensified. Thus, entrepreneurship is seen as a process in which entrepreneurs pursue opportunities without regard to resources currently under control. Recognition of opportunities includes activities such as scanning the external environment for new markets, unmet needs, existing problems in work processes and new product ideas. In this sense, entrepreneurship tends to require cooperation and collaboration among many parties. In fact, a growing number of firms rely on alliances to capture the resources they need to achieve their strategic objectives.

To date, the role of entrepreneurship in alliance research, or vice versa, has received very limited attention in the literature. In particular, the influence of entrepreneurial orientation and firm resources on the decision to enter into strategic alliance is an underresearched field. Consequently, the objective of our investigation is to fill this caveat. In doing so, our contribution lies in developing theory and a better understanding of how to use alliances as a collaborative entrepreneurship approach.

The target population was firms in different industry sectors in Portugal. We built up an initial random sample of 1.620 firms. Data collection was made in April 2011 by an online questionnaire with personalised links and answer control codes. A total of 84 usable completed questionnaires were returned, yielding a response rate of 5%.

As our independent variables, we employed 10 items associated with firm resources and skills and 5 items related to entrepreneurial orientation. For measurement, we employed five-point Likert scales. For the dependent (or explanatory) variable, a binary (or dichotomous) variable was used to determine the firms' engagement in alliances.

For data analysis, an estimation process was developed by making use of logistic regressions. In this way, we assess the relative weights of the significant estimators that influence the probability of using alliances, that is, the entrepreneurial orientation and firm resources under analysis.

Overall, the proposed model of relationships among entrepreneurial orientation and firm resources seems to be partially suitable for explaining the use of alliances as a collaborative entrepreneurship phenomenon. We detected that several resources determine the decision to use alliances. In particular, intangible and organisational resources seem to exert a positive influence on engagement in alliances. Nevertheless, despite alliances being generally seen as

a vital contributor to collaborative entrepreneurship, their impact is weak in our model. The influence of the several dimensions of entrepreneurial orientation on alliance formation appears to be rather mixed.

## **Key words:**

Firm resources, Entrepreneurial Orientation, Alliances, Collaborative Entrepreneurship.

# Índice

AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE TABELAS.....	X
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. QUADRO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1. PRINCIPAIS TEORIAS.....	5
i) <i>Teoria dos Recursos e Capacidades</i> .....	5
ii) <i>Teoria da Dependência de Recursos</i> .....	8
2.2. ALIANÇAS ENTRE EMPRESAS E RAZÕES PARA A SUA FORMAÇÃO.....	10
2.3. RECURSOS, CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS.....	15
2.4. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.....	18
2.5. ADOÇÃO DE ALIANÇAS COMO FORMA DE EMPREENDEDORISMO COLABORATIVO.....	22
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	25
3.1. TIPO DE ESTUDO.....	25
3.2. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	26
3.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	27
3.4. RECOLHA DE DADOS E VARIÁVEIS DO MODELO.....	28
3.5. ANÁLISE DE DADOS.....	30
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	31
4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	31
4.2. ALIANÇAS ENTRE EMPRESAS.....	34
4.3. ADOÇÃO DE ALIANÇAS COMO FORMA DE EMPREENDEDORISMO COLABORATIVO: VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES. 37	
5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES.....	43
6. BIBLIOGRAFIA.....	45
ANEXO.....	55

## Índice de Figuras

Figura 1 - Representação do Modelo de Análise.....	27
--	----

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Razões para a Formação de Alianças entre Empresas.....	14
Tabela 2 - Barreiras à Formação de Alianças. ....	15
Tabela 3 - Tipologia de Recursos e Capacidades. ....	18
Tabela 4 - Dimensões na Orientação Empreendedora .....	21
Tabela 5 - Variáveis, itens e Medidas Aplicadas no Estudo. ....	29
Tabela 6 - Ano de Criação das Empresas. ....	31
Tabela 7 - Localização das Empresas por Distritos. ....	31
Tabela 8 - Sector de actividade das Empresas. ....	32
Tabela 9 - Forma jurídica das Empresas. ....	32
Tabela 10 - Dimensão das Empresas. ....	32
Tabela 11 - Função do Dirigente.....	33
Tabela 12 - Formação do Dirigente.....	33
Tabela 13 - Repartição das Vendas por Tipo de Mercado.....	34
Tabela 14 - Nível de Concorrência das Empresas. ....	34
Tabela 15 - Principais Razões para a Não Formação de Alianças. ....	35
Tabela 16 - Principais Motivações na Formação de Alianças. ....	36
Tabela 17 - Resultados da Regressão Logística. ....	38





# 1. Introdução

Durante vários anos competir significava reduzir custos, pois este conceito estava amplamente ligado a economias de escala, e eram aplicadas sistematicamente as mesmas estratégias. O termo competitividade era utilizado para caracterizar a menor ou maior capacidade das empresas para enfrentar a concorrência.

Nos dias de hoje, a União Europeia impõe que as empresas adotem posições competitivas reforçadas, de forma a responder às alterações do mercado e, de certo modo, para conseguirem sobreviver no meio envolvente onde operam. A necessidade contínua de melhoria e de constante aumento de competitividade é, hoje, um importante desafio que se coloca às empresas. Por esta razão, pode afirmar-se que dificilmente as empresas conseguem actuar isoladamente enfrentando alterações constantes da procura e sair vencedoras.

Neste sentido, para Sánchez (1993), uma empresa ao competir individualmente apoiando-se exclusivamente nos seus próprios recursos deixou de ser um caso paradigmático. De facto, na actualidade, e com traços mais marcados no futuro, a competitividade aparece entre relações de empresas e não entre empresas individuais (Miranda, 1992). Assim, para competirem num mercado altamente complexo, as empresas devem estabelecer alianças como uma estratégia empresarial, para fazer face a dificuldades que possam surgir (Vicari *et al.*, 2005).

Por outro lado, este ambiente complexo, turbulento e em constante mudança, em que as empresas operam, intensificou-se consideravelmente. Assim, o empreendedorismo é visto como um processo no qual os empresários procuram oportunidades sem considerar os recursos que têm sob controlo (Stevenson e Jarillo, 1990). O reconhecimento de oportunidades inclui actividades, tais como, a exploração da envolvente externa para novos mercados, necessidades não satisfeitas, problemas existentes nos processos de trabalho, bem como novas ideias de produtos (Sandberg, 1991; Sayles e Stewart, 1995).

O empreendedorismo é um conceito que começou a ser importante nos finais dos anos 80 (Miler e Friesen, 1983; Stevenson e Jarillo, 1990). Desde então, uma crescente literatura ajudou as empresas a entenderem o processo organizacional que facilita o comportamento empresarial. Contudo, apesar de todo o empenho para estudar o comportamento empresarial e embora o contexto empresarial ofereça um excelente referencial para realizar uma investigação empírica, este campo requer ainda mais estudos a fim de estabelecer a sua legitimidade e o seu contributo específico.

O estudo da iniciativa empresarial envolve a distinção entre dois tipos de investigação: uma baseada na função do empresário e outra que analisa o comportamento empresarial das

empresas existentes. Estudos antigos centram-se na primeira categoria, ou seja, focam as características e o comportamento dos empresários e analisam a criação de novas organizações (Aldrich, 1990; Romero-Martínez e Montoro-Sánchez, 2008). Todavia, o presente estudo vai inserir-se na segunda categoria, concentrando-se na iniciativa empresarial ao nível corporativo (Stevenson e Jarillo, 1990).

Seguindo esta perspectiva, apesar da não existência de um termo e conceito único de orientação empreendedora, a noção deste fenómeno empresarial foi definida por Miller (1983), que a caracterizou com base em três dimensões: inovação, pró-actividade e assunção de riscos. Estas dimensões foram adoptadas por muitos estudos subsequentes (e.g., Lumpkin e Dess, 1996; Kreiser *et al.*, 2002; Tarabishy *et al.*, 2005). No entanto, uma outra dimensão relacionada com a capacidade empreendedora colectiva para inovar e criar, como um facilitador potencial de orientação empresarial, encontra-se ausente na maioria dos estudos. Middel (2008) concluiu que a capacidade colectiva (*collective capability*) também constitui um requisito importante para que uma empresa colabore eficazmente com parceiros externos e, assim, consiga absorver as competências benéficas das outras empresas aumentando o nível de conhecimento e melhorando as suas características inovadoras.

Segundo Antoncic (2007), as empresas são consideradas empreendedoras caso estabeleçam alianças e mostrem ser inovadoras, pró-activas e ter capacidade de auto-renovação constante. Como referido por Gundry e Kickul (2007), o empreendedorismo tende a exigir a cooperação e a colaboração entre várias partes. De facto, as alianças podem ajudar as grandes e pequenas empresas a serem mais empreendedoras (Ireland *et al.*, 2006; Montoro-Sánchez *et al.*, 2009).

Como resposta ao crescente aparecimento dos novos desafios e de forma a adoptar uma cultura empreendedora no seio das empresas, a adopção de alianças estratégicas surge como alternativa de resposta a estes desafios, através do reforço de recursos de diversa natureza. Neste estudo, uma aliança define-se como um arranjo organizacional, através do qual duas ou mais empresas, que actuam isoladamente, conseguem superar as suas limitações.

Neste contexto, um número crescente de empresas dependem da formação de alianças para aceder aos recursos necessários para atingir os seus objectivos estratégicos (Bragge *et al.*, 2007; Urbano e Yordanova, 2008). A investigação realizada mostra que as alianças são usadas de forma a preencher as lacunas de recursos nas empresas (Zacharakis, 1998; Montoro-Sánchez *et al.*, 2009).

As alianças surgem como meios de acesso a novos recursos, tendo como finalidade criar ou entrar em novos negócios. Para se explicar este processo, no presente estudo, recorre-se à teoria dos recursos e capacidades e à teoria da dependência de recursos. Estas teorias vêm a

empresa com um conjunto de recursos e capacidades, tangíveis e intangíveis (Wernerfelt, 1984), os quais propiciam vantagem competitiva (Das e Teng, 2000).

A decisão em formar alianças é uma estratégia que possibilita as empresas aceder a recursos e competências e, por conseguinte, esta decisão pode ser vista como uma forma de empreendedorismo colaborativo. O conceito de colaboração (formação de alianças) encontra-se particularmente envolvido com o fenómeno de empreendedorismo colaborativo, que resulta em algo de novo pela partilha de conhecimentos e informações e outros recursos. Como referem Yan e Sorenson (2003), o processo de colaboração é uma das dimensões que mais contribuem para o empreendedorismo colaborativo.

Para Miles *et al.* (2005), o empreendedorismo colaborativo envolve um conjunto de empresas que desenvolvem uma estratégia que lhes permite a inovação contínua, através das respectivas capacidades colaborativas. Este processo colaborativo desenvolve-se a partir de alianças entre duas ou mais partes, todas com o objectivo em alcançar resultados benéficos. Neste estudo, o foco vai ser o empreendedorismo colaborativo que pode ser definido como uma estratégia que envolve a implementação de conhecimentos e informações vindos do exterior, no interior da empresa.

Face ao exposto, a análise da relação entre o empreendedorismo e as alianças entre empresas é uma área de investigação interessante a explorar, contudo, os estudos que envolvem alianças têm-se centrado em pequenas e médias empresas (PME) (Zacharakis, 1998; Marino *et al.*, 2002), existindo um défice de investigações aplicadas a grandes empresas. Para colmatar estas e outras lacunas, neste estudo, a unidade de análise é a empresa, independentemente da sua dimensão, e as alianças.

Um dos principais contributos deste estudo é estabelecer um *interface* entre duas áreas importantes da gestão: o empreendedorismo e a gestão estratégica. Mais precisamente, o que se pretende é examinar até que ponto a decisão em formar alianças pode contribuir para o desenvolvimento de actividades empreendedoras colaborativas, isto é, como esta decisão pode ser encarada como uma perspectiva de empreendedorismo colaborativo.

Até ao momento, o papel do empreendedorismo na investigação dentro da área das alianças, ou vice-versa, tem recebido uma atenção muito limitada (Alvarez e Barney, 2005). Em particular, a influência da orientação empreendedora e dos recursos das empresas na decisão de entrar numa aliança é um campo de investigação pouco explorado. Consequentemente, o objectivo deste estudo é preencher esta advertência. Ao fazer-se isso, uma das contribuições deste estudo está no desenvolvimento de teoria e numa melhor compreensão de como usar alianças como uma abordagem de empreendedorismo colaborativo.

Como **objectivos específicos** definidos para este estudo definiram-se:

- Identificar as razões para a formação ou não de alianças entre empresas;
- Verificar se os recursos e capacidades das empresas influenciam o processo de decisão em formar alianças;
- Verificar se a orientação empreendedora influenciam o processo de decisão em formar alianças;
- Examinar se a decisão em formar alianças entre empresas é visto como uma perspectiva de empreendedorismo colaborativo.

A parte empírica desta investigação é ainda norteada a partir das seguintes **questões de investigação**:

- i) Quais os principais motivos que impulsionam a formação de alianças? Quais as principais barreiras que podem evitar a formação de alianças entre empresas?
- ii) Será que os recursos e capacidades de uma empresa influenciam a decisão no estabelecimento de alianças como meio de desenvolver actividades empreendedoras colaborativas?
- iii) Será que a orientação empreendedora de uma empresa influencia a decisão no estabelecimento de alianças como meio de desenvolver actividades empreendedoras colaborativas?
- iv) Existe alguma relação entre a decisão em formar alianças e o fenómeno do empreendedorismo colaborativo?

O presente trabalho apresenta-se estruturado em duas partes essenciais. A primeira parte é constituída por dois pontos: (1) o enquadramento geral do problema de investigação e (2) o quadro teórico e a revisão da literatura. A segunda parte diz respeito à componente empírica do estudo e integra três pontos: (1) a metodologia da investigação, (2) a análise e discussão dos resultados e (3) as conclusões e implicações do estudo.

## 2. Quadro Teórico e Revisão da Literatura

### 2.1. Principais Teorias

Existem várias teorias que servem de suporte à formação de alianças entre empresas, no entanto, neste estudo apenas serão mencionadas duas delas: a Teoria dos Recursos e Capacidades e a Teoria da Dependência de Recursos.

#### i) Teoria dos Recursos e Capacidades

De acordo com Barney (2001), o desenvolvimento da Teoria dos Recursos e Capacidades resultou da frustração com as justificações económicas neoclássicas de desempenho da empresa, particularmente, argumentos neoclássicos baseados no poder de mercado como a homogeneidade e a mobilidade dos recursos da empresa.

Por outro lado, para Mahoney e Pandian (1992), as origens da Teoria dos Recursos e Capacidades encontram-se no campo da estratégia, na economia institucional (Teoria Positiva da Agência, Teoria dos Direitos de Propriedade, Teoria dos Custos de Transacção e Teoria Evolucionista) e na Organização Industrial (Escola de Chicago e Escola de Harvard). Corner, citado por Mahoney e Pandian (1992), situa as origens na teoria Neoclássica, na Organização Industrial e na Teoria dos Custos de Transacção. Estes argumentam persuasivamente que a abordagem pelos recursos tanto reflecte uma forte abordagem da organização industrial como ao mesmo tempo é única.

No entanto, esta teoria deve-se a Edith Penrose, em 1959, com o seu livro *The Theory of the Growth of the Firm*, onde se olha para a empresa como um conjunto amplo de recursos (Buckley e Casson, 2007). Em contraste com as ideias neoclássicas, Penrose (1959) assumiu a heterogeneidade dos recursos e a imobilidade dos recursos e fez uma análise de como algumas empresas conseguem alcançar vantagem competitiva numa dada indústria enquanto outras não (Bowen, 2007). Deste modo, os recursos tanto eram a chave para o sucesso da empresa como poderiam ser a principal limitação para o seu crescimento (Buckley e Casson, 2007).

A visão de Penrose (1959) deu um contributo útil para a boa prática da gestão dando relevância à criação de valor através da actividade criativa influenciada por estímulos internos e externos que levam ao crescimento e à inovação (Pitelis, 2005).

Para além de Penrose, em 1959, também outros autores, como Wenerfelt (1984), Grant (1991) e Peteraf (1993) deram a sua contribuição para a Teoria dos Recursos e Capacidades.

O objectivo da Teoria dos Recursos e Capacidades consiste em analisar a posição de recursos numa empresa e olhar para algumas opções estratégicas sugeridas por esta análise, nomeadamente, a relação entre a rentabilidade e os recursos, bem como formas para gerir a posição dos recursos na empresa ao longo do tempo (Wernerfelt, 1984).

Uma proposição central desta teoria é que as empresas são heterogéneas. Cada empresa é vista como um conjunto único de recursos tangíveis e intangíveis (Pérez e Castillejo, 2008; Wernerfelt, 1984) e capacidades que são adquiridas, desenvolvidas e expandidas ao longo do tempo. Os recursos e capacidades de uma empresa são o resultado das suas escolhas estratégicas e compromisso de recursos ao longo do tempo e determinam o seu desempenho em qualquer momento (Pérez e Castillejo, 2008). Assim, a unidade de análise desta Teoria é a empresa e os recursos (tangíveis e intangíveis) e capacidades dessa empresa.

Por recurso entende-se tudo o que pode ser pensado como uma força ou fraqueza de uma dada empresa (Wernerfelt, 1984). Os recursos correntes de uma empresa são definidos como aqueles activos que estão ligados semi-permanentemente a uma empresa como: nome da marca, conhecimento de tecnologia, uso de colaboradores competentes, contratos comerciais, maquinaria, procedimentos eficientes, capital, etc. (Furrer *et al.*, 2008). Então, para Hart (1995), os recursos incluem activos físicos e financeiros assim como as competências dos trabalhadores e os processos organizacionais (sociais). As capacidades de uma empresa resultam dos conjuntos de recursos adquiridos para actividades únicas que criem valor (Hart, 1995).

Penrose (1959) refere-se aos recursos aplicando o termo serviços e outros investigadores (Hamel *et al.*, 1989; Smart e Conant, 1994; Chaston e Mangles, 1997) referem-se a competências centrais. A empresa pode dar um rumo diferente aos recursos dependendo da finalidade. No entanto, é fundamental que sejam “rotulados” de modo a não existir conflitos e em que situações serão utilizadas.

O termo capacidades é usado para descrever o modo como os recursos são aplicados na empresa. Grant (1991) sugere que as capacidades são o que se gera do resultado da aplicação dos recursos que a empresa possui.

Wernerfelt (1984) e Barney (1991) sugerem que uma combinação óptima entre o perfil de recursos de uma empresa e as suas actividades no mercado de produtos deve otimizar o seu desempenho. Deste modo, foi com esta teoria que surgiu a articulação das relações entre os recursos da empresa, capacidades e vantagem competitiva. Para Wernerfelt (1984), a

vantagem competitiva pode ser sustentada se as capacidades que criam essa vantagem forem suportadas por recursos que não sejam facilmente duplicados pelos concorrentes. Por outras palavras, os recursos de uma empresa devem criar barreiras à imitação na mesma linha de pensamento. Bowen (2007) refere que a análise das características dos recursos que surgem dentro da empresa e a identificação da localização actual ou potencial de vantagem competitiva poderá levar a um desempenho económico superior.

Assim, parece haver um consenso sobre as características dos recursos que contribuem para uma vantagem competitiva sustentável de uma empresa (Peteraf, 1993). Ao nível mais básico, esses recursos devem ser valiosos, insubstituíveis e não imitáveis. Para um recurso ter um valor efectivo, ele deve contribuir para que a capacidade de uma empresa tenha significado competitivo e que não seja facilmente acompanhado por significados alternativos (Barney, 2001).

Na perspectiva de Miller e Shamsie (1996), os recursos devem proporcionar lucro ou evitar possíveis perdas à empresa. A existência de recursos heterogêneos e difíceis de criar, substituir ou imitar por empresas concorrentes possibilita vantagem competitiva associada a um elevado nível de desempenho.

Muitas vezes é posto em questão se a empresa utiliza os recursos e as capacidades de forma apropriada, de modo a proporcionar vantagem competitiva à mesma. Por isso mesmo, Grant (1991) sublinha que uma das preocupações dos gestores consiste em adoptar estratégias de modo que a empresa utilize eficazmente os recursos e capacidades de que dispõe.

Os recursos e capacidades permitem a formulação de estratégias competitivas, sendo este facto comprovado pelas investigações de Chandler e Hanks (1994) que propõe uma relação entre os recursos, capacidades e o desempenho da empresa.

Alguns autores (e.g., Chandler e Hanks, 1994) defendem que a sustentabilidade das capacidades de uma empresa é a palavra-chave para uma vantagem competitiva a longo prazo. A definição de capacidades sustentáveis engloba as capacidades que não são facilmente geradas pela concorrência, e que funcionam de suporte ao plano de estratégia. Deste modo, Grant (1991) sublinha que os recursos e as capacidades de uma empresa têm de ser protegidos, de forma a assegurarem maior vantagem competitiva.

Desde que a empresa tenha os recursos certos encontra-se apta a identificar e explorar novas oportunidades de crescimento que possam surgir, pois o meio envolvente não é factor condicionante na evolução da empresa. Aos recursos encontra-se associada a gestão estratégica focalizando-se as características internas da empresa e o respectivo desempenho (Grant, 1991). Esta abordagem difere da teoria clássica da estratégia, pelo facto de, se

focalizar fundamentalmente nos recursos, como também se pode supor que algumas empresas são heterogêneas no que respeita aos recursos que controlam (Greene *et al.*, 1997).

A combinação e/ou o desdobramento dos recursos possibilita o crescimento da empresa, e conseqüentemente, a expansão das actividades de negócio. No entanto, não é satisfatório analisar esta teoria isoladamente para se explicar o crescimento e o desempenho da empresa, mas é fundamental pensar-se nas empresas juntamente com o meio que a envolve. As pequenas empresas não podem excluir o meio que as rodeia. Este facto deve-se à grande influência exercida por parte do meio envolvente sobre as empresas de pequeno tamanho (Chandler e Hanks, 1994).

Esta teoria apresenta algumas limitações. Para Bowen (2007), uma limitação da Teoria dos Recursos e Capacidades é que esta foca-se apenas na análise dos recursos internos da empresa para implementação da estratégia da mesma, não tendo em conta as pressões institucionais externas que afectam as empresas e o posicionamento destas face a estas pressões. Furrer *et al.* (2008) argumentam que a Teoria dos Recursos e Capacidades não explica adequadamente as diferenças de desempenho entre as empresas que tenham o mesmo nível de unicidade, rareza, não imitabilidade e isolamento dos seus recursos. Para Barney (2001), esta teoria deverá ser completada com teorias do processo empreendedor e criatividade para melhor entender as alternativas estratégicas que uma empresa pode assumir dado os recursos que controla. É neste contexto que surge a presente investigação.

## **ii) Teoria da Dependência de Recursos**

A Teoria da Dependência de Recursos destaca atenção nos estudos que envolvem a cooperação organizacional. Esta teoria reflecte a importância dos recursos como uma “variável crítica” da organização. O respectivo pressuposto considera que as empresas conseguem sobreviver ao estabelecerem alianças entre empresas, o que lhes permite aceder a recursos que são imprescindíveis (Pfeffer e Salancik, 1978; Zinn *et al.*, 1997).

Nos estudos que envolvem fenómenos estratégicos de cooperação tem sido incluída a Teoria da Dependência de Recursos, e esta é encarada como uma das abordagens mais completas nestes estudos. Desta forma, a partir desta abordagem, consegue-se compreender a necessidade de as empresas recorrerem a recursos externos (Schawald, 1998).

A Teoria da Dependência de Recursos abrange várias variáveis, tais como, o poder, o controlo, a incerteza e a confiança (Pfeffer e Salancik, 1978). Segundo alguns autores (Grandori e Soda, 1995; Sousa, 1997; Das *et al.*, 1998), esta teoria oferece uma dimensão de dependência qualitativa e quantitativa, na explicação dos fenómenos de cooperação empresarial.

Nos relacionamentos simples de cooperação existe inter-dependência total entre as empresas, e estas alianças são reguladas por acordos de associação, de forma a fazer face aos recursos da concorrência. Nos processos de alianças mais complexos, estes são regulados por relações sob a forma de contratação relacional e obrigacional envolvendo a transferência de recursos (Grandori e Soda, 1995).

A escolha do parceiro numa aliança depende da posição dos recursos no mercado e, por esta razão, é importante analisar o meio envolvente. Caso os recursos sejam abundantes e o respectivo fornecimento estável, a dependência de recursos não é problemática. No entanto, caso os recursos sejam poucos, as empresas necessitam de desenvolver estratégias, de modo a diminuir a dependência de recursos e controlar o meio envolvente (Zinn *et al.*, 1997). A redução da dependência de recursos pode ser conseguida pelo estabelecimento de alianças e outras formas de colaboração.

É a partir do meio envolvente que são conseguidos recursos escassos e são identificadas oportunidade (Woolthuis, 1996). A obtenção destes recursos resulta através de relações inter-empresas. Alguns recursos podem ser desenvolvidos no interior da organização, no entanto, a maior parte deles é conseguida pela partilha quando se desenvolvem alianças com outras empresas (Holmlund e Tornroos, 1997).

Segundo Sachwald (1998), as formas de cooperação têm sido amplamente colocadas em prática a fim de reduzir as barreiras de entrada ou de mobilidade. Pois, com estes acordos cooperativos, têm-se por objectivo conseguir entrar em mercados a baixos custos, relativamente aos recursos necessários. É por esta razão que Oliver (1997) e Sachwald (1998) consideram o fenómeno da cooperação empresarial como um dos principais métodos para as empresas alcançarem recursos, competências e capacidades que não estão disponíveis em mercados competitivos, e também recursos intangíveis (reputação, por exemplo). Sousa (1997) considera os recursos como meios necessários para que uma empresa consiga desenvolver internamente as suas actividades. O valor ou utilidade de um recurso depende da sua combinação com outros recursos, pois recursos isolados não têm qualquer valor.

Quando existem limitações na disponibilidade dos recursos, a formação de alianças pode ser a estratégia preferível a outras formas organizacionais (Sachwald, 1998). No entanto, em alguns casos, as alianças empresariais não trazem benefícios, pois as vantagens que levam para a empresa não são satisfatórias relativamente aos custos envolvidos. A dependência de recursos pode ser de natureza tecnológica, deficiência em matérias-primas, aceder a novos mercados e a novas competências (Sachwald, 1998).

Grant (1991) considera diferenças entre recursos e competências. Os recursos são inputs de métodos de produção, por isso, estes métodos necessitam de coordenação entre recursos. As

competências são descritas como as capacidades de um conjunto de recursos em desenvolver uma tarefa ou actividade. Este autor ainda sublinha que os recursos são a fonte de capacidade, e as competências são a fonte da vantagem competitiva. Portanto, a peça-chave entre os recursos e as competências de uma empresa é a capacidade em alcançar a coordenação nas equipas de trabalho.

Sánchez (1993) e Sachwald (1998) também distinguem recursos e competências de uma empresa. Estes autores referem que numa empresa podem existir recursos, que são conhecimentos codificados, ou competências que são conhecimentos tácitos. Como os recursos são explícitos têm valor de mercado, são fáceis de controlar e transmitir, no entanto, as competências são recursos não expressos (invisíveis), não podem ser comparadas, e por isso, não têm valor de mercado. Segundo Pucik (1988), as competências são conhecimentos tácitos obtidos no decorrer do tempo, sendo construídas progressivamente pelas próprias empresas.

Apesar do contributo da Teoria da Dependência de Recursos nos estudos organizacionais têm sido elaboradas várias críticas a esta abordagem. A falta de estudos empíricos que possibilitem a análise da combinação dos recursos é uma das críticas apontadas por Peteraf (1993). Collis (1991) aponta também como uma das críticas a ausência de aplicabilidade dos estudos teóricos elaborados, sobre a teoria da dependência de recursos, no âmbito das estratégias cooperativas. Este mesmo autor destaca que os estudos práticos são aplicados apenas nas empresas multinacionais e não em empresas de pequena e média dimensão.

Grant (1991) e Priem e Butler (2001) também criticam esta abordagem pela inexistência de uma integração entre os fundamentos teóricos, e pelo pouco esforço no desenvolvimento de implicações práticas desta teoria.

## **2.2. Alianças entre Empresas e Razões para a sua Formação**

As alianças são uma nova tendência que as empresas têm adoptado para promover a modernização tecnológica, através de investimentos partilhados, em busca de competitividade. Contudo, ainda é frequente existirem determinadas dúvidas relativamente ao conceito de alianças entre empresas, apesar da sua aplicação ser cada vez mais comum. Desta forma, algumas definições para este conceito são discutidas.

Segundo Badaracco (1991), as alianças são arranjos organizacionais e políticas operacionais, através dos quais as empresas isoladas partilham um domínio administrativo e formam

relações sociais. Dussauge e Garrette (1999) sublinham que as alianças são formadas por relações entre empresas independentes que optam por actuar de forma conjunta na realização de projectos ou actividades. Para Porter (1998), estes fenómenos de cooperação apresentam-se como métodos organizacionais de actividade económica que utiliza a coordenação e/ou cooperação entre empresas.

Em conformidade com Lewis (1992), as alianças são arranjos estratégicos cooperativos, que permitem a cooperação entre empresas, com o objectivo de satisfazer as próprias necessidades comuns, com a vantagem da partilha de riscos. Wheelen e Hunger (2000) entendem as alianças como parcerias entre uma ou mais empresas ou unidades de negócio, com o intuito de alcançarem objectivos mútuos.

Balestro *et al.* (2004) definem estas acções como acordos temporários para solucionar problemas de produção ou de marketing constituindo uma resposta estratégica para aumentar a capacidade inovadora das empresas. Outro autor (Austin, 2001) vê as alianças como instrumentos que permitem que os objectivos sejam atingidos, e através destes métodos estratégicos reúnem-se recursos e combinam-se competências. Aaker (2001) ainda acrescenta que as alianças reforçam as partes envolvidas até as metas estabelecidas inicialmente serem adquiridas. Para tal facto, é necessário que as empresas cooperantes adaptem os seus activos ou competências, de modo, a fazer frente aos ataques competitivos. Das e Teng (1999) definem as alianças de modo semelhante, pois para estes autores estas são consideradas arranjos cooperativos entre empresas orientados para alcançar os objectivos estratégicos.

Todas as alianças são motivadas por necessidades de recursos dos parceiros, em áreas onde os seus próprios recursos são mais críticos (Wilson e Hynes, 2008). Na sua essência, estes relacionamentos permitem às empresas parceiras criativamente combinar os recursos do estabelecimento de conjuntos de vantagens competitivas (Teng e Das, 2008). Nestas alianças pretende-se impulsionar as competências especializadas de cada empresa para que estas possam unir recursos, que permitam criar uma força mais potente no mercado (Bucklin e Sengupta, 1993).

As alianças entre empresas incluem a partilha de recursos com o objectivo geral dos aliados, bem como os objectivos individuais das empresas parceiras. A razão fundamental para a formação de uma aliança entre empresas é a partilha de recursos materiais e imateriais que cria posição competitiva superior para as empresas (Chathoth, 2003).

As alianças devem proporcionar aos parceiros/empresas recursos superiores e/ou habilidades que estes não possuem por conta própria. Os recursos obtidos por meio de alianças podem incluir localização, nome da marca e base de clientes (Preble, 2000), por exemplo.

Alianças entre empresas resultam de parcerias de empresas que com as suas capacidades individuais são incapazes de criar um ou mais recursos especializados internamente ou adquiri-los através do mercado. Assim, uma aliança torna-se o veículo através do qual as empresas parceiras têm acesso aos meios especializados (Chathoth, 2003).

A maioria das empresas são pequenas e médias (PME). Por conseguinte, estas empresas sentem a falta de recursos suficientes para o desenvolvimento de actividades de marketing e penetração no mercado. Assim, para com parceiros que se reúnem numa grande variedade de necessidades (Pansiri, 2008).

As alianças constituem formas de cooperação voluntárias, que envolvem a partilha de informação, aprendizagem mútua e o intercâmbio entre os seus membros, bem como o controlo social (Johannisson e Rezpasillas, 2002). As alianças são consideradas como um sistema complementar que facilita a actividade inovadora das empresas. Estas parcerias são uma fonte de conhecimento externo e, portanto, a vantagem competitiva da empresa depende da sua posição na relação (Lechner *et al.*, 2006). Segundo Novikoava (2005), as parcerias ajudam a encontrar uma solução para os problemas que a empresa é incapaz de resolver sozinha. As alianças são um dos activos mais poderosos que a empresa pode possuir, pois fornece acesso ao poder, informação, conhecimento e capital (Hulsink e ElFring, 2003).

A maioria das empresas não tem os recursos financeiros que lhe permitam uma expansão. Uma aliança torna-se assim fundamental, uma vez que, os custos de obtenção de uma parceria são inferiores à expansão da empresa no exterior (Wilson e Hynes, 2008). Uma das principais vantagens deste tipo de relacionamento é partilha do risco. Estas alianças são vantajosas para as empresas partilharem recursos e riscos, que é especialmente importante à medida que aumenta a incerteza dos seus resultados (Chathoth, 2003).

Após várias investigações no campo das alianças tem-se vindo a constatar que quando são formadas este tipo de relacionamentos empresariais, são alcançados maiores índices de produtividade, eficiência e eficácia e, deste modo, as empresas são mais flexíveis e consegue-se obter sinergias na condução do negócio (Vicari *et al.* 2005). Ainda para estes autores, de forma a superar as limitações que por norma envolvem as PME no processo empresarial, quer por falta de recursos (humanos e financeiros) e de experiência, este tipo de empresas tem vindo a adoptar cada vez mais estratégias de cooperação, de modo a reforçar os seus recursos e as suas capacidades.

As acções de cooperação são formas de as empresas se organizarem para competirem em escala local, regional e global, sem arcarem individualmente com os custos, investimentos, riscos e incertezas (Cassiolato e Lastre, 1999). Contudo, estas alianças estratégicas implicam a perda da autonomia da empresa, pois requer uma colaboração mútua dos parceiros. Por

vezes, podem ocorrer alguns desacordos entre as partes envolvidas, por isso, é fundamental extrair desta estratégia os maiores benefícios (Hermosilla e Sola, 1990).

De facto, têm sido alvo de várias investigações os motivos que levam as empresas a estabelecer alianças com outras empresas. As razões que impulsionam a formação de alianças podem ser diversas, tais como: melhoria de competitividade, redução do risco, procura de economias de escala, acesso a tecnologias, exploração do mercado, necessidade de evolução, resposta a ameaças ou pressões por parte dos governos, entre outras.

Bamford *et al.* (2003) reestruturam os motivos para o desenvolvimento de alianças estratégicas segundo os seguintes tópicos: possibilidade de criação de novos negócios; fácil acesso a capacidades do parceiro, no caso de os recursos serem escassos ou quando os riscos são altos; redução de custos; gerar economias de escala; sobreposição de negócios; melhorar a eficiência dos fornecedores pelo estabelecimento de optimização das relações; aumento da inovação e da qualidade; e criação de valor.

Para Lewis (1992), a inter-dependência entre as empresas criadas pela escassez ou ausência de recursos é uma condição para a formação de alianças. Aaker (2001) reforça também que as alianças estratégicas funcionam como um instrumento de compensação da falta de competências e recursos. As alianças estabelecem a ponte entre as empresas e as competências que cada parte envolvida possui, de forma mais eficiente e rápida (Hamel *et al.* 1989). Este intercâmbio de competências e recursos permitem às empresas manterem-se competitivas no mercado.

Segundo Neto (2000), as principais razões que motivam a formação de alianças são: (a) combinar competências e usar o *know-how* de outras empresas; (b) dividir o ónus de realização de pesquisas tecnológicas; (c) partilhar riscos e custos de novas oportunidades; (d) oferecer uma linha de produtos melhorada e mais diversificada; (e) exercer maior pressão no mercado; (f) partilhar recursos subutilizados; (g) fortalecer o poder de compra com fornecedores e de venda para consumidores; e (h) fortalecer as empresas de modo a actuarem em mercados internacionais.

Em algumas situações este sistema de cooperação funciona como uma estratégia alternativa quando as empresas não dispõem de recursos que são imprescindíveis para a própria sobrevivência. Estas limitações podem ser de ordem económica, tecnológica, ou dimensional.

O estudo de Rossi *et al.* (2009) identificou três linhas base que suportam a justificação de formação de alianças sendo relevantes para esta investigação apenas duas delas. Uma das ideias base relaciona-se com a necessidade de aceder a recursos pela sua ausência ou escassez, podendo estes ser proporcionados pelos parceiros da aliança. A outra linha base centra-se na combinação de recursos, de modo a encontrar vantagem competitiva.

Com mais detalhe, na primeira linha base que justifica a formação de alianças parte-se do pressuposto que a empresa não é auto-suficiente em relação aos recursos de que necessita. É por este motivo que se formam alianças, de modo a colmatar a escassez ou ausência de recursos. Esta linha de sustentação das alianças é suportada pela teoria da dependência dos recursos (já referida neste estudo), ao referir que as empresas estão numa luta constante para alcançarem os recursos de que necessitam e controlarem esta dependência.

A segunda linha de apoio ao desenvolvimento de alianças identifica que a combinação de recursos entre as empresas envolvidas nestes relacionamentos permite a obtenção de resultados que não seriam possíveis se actuassem isoladamente. Esta combinação de recursos é vista como uma fonte de vantagem competitiva, sendo esta ideia suportada pela teoria dos recursos e capacidades (teoria também já desenvolvida neste trabalho de investigação). Esta teoria defende que as alianças são instrumentos de combinação de recursos entre várias empresas, com o objectivo de se conseguirem novas oportunidades de negócio.

A seguir encontram-se os vários motivos recolhidos através da análise da revisão bibliográfica (Tabela 1).

Tabela 1 - Razões para a Formação de Alianças entre Empresas.

Razões	Autor(es)
Complementaridade de Tecnologia	Mariti e Smiley (1983)
Transferência de Tecnologia, Informação e Capacidades	Mariti e Smiley (1983); Harrigan (1985); Bamford <i>et al.</i> (2003)
Acordos de Marketing	Mariti e Smiley (1983)
Economias de Escala	Mariti e Smiley (1983); Harrigan (1985); Contractor e Lorange (1988); Mason (1993); Bamford <i>et al.</i> (2003); Britto (2004)
Partilha de Riscos	Mariti e Smiley (1983); Harrigan (1985); Contractor e Lorange (1988); Neto (2000); Bamford <i>et al.</i> (2003)
Diminuição da Instabilidade/Incerteza	Harrigan (1985); Souza <i>et al.</i> (2006)
Conquista de Novo Posicionamento	Harrigan (1985)
Exploração de Sinergias	Harrigan (1985); Britto (2004)
Diversidade e Evolução no sector onde operam	Harrigan (1985)
Superar Barreiras	Harrigan (1985); Contractor e Lorange (1988); Britto (2004)
Criação de Novos Negócios	Bamford <i>et al.</i> (2003)
Redução de Custos	Harrigan (1985); Neto (2000); Bamford <i>et al.</i> (2003)
Aumento da Inovação e Qualidade	Mason (1993); Bamford <i>et al.</i> (2003); Britto (2004)
Intercâmbio de Recursos e Capacidades	Harrigan (1985); Contractor e Lorange (1988); Lewis (1992); Hamel <i>et al.</i> (1998); Aaker (2001)
Controlo de Mercados	Neto (2000); Souza <i>et al.</i> (2006)
Redução e Racionalização de Dispendios em I&D	Neto (2000); Souza <i>et al.</i> (2006)
Geração de Lucros	Bamford <i>et al.</i> (2003) Souza <i>et al.</i> (2006)
Diferenciação do Produto	Neto (2000); Grant (2002); Britto (2004)

Apesar dos benefícios e razões ligadas à formação de alianças, as empresas, muitas vezes, não adoptam esta estratégia devido a restrições legais e económicas que são impostas e que fazem com que estas empresas não estabeleçam alianças de modo a ter mais valor para conseguir entrar em novos mercados e serem cada vez mais competitivas (Stuart, 2000). Em certos casos, as alianças podem ser problemáticas, porque pode ser exigido novas estruturas, novas rotinas e diferentes movimentos entre os parceiros (Todeva e Knoke, 2005). Para Elmuti e Kathawala (2001), as barreiras à formação de alianças são: 1) Choque de culturas; 2) Falta de confiança; 3) Ausência de objectivos e metas bem definidos; 4) Diferenças de procedimentos operacionais e atitude entre os parceiros; 5) Criação de um potencial concorrente; e (6) Escolha inadequado do parceiro.

Uma síntese das principais barreiras à formação de alianças identificadas na literatura podem ser visualizadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Barreiras à Formação de Alianças.

Barreiras	Autor(es)
- Falta de confiança no parceiro	Todeva e Knoke (2005); Speckbacher (2010); Steensma <i>et al.</i> (2000); Sirmon e Lane (2004); Pothukuchi <i>et al.</i> (2002); Sarkar <i>et al.</i> (2001); Gratton (2006)
- Diferenças culturais	Elmuti e Kathawala (2001); Franco (2001, 2007, 2010); Steensma <i>et al.</i> (2000)
- Incompatibilidade e divergência nos objectivos	Lewis (1992); Kilburn (1999); Johanson e Vahlne (1990)
- Diferenças estruturais e nas atitudes entre os parceiros	Wild <i>et al.</i> (2000); Bleek e Ernest (1992)
- Criação de um potencial concorrente	Garnsey e Wilkinson (1994); Ohmae (1990)
- Escolha inadequada do parceiro	Miranda (1992); Geringer (1991); Franco (2010)

Fonte: Adaptado a partir de Almeida (2011)

### 2.3. Recursos, Capacidades e Competências

À volta do processo de formação de alianças existe uma grande ironia, pois as empresas devem possuir alguns recursos, de modo a conseguirem captar mais recursos (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996; Saad, *et al.*, 2005). Aliás, de acordo com Penrose (1959), as empresas tendem a possuir recursos para aumentar a sua utilização, tal como a tecnologia, a reputação da empresa, a imagem de marca e o conhecimento de marketing.

A revisão da literatura sugere que os recursos nas empresas podem ser tangíveis (físicos e financeiros) e intangíveis (baseados no conhecimento). Neste contexto, a classificação

proposta por Miller e Shamsie (1996) e adoptada mais tarde por Das e Teng (2000), distingue entre os recursos de propriedade (recursos físicos e financeiros) e os recursos baseados no conhecimento (recursos intangíveis e habilidades). De facto, uma empresa é constituída por recursos e capacidades que são geridos de forma distinta entre empresas (Nunamaker *et al.*, 2002; Penrose, 1959).

A seguir a Penrose (1959) propuseram também seis categorias de recursos: (a) recursos financeiros; (b) recursos tecnológicos; (c) recursos físicos; (d) recursos humanos; (e) recursos organizacionais; e (f) recursos de reputação. Outras classificações são referidas por outros investigadores (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Peteraf, 1993), no entanto, dizem respeito ao mesmo tipo de recursos.

Já Amit e Schoemaker (1993) consideram os recursos como um conjunto de factores específicos detidos e controlados pela empresa, sendo posteriormente convertidos em produtos ou serviços através do uso de mecanismos de tecnologia, sistemas de gestão de informação e sistemas de incentivo e confiança entre os diferentes parceiros sociais. Esses recursos consistem: no know-how comercial (patentes e licenças); nos activos financeiros ou físicos (imóveis, instalações e equipamento) e nos recursos humanos.

Barney (1995) classifica os recursos em: recursos humanos - experiências, conhecimento, juízos de valor, propensão de riscos e sabedoria individual associada à empresa; recursos físicos - máquinas, equipamentos e instalações; recursos Financeiros - dívidas, lucros e acções; e Recursos organizacionais - história, relações, confiança, cultura organizacional (atributos de grupos de indivíduos ligados à empresa), comunicação formal e informal, sistemas de controlo e políticas de compensação, adiantado que estes devem ser: valiosos; raros; imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis

Através da teoria baseada nos recursos, os recursos intangíveis são mais específicos relativamente aos tangíveis (Lorente, 2001). Os recursos intangíveis determinam o método de crescimento, e como são específicos para a finalidade para os quais foram criados, são difíceis de codificar e, por isso, de proteger contra imitações ou cópias (Nonaka, 1994; Hill e Kim, 1988).

Outros investigadores tais como Barney (1991) e Froehle e Roth (2007) referem-se a recursos organizacionais. Estes autores argumentam que este tipo de recursos incluem a estrutura de uma empresa, relatórios formais, o planeamento formal e informal, controlo e coordenação de sistemas, bem como as relações informais entre grupos dentro de uma empresa e entre uma empresa e aquelas que operam no seu ambiente. Para estes dois últimos autores, os recursos organizacionais são os sistemas de gestão, atitudes e relacionamentos pessoais adoptados e desenvolvidos pela empresa.

Dentro da categoria dos recursos organizacionais, Froehle e Roth (2007) incluem ainda o desenvolvimento, a motivação dos trabalhadores, a comunicação interna, a responsabilização, o apoio da gestão, as redes sociais, uma estrutura de recompensa e a diversidade da equipa de desenvolvimento.

Lev e Radhakrishnam (2004) argumentam que o valor do capital organizacional é predominantemente tácito e difícil de transferir entre empresas e, portanto, de valor questionável em aquisições. Este capital reflecte a soma total de decisões de gestão e de certas actividades. O capital organizacional, o único recurso produtivo de uma empresa, é muitas vezes o mais importante para a determinação do desempenho e crescimento das empresas (Lev e Radhakrishnam, 2004). O capital organizacional é o “criador” persistente de valor e crescimento para os negócios. Neste sentido, este tipo de capital é o maior recurso idiossincrático do impacto sobre o desempenho e crescimento das empresas. Por sua vez, as tecnologias da informação e comunicação constituem o principal capital organizacional.

As habilidades desenvolvidas pela empresa também são críticas no seu desenvolvimento. Durante o processo empreendedor, o conhecimento não teórico é adquirido (ou seja, experiência base) dependendo das circunstâncias particulares de tempo e local; por vezes, este conhecimento inclui aspectos tácitos. Estrategicamente, este aspecto tácito do conhecimento empresarial é um activo (intangível) e pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva para a empresa, devido, em parte, à ambiguidade causal e imitação incerta (Qureshi *et al.*, 2006). Isto significa que experiências empreendedoras do empresário em actividades anteriores e a gestão e a negociação de alianças no passado podem ter impacto no conhecimento e em decisões futuras (Eden e Ackermann, 2001; Hasty *et al.*, 2006).

Segundo Penrose (1959,) a experiência dos gestores possibilita o desenvolvimento de conhecimento interno, de recursos e de competências. O conhecimento que os gestores adquirem ao longo do tempo é conseguido através da interacção entre recursos da empresa e com os membros da equipa gestora.

Com base na literatura, várias são as tipologias de recursos e capacidades de uma empresa, contudo, na tabela seguinte apresenta-se a tipologia que serviu de base para o presente estudo.

Tabela 3 - Tipologia de Recursos e Capacidades.

Recursos e Capacidades		Descrição	Autor(es)
Recursos Tangíveis	- Físicos - Financeiros	- Só afectam a escolha do tipo de diversidade	Chatterjee e Singh (1999)
Recursos Intangíveis	- Tecnológicos	- São difíceis de proteger contra cópia ou imitação; - São mais específicos do que os Recursos Tangíveis, para o contexto em que foram criados;	Hill e Kim (1988) Nonaka (1994)
	- Comerciais - Organizacionais	- São difíceis de codificar ou explicitar; - Determinam e escolha do método de crescimento da empresa. - Recursos que incluem a estrutura de uma empresa, relatórios formais, o planeamento formal e informal, controlo e coordenação de sistemas, bem como as relações informais entre grupos dentro de uma empresa e entre uma empresa e aquelas que operam no seu ambiente.	Montoro-Sánchez (2009) Froehle e Roth (2007)
Capacidades Específicas	- Experiência em Alianças Estratégicas	- A experiência permite desenvolver conhecimentos internos e tácitos de recursos, competências, funcionamento e procedimentos organizacionais padrão;	Penrose (1959)
	- Experiência em Actividades Empreendedoras	- A experiência do empresário em actividades empresariais pode ter um impacto no conhecimento e nas tomadas de decisão futuras.	Eden e Ackermann (2001)

Concluindo, o sucesso das empresas passa pelo papel importante que têm os recursos, pois estes são considerados estratégicos para a empresa, quando são indispensáveis para a concepção e implementação de estratégias competitivas (Barney, 1995). O desafio de uma empresa está em identificar e implementar os activos estratégicos, ou seja, recursos difíceis de imitar, escassos, valiosos, insubstituíveis, recursos específicos como factores de diferenciação que permitem a construção de vantagem competitiva sob o ponto de vista da produção e de valor económico (Amit e Schoemaker, 1993; Barney, 1995) e maior rentabilidade económica ao longo do tempo (Grant, 1991).

## 2.4. Orientação Empreendedora

Segundo vários autores (e.g., Hills, 1994; Fillis e McAuley, 2000), o conceito de empreendedorismo consiste no processo através do qual é possível criar valor pela combinação de vários tipos de recursos, de modo a explorar-se uma nova oportunidade, como

a entrada em novos mercados externos. Outros investigadores como Styles e Seymour (2006) referem-se ao empreendedorismo como uma atitude individual associada à inovação, que gera valor e que se depara com o risco. Os empreendedores são meramente actores que têm aptidão em explorar oportunidades que não são facilmente identificáveis.

Neste contexto, orientação empreendedora é o termo-chave para se entender se uma empresa adopta ou não acções empreendedoras, ou seja, é através das acções tanto por parte dos colaboradores, como por parte do tipo de cultura estabelecida internamente na empresa que se percebe se estas estão envolvidas ou não em processos empreendedores (Covin e Miles, 1999).

O processo empreendedor é independente do tamanho da empresa (Antoncic e Hisrich, 2003). Nas organizações em geral e nas empresas, em particular, podem encontrar-se várias formas de empreendedorismo. Segundo Stevenson e Jarillo (1990), intra-empreendedorismo (orientação empreendedora), é um processo através do qual os indivíduos dentro de uma organização seguem oportunidades independentemente dos recursos que eles controlam correntemente. Brunaker e Kurvinen (2006) relacionam a orientação empreendedora com a oportunidade de organizações existentes poderem desenvolver o modo como operam os seus negócios.

Para Thornberry (2003), a orientação empreendedora envolve a criação de algo novo que não existia antes e que este pode ser um novo negócio, um produto, um serviço, um sistema de entrega ou uma nova proposição de valor para o consumidor. Este “algo novo” requer recursos adicionais ou alterações no padrão do posicionamento estratégico de recursos na empresa. A aprendizagem acontece tanto na criação de “algo novo” e na sua implementação o que resulta no desenvolvimento de novas competências e capacidades.

A orientação empreendedora combina a concorrência interna à organização com uma cooperação de longo prazo orientada para vencer. Consequentemente, o desenvolvimento da orientação empreendedora pode ser entendido como efectivo socialmente e processos que suportam todos os membros de uma organização e a sua interacção cooperativa. Uma orientação empreendedora interna indica uma responsabilidade para todos e ao mesmo tempo permite às equipas praticar a sua própria flexibilidade e liberdade.

Para Miller e Friesen (1983), orientação empreendedora inclui a inovação, pró-actividade e a aceitação de riscos. Muitos investigadores seguiram nos seus estudos a base da investigação destes autores, por exemplo, Covin e Slevin (1991), Lumpkin e Dess (1996) e Naman e Slevin (1993). Muitos consideram estas três dimensões de empreendedorismo essenciais para inovar e criar um novo negócio.

A inovação enquanto dimensão da orientação empreendedora (Miller e Frisen, 1983; Guth e Ginsberg, 1990; Covin e Slevin, 1991; Lumpkin e Dess, 1996; Antoncic e Hisrich, 2003, Kenney e Mujtaba, 2007), corresponde à introdução de novos produtos e tecnologias de produção, à pesquisa por novas soluções para o marketing e problemas de produção. É a extensão e frequência da inovação de produto de uma organização e a sua tendência para a liderança tecnológica. É a tendência de uma empresa para encetar e suportar novas ideias, novidades, experimentação e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos.

Também autores como Miller e Frisen (1983), Covin e Slevin (1991), Lumpkin e Dess (1996), Antoncic e Hisrich (2003) e Kenney e Mujtaba (2007), definiram a pró-actividade como outra dimensão da orientação empreendedora. É a vontade de diferenciar ideias de oportunidades através da pesquisa e análise de tendências. Esta requer que a empresa tenha uma orientação para o futuro. É a tentativa de conduzir em vez de seguir os concorrentes, a natureza pioneira da propensão da empresa para competir agressivamente e pró-activamente com os rivais na indústria. Pró-actividade corresponde à tomada de iniciativa da organização pela antecipação e perseguição de novas oportunidades e participação em mercados emergentes.

Igualmente o facto de as empresas assumirem riscos é considerado como uma dimensão da orientação empreendedora (Miller e Frisen, 1983, Covin e Slevin, 1991, Lumpkin e Dess, 1996, Antoncic e Hisrich, 2003 e Kenney e Mujtaba, 2007). Assim, numa empresa com uma orientação empreendedora, existe um assumir de riscos com vista a decisões de investimento e acções estratégicas na fase de incerteza. Há um entendimento claro dos riscos do negócio, financeiros e profissionais associados com a orientação empreendedora.

De acordo com vários investigadores existem outras dimensões que caracterizam a orientação empreendedora. Ao longo da revisão bibliográfica destaca-se para além da inovação, pró-actividade e o risco, a autonomia, a auto-renovação e a agressividade competitiva (Tabela 4). Todavia, neste estudo apenas se adoptaram as dimensões: inovação, pró-actividade e o risco, bem como a inclusão de uma nova dimensão que se achou importante para perceber o fenómeno do empreendedorismo colaborativo: a capacidade empresarial colectiva.

Tabela 4 - Dimensões na Orientação Empreendedora

Autor(s)	Dimensão	Definição
Lumpkin e Dess (1996); Kenney e Mujtaba (2007)	Autonomia	Os colaboradores são encorajados a tornarem-se campeões de projectos, negociam pela habilidade de trazer um novo produto para o mercado e/ou instituir um novo processo interno.
Miller e Frisen (1983); Guth e Ginsberg (1990); Covin e Slevin (1991); Lumpkin e Dess (1996); Antoncic e Hisrich (2003); Kenney e Mujtaba (2007)	Inovação	Tendência de uma empresa para encetar e suportar novas ideias, novidades, experimentação e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos.
Miller e Frisen (1983); Covin e Slevin (1991); Lumpkin e Dess (1996); Antoncic e Hisrich (2003); Kenney e Mujtaba (2007)	Pró-actividade	Tomada de iniciativa da organização pela antecipação e perseguição de novas oportunidades e participação em mercados emergentes.
Lumpkin e Dess (1996); Antoncic e Hisrich (2003); Kenney e Mujtaba (2007)	Agressividade Competitiva	Conduzir tácticas aparentemente predatórias para ganhar quota de mercado.
Miller e Frisen (1983); Covin e Slevin (1991); Lumpkin e Dess (1996); Antoncic e Hisrich (2003)	Assumir Riscos	Existe um assumir de riscos com vista a decisões de investimento e acções estratégicas na face de incerteza.
Guth e Ginsberg (1990); Antoncic e Hisrich (2003)	Auto Renovação	Transformação das organizações através da renovação de ideias chave em que elas são construídas, à redefinição do conceito do negócio e também à reorganização da empresa.
Johannison (2002); Stuart (1989); Timmson (1994); Middel (2008)	Capacidade Empresarial Colectiva	Envolve a habilidade de toda a equipa atender às oportunidades que possam surgir.

A vantagem competitiva tem como principal origem a associação de processos de colaboração e inovação (Argote e Ingram, 2000). Conforme evidenciam Miles *et al.* (2006), na primeira fase de colaboração, surge o conceito de capacidade empresarial colectiva. Timmons (1994) considera de grande importância o valor da equipa dentro de uma empresa nas primeiras fases de novos empreendimentos.

O componente fundamental da capacidade empresarial colectiva envolve a habilidade de toda a equipa atender às oportunidades que possam surgir. Johannison (2002) salienta que para uma melhor compreensão da capacidade empreendedora colectiva, toda a organização deve ser reconhecida como uma imagem colectiva.

Para Reich (1987) e Tiessen (1997), a ideia de que as acções empreendedoras são desenvolvidas individualmente é colocada de parte, pois os mesmos autores defendem que o empreendedorismo envolve actos colectivos. A maioria da literatura ainda não abrange a resposta ao papel desta dimensão na orientação empreendedora (Reich, 1987 e Stewart, 1989). Segundo o ponto de vista de Yan e Sorenson (2003), os empresários/proprietários que imponham uma cultura organizacional baseada no espírito de equipa/colectivo, consequentemente, implementam uma cultura empreendedora o que se revela importante na sustentação e crescimento das suas empresas.

Stewart (1989) define esta atitude e espírito colectivo quando existem equipas empreendedoras e é se envolvida cooperação de todos os colaboradores. É por esta razão que no caso de uma empresa possuir já uma boa capacidade colectiva interna, encontra-se mais capaz em desenvolver actividades empreendedoras (Miles *et al.*, 2006) e, conseqüentemente, apresenta maior capacidade para formar alianças com outras empresas (Miles *et al.*, 2005).

Outros autores (e.g., Johannisson, 2002; Kenney e Mujtaba, 2007) vêem a orientação empreendedora como um fenómeno colectivo que resulta de acções colectivas onde, num novo empreendimento, o empreendedor nunca se encontra sozinho. No entender de Eisenhardt e Schoonhoven (1996), a imagem colectiva é representada por uma ligação entre os membros da equipa e as tomadas de decisão de toda a equipa. No caso das empresas de menor dimensão, há que dar grande relevância à atitude do empresário, relativamente aos seus colaboradores. Pois, só ele os pode influenciar criando condições de forma a aumentar o espírito colectivo, tornando a empresa mais empreendedora (Lounsbury, 1998 e Exton, 2008).

Existem autores como Bragge *et al.* (2007) que defendem que, para que uma empresa apresente inovação contínua, é fundamental que estabeleça uma combinação entre o empreendedorismo colectivo, numa primeira fase, é o empreendedorismo colaborativo, numa segunda. Deste modo, no ponto seguinte descreve-se o conceito de empreendedorismo colaborativo, mais precisamente, ligado à formação ou não de alianças entre empresas.

## **2.5. Adopção de Alianças como Forma de Empreendedorismo Colaborativo**

O desenvolvimento de alianças começou a tornar-se muito importante na década recente, pois estas formas de estratégia quando bem implementadas permitem o aumento do desempenho e o sucesso das partes envolvidas através do alcance dos objectivos pretendidos (Parkhe, 1993). Este facto contribuiu para o aumento da investigação nesta área, com estudos de análises de temas tão diversos como modelos de investimento, a escolha da gestão organizacional, estrutura de redes e construção de confiança (Alvarez *et al.*, 2006), entre outros tópicos.

Como meio de adaptação a um ambiente competitivo, tem sido prática corrente a aplicação de alianças tirando-se proveito dos recursos sub-utilizados e de competências das empresas. Assim, as alianças possibilitam a integração de recursos estratégicos fundamentais e de outros negócios, de modo que as empresas, cada vez mais empreendedoras, consigam atingir os seus objectivos (McEvily e Zaheer, 1999; Alvarez *et al.*, 2006). Estas empresas têm facilidade em identificar e explorar oportunidades com parceiros que possuem recursos e capacidades

complementares, tendo assim vantagem sobre aquelas que não conseguem fazê-lo (Dyer e Singh, 1998; McEvily e Zaheer, 1999).

Zacharakis (1998) mostra que as empresas empreendedoras utilizam as alianças de forma a ultrapassar as lacunas de recursos que possuem. Para que estas empresas possuam capacidade em explorar novas oportunidades necessitam de obter novos recursos para além dos que já têm e controlá-los e, por esta razão, muitas vezes estão sujeitas a uma maior risco (Stevenson, 1983; Teng, 2007).

Como já referido, alguns investigadores (e.g., Das e Teng, 2000) aplicam a teoria dos recursos e capacidades no desenvolvimento de alianças entre empresas, de modo a conseguir-se obter os recursos pretendidos. Tal facto é também sublinhado por outros autores (Ahuja, 2000; Eisenhardt e Schoonhoven, 1996) ao referirem que a ausência de recursos estratégicos impulsiona o desenvolvimento de processos de cooperação empresarial. Por detrás das alianças, existe o objectivo de se alcançar ou partilhar recursos valiosos quando estes não podem ser obtidos através de trocas de mercado ou por meio de fusões ou aquisições. As alianças surgem quando as empresas que estão em posições estratégicas vulneráveis necessitam de recursos novos, ou quando empresas fortes muito bem posicionadas capitalizam os seus recursos para criar oportunidades de cooperação (Montoro-Sánchez *et al.*, 2009). Outros investigadores (Éden e Ackermann, 2001; Hasty *et al.*, 2006) dão grande relevância às experiências dos empresários em actividades empreendedoras, e também no estabelecimento de alianças, pois estes aspectos podem ser decisivos nas tomadas de decisão.

As empresas que seguem comportamentos empreendedores são alvo de maior rentabilidade e crescimento do que as que não adoptam sistemas empreendedores (Antoncic, 2007). Para que este cenário se verifique, é fundamental que os gestores e todos os colaboradores de uma empresa modifiquem as suas atitudes e sigam as características do empreendedorismo colaborativo (Wunderer, 2001). No entanto, não é necessário que todos os colaboradores tenham competências para o empreendedorismo, é apenas essencial que esses indivíduos sejam detectados de forma a poderem ser bem orientados, conforme afirmam Kenney e Mujtaba (2007).

Quanto à definição de empreendedorismo colaborativo ainda não existe consenso, no entanto, para o propósito desta investigação, irá adoptar-se a definição dada por Pinchot, citado por Thornberry (2003): o empreendedorismo colaborativo tem como objectivo de implementar na empresa comportamentos empreendedores vindos do exterior e a introdução de novos hábitos no interior da organização.

Os fenómenos empreendedores colaborativos encontram-se na criação de novos negócios no interior da organização, sendo acompanhados de actividades inovadoras internas e iniciativas por parte de empreendedores internos (intra-empreendedores) da organização, ou ainda podem ocorrer através de mudanças estratégicas (Guth e Ginsberg, 1990). Este processo permite o aumento do desempenho empresarial, uma vez que se recebem novos conhecimentos e são criadas novas competências ou são revigoradas as já existentes (Hamel *et al.*, 1989).

A inovação constante pode ser conseguida no interior das organizações, pela colaboração de todos os membros da empresa e, por isso, constata-se que o conceito de equipa é importante nos processos de inovação e empreendedorismo (Stewart, 1989 e Jassawalla e Sashittall, 1999).

O empreendedorismo colaborativo está presente quando os colaboradores da empresa agarram oportunidades sem que haja alguma relação com os recursos que utilizam frequentemente (Stevenson e Jarillo, 1990). Esta forma de empreendedorismo envolve o aumento de competências e a respectiva hipótese de criar novos conjuntos de recursos (Burgelman, 1984).

Nesta perspectiva, estão presentes comportamentos empreendedores que podem levar ao estabelecimento de um novo negócio, serviço ou produto. Durante a criação e a execução destes novos aspectos surgem novas capacidades e competências. Estas novas aquisições necessitam de recursos extra ou modificações nas posições estratégicas dos recursos da organização (Thornberry, 2003).

Por último, de acordo com Kuratko e Goldsby (2004), o empreendedorismo colaborativo é seguido por várias empresas de forma a permanecerem competitivas, possibilitando o próprio crescimento. Para isto, é necessário que os objectivos da empresa passem pelo aumento da flexibilidade, inovação, iniciativa dos colaboradores e a aceitação do risco. Outra justificação encontrada pelos mesmos autores baseia-se no facto de esta forma de empreendedorismo possibilitar as barreiras que eventualmente possam surgir.

## 3. Metodologia de Investigação

Para alguns autores, na fase da metodologia, o investigador é, meramente, um observador, pois apenas considera dados, factos e fenómenos no campo empírico (Ferrari, 1982). Já para Fortin (1999), esta fase caracteriza-se por um conjunto de métodos e técnicas orientadoras do processo de investigação científica. Ainda segundo esta autora, nesta etapa é o investigador que decide quais os métodos e as etapas a seguir, de forma a responder às questões colocadas no início da investigação. Assim, neste ponto ir-se-ão descrever o tipo de estudo adoptado, as hipóteses de investigação, bem como todos os procedimentos metodológicos usados para alcançar os objectivos definidos e responder às questões de investigação.

### 3.1. Tipo de Estudo

Uma investigação científica pode ser realizada de acordo com várias abordagens de investigação, entre elas, métodos quantitativos, qualitativos ou mistos. Neste estudo, foi adoptada uma metodologia de natureza quantitativa, já que nesta investigação se aplicou um inquérito por questionário. De facto, a investigação quantitativa baseia-se na utilização de instrumentos de recolha de dados quantitativos, como sejam questionários de resposta fechada e os resultados finais são depois apresentados recorrendo a tratamento estatístico.

O estudo aqui adoptado tem características quantitativas. Segundo Fortin (1999), o método de investigação quantitativo é um processo de recolha de dados observáveis e quantificáveis, é baseado na observação de factos objectivos. A objectividade, a predição, o controlo e a generalização são características inerentes a esta abordagem. Ainda para esta investigadora, o método de investigação quantitativa tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos; oferece também a possibilidade de generalizar os resultados, de prever e de controlar os acontecimentos.

Este estudo abrange uma análise quantitativa, uma vez que se pretende garantir a precisão de resultados, este estudo inclui-se também no tipo de investigação não experimental, porque as variáveis em estudo não são manipuladas.

## 3.2. Hipóteses de Investigação

Com base na revisão da literatura efectuada e de acordo com alguns estudos (Ribeiro-Soriano e Urbano, 2009; Montoro-Sánchez *et al.*, 2009), propõe-se um modelo de investigação para interpretar a decisão de usar as alianças como parte integrante do empreendedorismo colaborativo. No modelo (Figura 1) consideram-se duas dimensões principais: (1) recursos e capacidades da empresa e (2) orientação empreendedora. A partir daí, desenvolveu-se o seguinte conjunto de hipóteses de investigação:

**Hipótese 1:** *Os recursos e capacidades da empresa influenciam positivamente a decisão de formar alianças para desenvolver actividades empreendedoras colaborativas.*

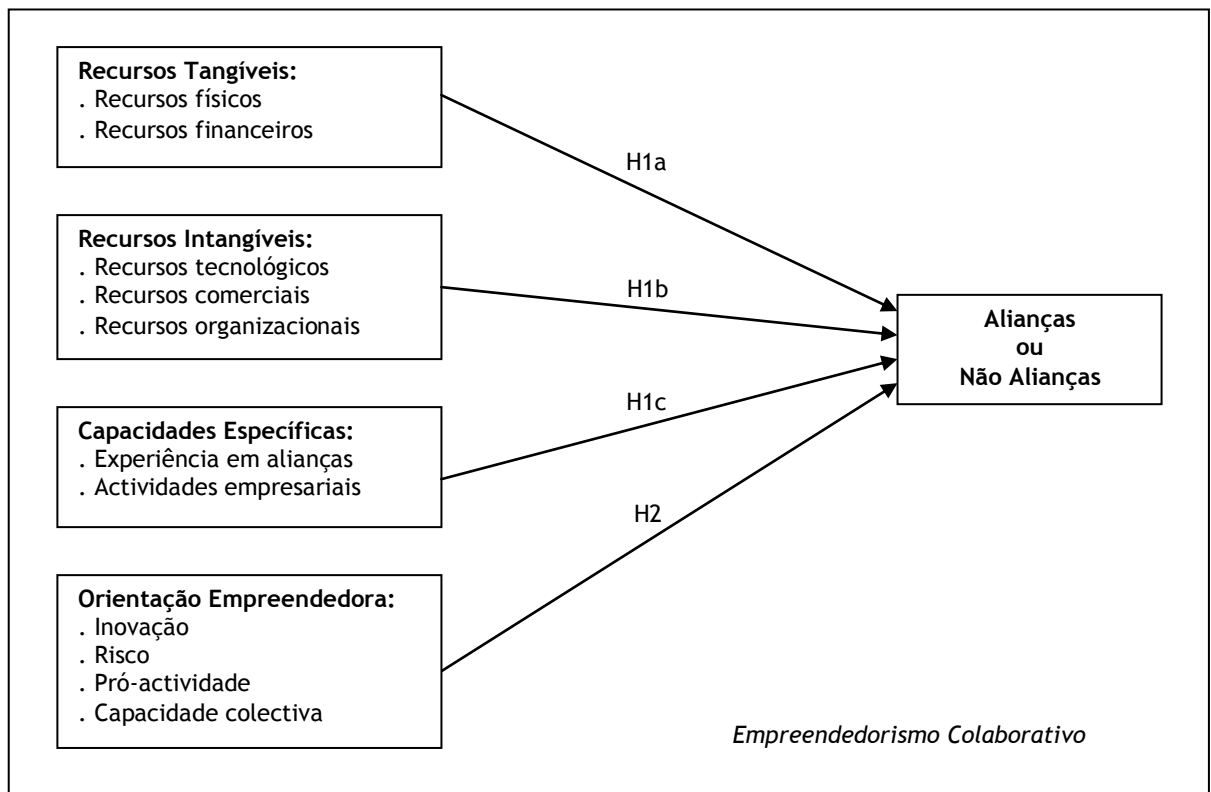
**H1a:** *Os recursos tangíveis influenciam positivamente a decisão de formar alianças para desenvolver actividades empreendedoras colaborativas.*

**H1b:** *Os recursos intangíveis influenciam positivamente a decisão de formar alianças para desenvolver actividades empreendedoras colaborativas.*

**H1c:** *As capacidades específicas influenciam positivamente a decisão de formar alianças para desenvolver actividades empreendedoras colaborativas.*

**Hipótese 2:** *A orientação Empreendedora (inovação, assunção de riscos, pró-actividade e capacidade colectiva) influencia positivamente a decisão de formar alianças para desenvolver actividades empreendedoras colaborativas.*

Figura 1 - Representação do Modelo de Análise.



### 3.3. População e Amostra

Num trabalho de investigação é imprescindível a definição da população sobre a qual se incidirá o estudo. A população envolve pessoas, grupos ou objectos com características em comum, sobre a qual são estabelecidos factores relacionados com o estudo a desenvolver (Fortin, 1999). Outros autores (Polit e Hungler, 1995) definem população como a totalidade ou o conjunto de membros, sujeitos e objectos, que se correspondem entre si em várias especificações. No presente estudo considerou-se como população/universo todas as empresas portuguesas (N=16.377) inseridas numa base de dados fornecida pelo AICEP - Porto.

Uma vez que o objectivo do método de investigação quantitativa consiste em determinar até que ponto os resultados obtidos se podem generalizar à população, é necessário utilizar técnicas que permitam seleccionar e dimensionar a amostras experimentais. Como refere Fontin (1999), a amostra consiste numa parcela da população que foi escolhida com a finalidade de se recolherem informações sobre os aspectos a investigar, de modo que a população inteira esteja representada. Assim, neste estudo seleccionou-se uma amostra inicial aleatória de 1.620 empresas de diferentes sectores de actividade. Como refere

Fernandes (1991), a amostra aleatória é um método que possibilita a generalização dos resultados.

### 3.4. Recolha de Dados e Variáveis do Modelo

Fortin (1999) defende que a recolha de dados requer a utilização de instrumentos que dependem das variáveis usadas no estudo e a respectiva operacionalização. De acordo com o propósito desta investigação, do conhecimento sobre as variáveis, da aquisição de medidas adequadas às definições conceptuais, entre outros factores, recorreu-se a um questionário. Para Fortin (1999), as principais vantagens da aplicação de questionários consiste na possibilidade deste poder ser aplicado a uma amostra de número elevado, a garantia de anonimato nas respostas, simplificação do cruzamento entre as variáveis e posterior formulação de conclusões.

De acordo com a revisão da literatura, foi elaborado e aplicado um questionário (ver Anexo) através de uma plataforma on-line, durante o mês de Abril de 2011. Este questionário *online* foi feito com links personalizados e códigos de controlo de resposta. Das 1.620 empresas contactadas, um total de 84 questionários preenchidos foi devolvido correctamente, gerando uma taxa de resposta de cerca de 5%.

De forma a garantir uma maior precisão numa pesquisa científica, é importante a definição de variáveis. Fortin (1999) caracteriza as variáveis como qualidades, propriedades de objectos, pessoas ou situações que estão envolvidas numa investigação.

A variável dependente é definida, segundo Fortin (1999), como aquela que reage e manifesta o efeito esperado da variável independente, ou seja, é a resposta ou o resultado da presença da variável dependente. Para outros autores (Polit e Hungler, 1995) esta variável é formulada como uma hipótese que irá depender de uma outra variável, designada por variável independente. No presente estudo, a variável dependente foi a adopção ou não de alianças como forma de desenvolver actividades empreendedoras colaborativas. Neste estudo, foi usada uma variável binária (ou dicotómica) para determinar o envolvimento das empresas em alianças, ou seja, esta variável modelo foi definida com o valor um (1), caso a empresa decida formar alianças, e com o valor zero (0), se estas alianças não se verificarem.

Por outro lado, uma variável independente é conotada por alguns autores (Polit e Hungler, 1995 e Fortin, 1999), como variável influenciadora da variável dependente, pois numa pesquisa a variável independente é manipulada, de forma a mensurar o efeito que a mesma exerce na variável dependente. Nesta investigação, as variáveis independentes dizem respeito a 8 itens de recursos da empresa (tangíveis e intangíveis), a 2 itens relativos às

capacidades específicas e 5 itens para a orientação empreendedora. Para a medição destas variáveis usaram-se 5 pontos de acordo com uma escala de Likert (Tabela 5).

Os recursos e as capacidades da empresa foram baseados na sequência dos estudos de Miller e Shamsie (1996) e Das e Teng (2000). Os recursos tangíveis englobam os recursos físicos e de nível financeiro, enquanto que, os recursos intangíveis são de cariz tecnológico, comercial e organizacional. As capacidades da empresa foram avaliadas de acordo com a experiência prévia no desenvolvimento de alianças, bem como na experiência em actividades empreendedoras.

Relativamente à orientação empreendedora, esta foi medida através de 4 dimensões: inovação, risco, pró-actividade (Miller e Frisen, 1983) e capacidade colectiva (Middel, 2008) (Tabela 5).

Tabela 5 - Variáveis, itens e Medidas Aplicadas no Estudo.

Variáveis		Itens	Medidas
Recursos Tangíveis	Recursos Físicos	- Partilha de equipamentos	1. Muito importante,..., 5. Nada importante
	Recursos Financeiros	- Disponibilidade de capital	1. Muito importante,..., 5. Nada importante
Recursos Intangíveis	Recursos Tecnológicos	- Tecnologia	1. Muito importante,..., 5. Nada importante
	Recursos Comerciais	- Aspectos comerciais e administrativos	1. Muito importante,..., 5. Nada importante
	Recursos Organizacionais	- Criar informação que possibilita facilidade de comunicação - Envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão - Melhoria da comunicação interna - Fortalecimento da equipa de trabalho	1. Muito importante,..., 5. Nada importante
Capacidades Específicas	Capacidades Específicas	- Experiência em alianças - Experiência em actividades empreendedoras	1. Muito importante,..., 5. Nada importante
Orientação Empreendedora	Inovação	- A nossa empresa está orientada para o crescimento, inovação e desenvolvimento	1. Muito importante,..., 5. Nada importante
	Risco	- A nossa empresa tem forte inclinação para projectos de elevados riscos	1. Muito importante,..., 5. Nada importante
	Pró-actividade	- Na nossa empresa existe uma forte tendência para estar à frente dos concorrentes	1. Muito importante,..., 5. Nada importante
	Capacidade Colectiva	- Exploração do ambiente interno de forma a melhorar determinadas áreas - Interceptar todos os factos relevantes e não apenas aqueles que são considerados como aceitáveis	1. Muito importante,..., 5. Nada importante
Alianças	---	- Adopção ou não de alianças	1. Formação de alianças, 0. Não formação de alianças

### 3.5. Análise de Dados

Após a recolha dos dados, com o objectivo de serem devidamente tratados, foram submetidos a uma análise, utilizando o software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* versão 19.0).

A metodologia aplicada numa análise dos resultados deve obedecer aos objectivos e ao desenho da investigação. Assim, de forma a descrever e resumir o conjunto de dados recolhidos foi utilizada a metodologia de estatística descritiva (Polit e Hungler, 1995). Este método incidiu sob um conjunto de dados numéricos, principalmente através de frequências absolutas e relativas, bem como da média e desvio-padrão.

Para a validação das hipóteses de investigação formuladas recorreu-se à inferência estatística. Esta metodologia possibilita conhecer se em determinada população existe a probabilidade de ocorrerem as relações observadas na amostra (Polit e Hungler, 1995). Mais concretamente, para se determinar o tipo de teste a utilizar, teve-se em conta as variáveis envolvidas no modelo proposto e optou-se, para a análise dos dados, por um processo de estimação desenvolvido através da utilização de regressão logística. Desta forma, avaliou-se o peso relativo dos estimadores significativos que influenciam a probabilidade da formação de alianças, ou seja, a orientação empresarial e os recursos e capacidades das empresas em análise.

A regressão logística apresentou-se como a técnica mais apropriada, para o presente estudo, já que no modelo proposto existe uma variável dependente binária ou dicotómica e várias variáveis independentes.

## 4. Resultados e Discussão

### 4.1. Caracterização das Empresas

Com o método de selecção da amostra adoptado pretendeu-se encontrar um conjunto de empresas com variáveis diferenciadas, de modo a encontrar o máximo de variância possível. Neste sub-ponto mostra-se uma caracterização das 84 empresas respondentes.

Relativamente ao ano de criação, o Tabela 6 mostra que existem algumas empresas antigas, já que cerca de 34,5% das empresas que responderam a esta questão foram criadas até 1985. Todavia, conclui-se que 11 empresas foram constituídas a partir de 2006.

Tabela 6 - Ano de Criação das Empresas.

Ano Criação	Nº de Empresas	%
. Antes de 1985	29	34,5
. 1986 -1995	27	32,1
. 1996 - 2005	16	19,0
. Depois de 2006	11	13,1
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

As empresas analisadas apresentam, do ponto de vista da distribuição geográfica, uma razoável variedade. Apesar de 31% das empresas se localizarem no Distrito do Porto, existe alguma dispersão na distribuição destas empresas por outros distritos de Portugal (Tabela 7).

Tabela 7 - Localização das Empresas por Distritos.

Localização	Nº de Empresas	%
Lisboa	19	22,6
Leiria	10	11,9
Porto	26	31,0
Castelo Branco	5	6,0
Outros	24	28,0
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

Relativamente à distribuição por sectores de actividade das empresas inquiridas, a leitura da Tabela 8 indica que são os sectores da indústria e do comércio os que mais prevalecem, com 35,7% e 23,8%, respectivamente.

Tabela 8 - Sector de actividade das Empresas.

Sector de Actividade	Nº de Empresas	%
Comércio	20	23,8
Construção	13	15,5
Serviços	13	15,5
Indústria	30	35,7
Outros	7	8,3
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

No que diz respeito à forma jurídica, verifica-se que numa grande maioria, a Sociedade por Quotas é a forma jurídica apresentada (59,5%), enquanto que, outras formas se encontram menos representadas (Sociedade unipessoal por Quotas -2,4% e Empresa em Nome Individual - 4,8%).

Tabela 9 - Forma jurídica das Empresas.

Forma Jurídica	Nº de Empresas	%
Sociedade por Quotas	50	59,5
Sociedade Anónima	25	29,8
Sociedade Unipessoal por Quotas	2	2,4
Empresa em Nome Individual	4	4,8
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>

A distribuição por dimensão, das 84 empresas inquiridas mostra a existência das diversas classes dimensionais. Tal como seria de esperar, verifica-se que as empresas inquiridas são muito pequenas ou médias empresas, pois, é o que caracteriza a actividade empresarial portuguesa.

Tabela 10 - Dimensão das Empresas.

Dimensão da Empresa	Nº de Empresas	%
. Menos 10 trabalhadores	29	34,5
. 11-50	32	38,1
. 51-250	19	22,6
. Mais de 250	4	4,8
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

Das 84 respostas relativamente à questão de quem dirige a empresa, constatou-se que, em 56% dos casos, a empresa é dirigida pelo seu fundador/proprietário, seguindo-se a direcção

pelo seu gerente/administrador, ou seja, 26,2% das empresas (Tabela 11). Como já se verificou noutras investigações (Volery, 1996), o fundador da empresa desempenha um papel preponderante e, com maior incidência, numa PME.

Tabela 11 - Função do Dirigente.

Função do Dirigente	Nº de Empresas	%
Fundador/Proprietário	47	56,0
Proprietário	8	9,5
Gerente/Administrador	22	26,2
Direcção Independente	6	7,1
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

Relativamente ao nível de formação do dirigente das empresas desta amostra, predomina, claramente, o nível universitário de formação (44%), seguindo-se o nível secundário (27,4% dos casos). Com base na Tabela 12 é assinalável alguma percentagem de casos com formação básica (cerca de 14%). Estes resultados contrariam, assim, alguns estudos efectuados em Portugal (Ussman, 1994) que mostraram que a formação do dirigente é de nível primário e secundário, mas vão de encontro aos resultados obtidos noutros países (Volery, 1996) que evidenciam uma tendência para a elevada formação dos dirigentes das empresas.

Tabela 12 - Formação do Dirigente.

Formação do Dirigente	Nº de Empresas	%
Ensino Básico	12	14,3
Ensino Secundário	23	27,4
Ensino Politécnico	12	14,3
Ensino Universitário	37	44,0
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

A presença nos mercados externos pode ser avaliada em função da actividade exportadora das empresas (Sousa, 1997). Oitenta e uma das empresas da amostra concretizaram algumas das suas vendas no mercado internacional. Contudo, é possível identificar empresas com diferentes escalões relativamente ao seu nível de exportação. Pouco menos de metade das empresas inquiridas (35,8%) exportam entre 51 a 99% do seu volume de vendas e, em quatro casos, a percentagem é de 100%. De realçar que 36 (trinta e seis) empresas exportam menos de 20% das suas vendas e doze entre 21 e 50%. O grau de heterogeneidade observado ao analisar estes valores de exportação, mostra uma certa orientação das empresas para os mercados externos, ou seja, a existência de um número significativo de empresas com um

grau de envolvimento com actividades exportadoras. Não significa, no entanto, que estas empresas assumem actividades exportadoras como prática regular das operações da empresa.

Tabela 13 - Repartição das Vendas por Tipo de Mercado.

Mercado	Local		Nacional		Internacional	
	VENDAS	Nº EMPRESAS	%	Nº EMPRESAS	%	Nº EMPRESAS
Menos 20%	62	77,5	25	30,5	36	44,4
21 - 50%	11	13,8	22	26,8	12	14,8
51 - 99%	6	7,5	31	37,8	29	35,8
100%	1	1,3	4	4,9	4	4,9
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Através dos dados obtidos verifica-se também que 5 empresas não efectuam quaisquer vendas para o mercado externo, sendo o seu volume de vendas canalizado na totalidade para os mercados local e nacional. De facto, como se pode observar na Tabela 13, os mercados local e nacional constituem o maior destino da estrutura de vendas das empresas da amostra, isto é, existe um grupo razoável de empresas que orientam os seus produtos a mercados extra-locais ou nacionais caracterizados por níveis de exigência e competitividade superiores do que em mercados internacionais.

Os resultados relativos ao nível de concorrência do mercado onde actuam as empresas que responderam ao questionário sugerem que, em geral, estas empresas consideram a concorrência “forte” e “muito forte”, já que estes dois níveis, tomados conjuntamente, atingem quase a totalidade dos casos observados (92,9%) (Tabela 14).

Tabela 14 - Nível de Concorrência das Empresas.

Nível Concorrência	Nº de Empresas	%
Muito Forte	44	52,4
Forte	34	40,5
Média	6	7,1
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>

## 4.2. Alianças Entre Empresas

Apesar da importância das alianças como instrumento estratégico de competitividade das empresas, o seu grau de implantação no tecido industrial português é relativamente pequeno. Com base nos dados recolhidos, verifica-se que cerca de 42,9% das empresas analisadas (ou seja, 36) mencionaram não ter realizado qualquer aliança com outras empresas.

Deste modo, verifica-se uma fraca experiência na formação de alianças e um elevado desconhecimento, por parte da maioria das empresas no que diz respeito a este instrumento empresarial. A Tabela 15 reúne as principais razões, indicadas pelas empresas, para não adoptar alianças com outras empresas.

Tabela 15 - Principais Razões para a Não Formação de Alianças.

	Média	Desvio-Padrão	N
- Receio da perda de autonomia e identidade.	3,21	1,175	34
- A estratégia da formação de alianças permanece desconhecida para a maioria das empresas.	2,29	1,142	34
- Não vejo qualquer interesse.	3,09	1,173	35
- Receio em divulgar conhecimentos.	3,19	1,064	36
- As alianças são consideradas como um estudo de domínio das grandes empresas.	2,86	1,125	36
- Não existe informação sobre o modo como actuar nem a quem solicitar assessoria profissional.	2,91	1,067	35
- Medo do aparecimento de um concorrente.	3,44	1,078	34
- Não quer que pessoas estranhas ao negócio se envolvam nos assuntos da empresa.	3,06	1,259	35
- Desconhecimento da existência de apoios para o fazer.	2,51	1,173	35
- Não sabe com quem colaborar.	2,50	1,135	34

Nota: O valor da média é proveniente da escala de Likert: 1-Muito importante a 5-Nada importante.

Considerando as razões da não adopção de alianças e conforme ilustra a Tabela 15 acima verifica-se, numa primeira análise, que as motivações mencionadas pelas empresas, para não recorrer ao fenómeno das alianças estão relacionados com o desconhecimento deste instrumento para a maioria destas empresas, já que as razões: “estratégia da formação de alianças permanece desconhecida para a maioria das empresas”, “não sabe com quem colaborar” e “desconhecimento da existência de apoios para o fazer”, têm os valores médios mais baixos, ou seja, 2,29; 2,50 e 2,51, respectivamente.

Com base nos resultados obtidos depreende-se também que outras razões apontadas como “importantes” para não formar alianças se inserem no grupo referente ao “medo/receio” que estas empresas manifestam em partilhar recursos e/ou conhecimentos com outras empresas. Tal como refere a literatura, um aspecto que de certo modo pode comprometer a formação de alianças é o domínio por parte de algum dos parceiros. Para Ohmae (1990), o sucesso das alianças, assim como de um casamento, não depende de um título de propriedade ou de um direito de controlo. Quer-se com isto dizer que para realizar as actividades repartidas entre os parceiros da aliança, não deve existir qualquer controlo entre ambos, mas sim de muitos esforços, de empenho e entusiasmo. Hermsilla e Sola (1990) mencionam que podem existir casos em que as relações de cooperação são dominadas por um dos parceiros de forma

unilateral e, portanto, existir uma assimetria no esforço das partes. Assim, estes abusos de poder podem ocasionar, por conseguinte, perda de autonomia por parte das empresas.

Por outro lado, quando se perguntava quais as principais motivações que tinham levado estas empresas a recorrer a alianças com outras empresas, verificou-se um número diversificado de respostas (Tabela 16).

Tabela 16 - Principais Motivações na Formação de Alianças.

	Média	Desvio-Padrão	N
Criar economias de escala.	1,74	0,846	47
Transferência de tecnologias.	2,19	0,924	47
Criar e explorar sinergias.	1,74	0,743	46
Partilhar e reduzir os riscos.	1,83	0,892	47
Partilhar recursos e competências.	1,73	0,792	48
Melhorar o nível de inovação/modernização.	1,89	0,959	45
Melhorar a qualidade.	2,09	0,895	43
Melhoramentos nos tempos de fabricação.	2,57	1,192	42
Obter alguma experiência.	1,80	0,719	46
Aumentar a capacidade de produção.	1,96	0,852	45
Reduzir os custos de transacção.	2,29	1,058	45
Alcançar vantagens competitivas.	1,53	0,620	47
Fomentar um processo de aprendizagem.	2,14	0,824	44
Responder às acções dos concorrentes.	2,20	0,934	46
Consolidar a posição de mercado.	1,75	0,812	48
Obter melhores financiamentos.	2,47	1,139	47
Partilhar quadros superiores e técnicos.	2,55	0,999	44
Superar barreiras governamentais.	2,45	1,150	44
Ter acesso a novos mercados.	1,43	0,542	47
Facilitar o processo de internacionalização.	1,72	0,902	47
Repartir custos e investimentos.	1,98	0,931	46

Nota: O valor da média é proveniente da escala de Likert: 1-Muito importante a 5-Nada importante.

Considerando globalmente os motivos, e conforme evidencia a Tabela acima (Tabela 16), os principais motivos indicados pelas 48 empresas que mencionaram estabelecer alianças são: “ter acesso a novos mercados” e “alcançar vantagens competitivas”, com valores médios de 1,43 e 1,53, respectivamente. A estes motivos juntam-se outros, tais como, “facilitar o processo de internacionalização”, “partilhar recursos e competências”, “criar e explorar sinergias”, “criar economias de escala”, “consolidar a posição de mercado”, e “obter alguma experiência”, com um grau de importância razoável.

De facto, a formação de alianças permite a criação e desenvolvimento de novas ideias e oportunidades através da interacção entre os parceiros envolvidos. Estes parceiros ao se incorporarem numa aliança inter-empresas podem melhorar a sua competitividade, aumentando a sua flexibilidade e desfrutar de um “património” colectivo de informação que não conseguiriam aceder isoladamente. Como refere Harrigan (1986), as alianças podem dar azo a que de uma forma mais eficaz se criem ou reforcem vantagens competitivas quer ao nível da diferenciação, quer ao nível da rapidez de actuação. Por outro lado, as alianças entre empresas podem ser a forma mais fácil e às vezes a única para penetrar em mercados estrangeiros. Desta forma, uma aliança poderá ser a melhor forma das empresas se internacionalizarem e de aceder mais rapidamente aos mercados globais.

Importa realçar que “melhoramentos nos tempos de fabricação” e “partilhar quadros superiores e técnicos” foram as motivações que menos importância tiveram para a adopção de alianças.

Estas dimensões estão relacionadas com a racionalização da utilização de recursos físicos e humanos de forma a aumentarem o nível de produção, bem como alcançar flexibilidade e especialização. Para Roig (1989), o principal objectivo que as empresas conseguem, quando adoptam por alianças, é a economia destes recursos e a eliminação de excessos e duplicações supérfluas, em processos custosos da produção. De facto, uma aliança entre empresas permite a uma empresa concentrar-se nos seus recursos e competências distintivas, uma vez que só aproveita a eficiência dos outros nas suas respectivas áreas de especialidade.

Em suma, os resultados apresentados mostram que o número de razões que levam as empresas a formar alianças é elevado, contudo, as evidências empíricas obtidas permitem concluir que as empresas que formaram alianças revelaram ter sido motivadas por factores que se prendem, essencialmente, com o desenvolvimento de competências, experiência e aprendizagem organizacional, partilha de riscos e custos, expansão de novos mercados e reforço da sua capacidade competitiva e produtiva.

### **4.3. Adopção de Alianças como Forma de Empreendedorismo Colaborativo: Validação das Hipóteses**

Com vista a validar as hipóteses formuladas para a presente investigação, recorreu-se ao modelo de regressão logística, tendo-se obtido o modelo constante na Tabela 17. Os resultados obtidos tiveram em conta duas dimensões explicativas: (1) recursos e capacidades da empresa e (2) orientação empreendedora.

Os resultados da regressão logística mostram que seis estimativas dos parâmetros da regressão são estatisticamente significativas ao nível de 5% e três delas ao nível de 10%, tendo sido usado a estatística de Wald como estatística de teste.

Tabela 17 - Resultados da Regressão Logística.

Modelo		Modelo Final				
		Estimativa Coeficientes	Erro-Padrão	Wald	Sign.	EXP (B)
<b>Recursos Tangíveis</b>						
Físicos	Partilha de Equipamentos	-0,969	0,506	3,667	0,056*	0,379
Financeiros	Disponibilidade de Capital	1,432	0,751	3,641	0,056*	4,189
<b>Recursos Intangíveis</b>						
Tecnológicos	Tecnologia	0,415	0,676	0,377	0,539	1,515
Comerciais	Comerciais e Administrativos	1,459	0,710	4,219	0,040**	4,301
Organizacionais	Criar informação que possibilita facilidade de comunicação	-1,675	0,832	4,054	0,044**	0,187
	Envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão	0,803	0,716	1,256	0,262	2,231
	Melhoria da comunicação interna	-2,098	1,058	3,927	0,048**	0,123
	Fortalecimento da equipa de trabalho	1,346	1,037	1,683	0,195	3,841
<b>Capacidades Específicas</b>						
Capacidades	Experiência em Alianças	-1,810	0,574	9,950	0,002**	0,164
	Experiência em Actividades Empreendedoras	-0,723	0,724	0,996	0,318	0,485
<b>Orientação Empreendedora</b>						
Inovação	A nossa empresa está orientada para o crescimento, inovação e desenvolvimento	1,293	0,756	2,922	0,087*	3,643
Risco	A nossa empresa tem forte inclinação para projectos de elevados riscos	-1,095	0,426	6,593	0,010**	0,335
Pró-actividade	Na nossa empresa existe uma forte tendência para estar à frente dos concorrentes	-0,194	0,585	0,110	0,740	0,824
Capacidade Colectiva	Exploração do ambiente interno de forma a melhorar determinadas áreas	-0,849	0,549	2,396	0,122	0,428
	Interceptar todos os factos relevantes e não apenas aqueles que são considerados como aceitáveis	1,962	0,729	7,235	0,007**	7,115
<b>Constante</b>		4,269	2,062	4,286	0,038**	71,470
<b>Qualidade de Ajuste do Modelo</b>						
Correctamente Preditos (%)	57,100					
Qui-quadrado	50,882				0,000	
Log likelihood	63,847					
Número de Casos (n)	84					

\*\*Nível de significância: 5%; \*Nível de significância: 10%.

Relativamente à qualidade do modelo, os resultados mostram que a capacidade preditiva do modelo é de 57,1%, resultante da comparação entre os valores da variável resposta preditos pelo modelo e os observados. A estatística do teste do qui-quadrado tem o valor de 50,882 com valor de prova inferior ao nível de significância de 0,05. A estatística da log-verossimilhança, com valor de 63,847, corrobora a significância global ao modelo comparativamente ao modelo nulo.

Os resultados da regressão logística mostram que sete estimativas dos parâmetros da regressão são estatisticamente significativas ao nível de 5% e três delas ao nível de 10%, tendo sido usado a estatística de Wald como estatística de teste.

Relativamente à qualidade do modelo, os resultados mostram que a capacidade preditiva do modelo é de 57,1%, resultante da comparação entre os valores da variável resposta preditos pelo modelo e os observados. A estatística do teste do qui-quadrado tem o valor de 50,882 com valor de prova inferior ao nível de significância de 0,05. A estatística da log-verossimilhança, com valor de 63,847, corrobora a significância global ao modelo comparativamente ao modelo nulo.

A hipótese H1a: Os recursos tangíveis influenciam positivamente a decisão de formar alianças para desenvolver actividades empreendedoras colaborativas, associa a decisão de adopção de alianças para desenvolver actividades empreendedoras com os recursos tangíveis da empresa. Os resultados do modelo mostram que a partilha de equipamentos e a disponibilidade de capital (recursos físicos) têm um efeito negativo e positivo, respectivamente, e significativo na decisão de formar alianças. Estes resultados estão de acordo com Wilson e Hynes (2008). As alianças são vantajosas para as empresas que partilham recursos e riscos (Chathoth e Olsen, 2003).

Verificamos ainda que as estimativas dos parâmetros associados a estes dois tipos de recursos são, respectivamente, -0,97 e 1,43. Portanto, quanto menor for a partilha de equipamentos menor será a propensão das empresas enveredarem pela formação de alianças. Assim, pode-se rejeitar a hipótese nula da não existência de uma relação entre os recursos tangíveis da empresa e a decisão em formar alianças; logo, a hipótese H1a confirma-se neste modelo.

Atendendo aos efeitos marginais das variáveis, observa-se que a propensão para a formação de alianças no desenvolvimento de actividades empreendedoras tem uma relação positiva com a disponibilidade de capital, ou seja, quando aumenta o grau de responsabilização destes recursos na empresa, aumenta também a propensão na formação de alianças. Mais precisamente, a razão de vantagens mostra que as empresas com disponibilidade de capital evidenciam uma vantagem de 4,19 na formação de alianças. Constata-se que, perante estes resultados, as empresas com maiores recursos financeiros têm uma maior propensão para a

formação de alianças como um mecanismo para o desenvolvimento de actividades empreendedoras colaborativas.

A segunda hipótese (H1b) está associada com a utilização de recursos intangíveis e a decisão na formação de alianças estratégicas no desenvolvimento de actividades empreendedoras. Os resultados mostram que somente os recursos comerciais e administrativos, a criação de informação que possibilita a facilidade de comunicação e a melhoria da comunicação interna apresentam um efeito positivo e significativo no processo de decisão em formar alianças, a um nível de significância de 5%. Os activos intangíveis são altamente específicos para o contexto em que foram gerados, eles são difíceis de codificar e explicitar (Nonaka, 1994). Estrategicamente, estes aspectos tácitos do conhecimento empresarial são invisíveis (intangíveis) e pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva para a empresa, devido, em parte, à ambiguidade causal e imitação incerta (Qureshi *et al.* 2006; Rumelt, 1987).

Por outro lado, a comunicação interna e a criação de informação que possibilita facilidade de comunicação, apesar de apresentarem um efeito significativo na formação de alianças, esse efeito é negativo. Contrariamente, a tecnologia e outros recursos de natureza organizacional (envolvimento de colaboradores e fortalecimento de equipas de trabalho) não são estatisticamente significativos. As estimativas pontuais dos parâmetros associados aos recursos comerciais e administrativos é de 1,46 e a criação de informação que possibilita a facilidade de comunicação e a melhoria da comunicação interna são de -1,68 e -2,09, respectivamente. Assim, quanto maior for a utilização dos recursos comerciais e administrativos, maior é a formação de alianças. Por outro lado, à medida que diminuiu a criação de informação como mecanismo para a comunicação e a própria comunicação interna, também diminui a adopção das alianças no desenvolvimento de actividades empreendedoras. Deste modo, a hipótese H1b confirma-se parcialmente.

Atendendo ao efeito marginal destas variáveis que foram estatisticamente significativas no modelo, constata-se que a probabilidade da empresa para formar alianças tem uma relação positiva com a utilização de alguns recursos intangíveis (recursos comerciais e administrativos). De assinalar que a razão de vantagens mostra que as empresas a utilizar recursos comerciais e administrativos evidenciam uma vantagem de 4,30 face a outros recursos. Portanto, à medida que aumenta a utilização de recursos comerciais e administrativos incrementa-se a propensão para a empresa formar alianças.

Para testar empiricamente a hipótese H1c, *as capacidades específicas influenciam positivamente a decisão de formar alianças para desenvolver actividades empreendedoras colaborativas*, utilizaram-se duas variáveis: experiências em alianças e experiências em

actividades empreendedoras. Utilizando estas duas variáveis como nível de referência, os resultados do modelo mostram que os coeficientes destas variáveis são negativos e sofrem um decréscimo com a diminuição na formação de alianças. Todavia, só a experiência em alianças é estatisticamente significativa com um nível de significância de 5%. A estimativa pontual do parâmetro associado a experiências em alianças é de -1,81, ou seja, quanto menor for a experiência em alianças também é menor a propensão das empresas em formar alianças.

Estas capacidades e habilidades desenvolvidas pela empresa são também críticas na decisão da formação de alianças (Montoro-Sánchez *et al.*, 2009). Sobre este aspecto, Harrigan (1985) recomenda que as empresas deverão eleger os parceiros que tenham experiência prévia na aliança, uma vez que numa relação desta natureza se produz o efeito da curva de aprendizagem. Os parceiros com experiência podem ser mais flexíveis no momento da negociação do que os novos. Os parceiros devem ser eleitos não apenas com base na situação financeira que possuem, mas sim nas complementaridades que existem entre as empresas de forma a se poderem maximizar as sinergias potenciais.

Todavia, como referem Eden e Ackermann (2001), Hasty *et al.* (2006) e Montoro-Sánchez *et al.* (2009), não podemos comprovar que as empresas que têm elevada experiência em actividades empreendedoras tenham uma maior propensão em formar alianças para este propósito. Face ao exposto a hipótese H1c confirma-se também parcialmente.

Quando se pretende associar a decisão ou não na formação de alianças com a orientação empreendedora (Hipótese H2), os resultados mostram que só uma das variáveis ligadas à “capacidade empresarial colectiva” (exploração do ambiente interno de forma a melhorar determinadas áreas) e ligadas à dimensão pró-actividade (a nossa empresa tem forte tendência para estar à frente dos concorrentes) não têm significância estatística no modelo; por esta razão, nada se pode concluir relativamente ao efeito destas variáveis na formação de alianças ao nível da orientação empreendedora. Todavia, as outras variáveis consideradas na dimensão “orientação empreendedora” mostraram-se estatisticamente significativas no modelo de regressão. Os resultados obtidos evidenciam que as variáveis: “interceptar todos os factos relevantes e não apenas aqueles que são considerados como aceitáveis” (capacidade colectiva) e “a nossa empresa tem forte inclinação para projectos de elevados riscos” (risco) e a dimensão inovação têm um efeito positivo e negativo, e significativo no uso de alianças como forma de empreendedorismo colaborativo, a um nível de significância de 5% e 10%, respectivamente. Assim quanto maior for a capacidade colectiva na empresa maior será a formação de alianças e, por outro lado, quando diminui o efeito risco na empresa também diminui a propensão em formar alianças. Estes resultados vão de encontro a Yan e Sorenson (2003) e Haase e Franco (2010). Deste modo, perante as evidências empíricas obtidas a Hipótese H2 é suportada parcialmente.

Quando se considerou os efeitos marginais destas variáveis, observa-se que a formação ou não de formar alianças têm uma relação positiva com a orientação empreendedora, ou seja, conforme aumenta a inovação e a capacidade colectiva da empresa, aumenta a propensão em formar alianças. Com efeito, a razão de vantagens mostra que as empresas com mais capacidade colectiva evidenciam uma vantagem de 7,12 na orientação empreendedora face ao facto da empresa ter uma forte inclinação para projectos de elevada inovação cuja vantagem é de 3,64.

## 5. Conclusões e Implicações

Devido ao pequeno número de estudos que mostram evidências empíricas sobre a interface entre empreendedorismo e áreas de gestão estratégica, o objectivo deste estudo foi o de fornecer evidências teóricas e empíricas que permita ter uma visão mais integrada e homogénea da influência dos recursos da empresa e da orientação empreendedora sobre a decisão de formar uma aliança, como uma abordagem de empreendedorismo colaborativo.

Contudo, os resultados obtidos nesta investigação mostraram que o grau de formação de alianças, no tecido empresarial português, é ainda reduzido. As principais razões apontadas pelas empresas da amostra considerada, para a não adopção de alianças, relacionam-se por um lado, com o “elevado desconhecimento e falta de informação no que diz respeito às ajudas para este tipo de instrumento” e, por outro, com “o receio de poderem vir a encontrar-se numa posição de dependência”.

Quando existe a formação de alianças, os resultados empíricos obtidos sustentam como principais razões para a adopção desta estratégia empresarial: “ter acesso a novos mercados”, “alcançar vantagens competitivas”, “facilitar o processo de internacionalização”, “partilhar recursos e competências”, “criar e explorar sinergias”, “consolidar a posição de mercado”, “obter alguma experiência” e “criar economias de escala”, entre outras.

No geral, o modelo proposto de relações entre recursos e capacidades da empresa e a orientação empreendedora parece ser parcialmente adequado para explicar a formação de alianças como um fenómeno do empreendedorismo colaborativo. Detectou-se que vários recursos determinam a decisão de usar alianças, em particular, os recursos tangíveis e organizacionais parecem exercer uma influência positiva sobre a decisão em formar alianças. No entanto, apesar das alianças serem geralmente vistas como uma contribuição vital para o empreendedorismo colaborativo (Haskins et al, 1998; Yan e Sorenson, 2003), o seu impacto é fraco no modelo validado no presente estudo. A influência das várias dimensões da orientação empreendedora na formação de aliança aparece, todavia, de forma mista. Mais precisamente, só a dimensão pró-actividade e a exploração do ambiente interno da capacidade colectiva não impactam na formação de alianças para o desenvolvimento de actividades empreendedoras colaborativas.

Os resultados obtidos apresentam também um contributo importante para a literatura sobre empreendedorismo e alianças. Em primeiro lugar, este estudo analisou empiricamente as alianças como uma forma de colocar em prática actividades empreendedoras, ligando as duas áreas de investigação: empreendedorismo colaborativo e alianças. Em segundo lugar, o

estudo concentrou-se na análise da influência de todos os tipos de recursos da empresa, incluindo as capacidades e habilidades específicas, bem como orientação empreendedora para determinar a decisão de formar alianças. Ao fazê-lo, encontraram-se vários factores determinantes, que merecem ser explorados num estudo mais detalhado no futuro.

Portanto, os resultados encontrados são uma contribuição empírica para o estudo da influência sobre a decisão de usar alianças para desenvolver actividades empresariais, em particular, num contexto económico, cultural e geográfico específico: as empresas Portuguesas, onde a maioria são PME. Este estudo envolveu também empresas pertencentes a vários sectores de actividade, onde a formação de aliança pode ser particularmente útil, mas esse compromisso implica também ameaças específicas. Apesar de terem sido investigadas diversas variáveis/factores envolvidas na formação de alianças em empresas portuguesas, a fim de comparar os resultados, são necessários mais estudos para investigar os efeitos encontrados noutros países.

Este estudo não está isento de limitações. Em primeiro lugar, as conclusões são retiradas num contexto de empresas portuguesas, com uma estrutura económica e cultura específicas, por isso, a generalização dos resultados deve ser feita com cautela. Por esta razão, sugerem-se novas pesquisas para detectar diferenças em termos geográficos. Segundo, esta investigação baseou-se nas respostas a um questionário por parte dos proprietários-gestores das empresas, o que implica componentes subjectivos. Terceiro, para validamente se medir o nível de empreendedorismo corporativo, a adopção de múltiplos informantes seria mais benéfico. Deste modo, a combinação deste estudo e de outros no futuro certamente permitem comparações e percepções mais valiosas.

Finalmente, ao contrário do empreendedorismo individual, que emerge de uma única pessoa, o empreendedorismo colaborativo leva em consideração vários factores relacionados com o meio envolvente e com as características da empresa. Estas preocupações podem influenciar a escolha do método de implementação de actividades empreendedoras e empresariais sobre a decisão do desenvolvimento de uma aliança. Deste modo, estes e outros aspectos merecem também ser estudados em futuras investigações nesta área do conhecimento.

## 6. Bibliografia

- Aaker, D. (2001). *A administração estratégica de mercado*, Porto Alegre: Bookman.
- Ahuja G. (2000). The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of inter-firm linkages, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 317-343.
- Aldrich H. (1990). Using an ecological perspective to study organizational-founding rates, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 14, No. 7, pp.7-24.
- Alvarez S., Ireland R. e Reuer J. (2006). Entrepreneurship and strategic alliances, *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, pp. 401.
- Alvarez, S.A., and Barney, J.B. (2005). How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty? *Journal of Management*, Vol. 31 No.5, pp. 776-793.
- Amit, B., Shoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No 1, pp. 33-46.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 3, pp. 309-325.
- Antoncic, B. and Hisrich, R. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.. 10, No. 1, pp. 7-24
- Argote, L. e Ingram P. (2000). Knowledge transfer in organizations: A basis for competitive advantage in firms, *Behavior Human Decision Processes*, Nº 82, pp. 150-169.
- Austin, J. (2001). *Parcerias: Fundamentos e Benefícios para o Terceiro Sector*, São Paulo: Futura.
- Badaracco, J. (1991). *The Knowledge link: How firms compete through strategic alliances*, Boston: Harvard Business School Press.
- Balestro, M., Antunes J., Lopes, M. e Pellegrin, I. (2004). A Experiência da Rede Petros-RS: Uma Estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas, *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial.
- Bamford, J., Gomes-Casseres, B. e Robinson, M. (2003). *Mastering alliance strategy: A comprehensive guide to design, management and organization*, New York: Jossey-Bass & Management Series.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Barney, J. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage, *The Academy of Management Executive*, Vol. 9, Nº 4, pp. 49-61.
- Barney, J. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes, *The Academy of Management Review*, Vol. 26, Nº 1, pp. 41-56.
- Bell, J. (1997). *Como Realizar um Projecto de Investigação - Um Guia para a Pesquisa em Ciências Sociais e de Educação*.
- Bleeke, J. e Ernest, D. (1992). Réussir une Alliance Transfrontalière, *Harvard L'Expansion*, Nº 65, pp. 66-77.

- Bowen, F. (2007). Corporate Social Strategy: Competing Views from Two Theories of the Firm, *Journal of Business Ethics*, Vol. 75, pp. 97-113.
- Bragge, J., Merisalo-Rentanen, H, Nurmi, A, et al. (2007). A repeatable e-collaboration process based on thinklets for multi-organization strategy development. *Group Decision Negotiation*, Vol. 16 No. 4, pp. 363-380.
- Britto, J. (2004). *Cooperação e Aprendizado em Arranjos Produtivos Locais: em busca de um Referencial Analítico*, Projeto arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae.
- Brunaker, S. e Kurvinen, J. (2006). Intrapreneurship, local initiatives in organizational change processes, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 1/2, pp. 118-132.
- Buckley, P. e Casson, M. (2007). Edith Penrose's Theory of the Growth of the Firm and the Strategic Management of Multinational Enterprises, *Management International Review*, Vol. 47, N° 2, pp. 151-173.
- Bucklin, L. P. e Sengupta, S. (1993). Organizing Successful Co- Marketing Alliances, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp 32-46.
- Burgelman, R. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms, *California Management Review*, Vol. 26, N° 3, pp. 154-166.
- Cassiolo, J. e Lastre, H. (1999). *Inovações, globalização e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico*, Globalização e inovação localizada: experiência de sistemas locais no Mercosul, Brasília.
- Chandler, G. e Hanks, S. (1994). Market attractiveness resource-based capabilities, venture 17 strategies and venture performance, *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 331-349.
- Chaston, I. e Mangles, T. (1997). Core capabilities as predictors of growth potential in small manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, N° 1, pp.47-57.
- Chathoth, K.P. e Olsen, M.D. (2003). Strategic alliances: a hospitality industry perspective, *Hospitality Management*, Vol. 22, pp. 419-434.
- Chatterjee S. e Singh J. (1999). Are tradeoffs inherent in diversification moves? A simultaneous model for type of diversification and mode of expansion decisions, *Management Science*, Vol. 45, pp. 25-41.
- Collis, D. (1991). A Resource-Based Analysis of Global Competitive: The Case of the Bearing Industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 49-68.
- Contractor, F. e Lorange, P. (1988). Why Should Firms Cooperate?, in Contractor, F. and Lorange, P. (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books, pp. 3-18.
- Covin, J. e Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship firm behavior, *Entrepreneurship theory and practice*, Vol. 16, No.1, pp. 7-25.
- Covin. J. e Miles. M. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 23, No. 3, pp. 47-63.

- Das, S., Sen, P. e Sengupta, S. (1998). Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, N° 1, pp. 27-41.
- Das, T. e Teng, B. (1999). Partner analysis in strategic alliances: An integrated framework, *Proceedings of Annual International conference of the Strategic Management Society*, No. 19, Berlin.
- Das, T. e Teng, B. (2000). A resource-based theory of strategy alliances, *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 31-61.
- Dussauge, P. e Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy*, France: John Wiley & Son.
- Dyer, J. e Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 660-679.
- Eden, C. e Ackermann, F. (2001). Group decision and negotiation in strategy making, *Group Decision and Negotiation*, Vol. 10, No. 2, pp. 119-140.
- Eisenhardt, K. E Schoonhoven, C. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms, *Organization Science*, Vol. 7, No. 2, pp. 136-150.
- Elmuti, D. e Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances, *Management Decision*, Vol. 39, No. 3. p. 205.
- Exton, R. (2008). The entrepreneur: a new breed of health service leader?, *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 208-222.
- Ferrari, A. T. (1982). *Metodologia da Pesquisa Científica*, McGraw-Hill, São Paulo.
- Fernandes, D. (1991). Notas sobre os paradigmas da investigação em educação, *Noesis*, Vol. 18, pp. 64-66.
- Fillis, I. e McAuley, A. (2000). Modeling and measuring creativity at the interface, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8, No. 2, pp. 8- 17.
- Fortin, M. F. (1999). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*, Lusociência, Loures.
- Franco, M. (2001). *O Processo de Cooperação nas Empresas Portuguesas: formação, implementação e desenvolvimento*, Tese de Doutoramento, versão não publicada, Universidade da Beira Interior.
- Franco, M. (2007). Tipologia de Processos de Cooperação Empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português, *Revista de Administração Contemporânea*, Setembro, Vol. 11, N° 3, pp. 149-176.
- Franco, M. (2010), Partner Selection Criteria in Cooperative Agreements: Influence from Contextual Factors", *International Journal of Business Environment*, Vol. 3, N° 3, pp. 267-291
- Froehle, C.M. e Roth, A.V. (2007). A Resource-Process Framework of New Service Development, *Production and Operations Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 169-188.
- Furrer O., Sudharshan D., Thomas H. e Alexandre M. (2008). Resource configurations, generic strategies, and firm performance: Exploring the parallels between resource-based and

- competitive strategy theories in a new industry, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 1, N° 1, pp. 15-40.
- Garnsey, E. e Wilkinson, M. (1994). Global alliance in high technology: a trap for the unwary, *Long Range Planning*, Vol. 7, No. 3, p. 138.
- Geringer, J.M. (1991). Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, July, pp. 41-61.
- Grandori, A. e Soda, G. (1995). Inter-firm Networks: antecedents, mechanisms and forms, *Organization Studies*, Vol. 16, N° 2, pp. 183-214.
- Grant, R. (1991). The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, Spring, pp. 114-134.
- Grant, R. (2002). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*, New York: Blackwell Publishing.
- Gratton, L. (2006). Co-operation without frontiers, *Business Strategy Review*, Vol. 17, pp. 65-67.
- Greene, P., Brush, C. e Brown, T. (1997). Resources in Small Firms: an exploratory study, *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 8, N° 2, pp. 25-40.
- Gundry, L.K., e Kickul, J.R. (2007). *Entrepreneurship strategy: changing patterns in new venture creation, growth and reinvention*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Gupta, A.K. e Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 481-510.
- Guth, W. e Ginsberg, A. (1990). Guest editors introduction: corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, Vol.11, pp. 5-15.
- Haase, H. e Franco, M. (2010). Learning Alliances, Corporate Entrepreneurship, and Business Performance: Is There Really a Linkage?, *International Journal of Business Environment*, Vol. 3, No. 1, pp. 57-73
- Hamel, G., Doz Y. e Prahalad, C. (1989). Collaborative with your competitors - and Win, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 133-139.
- Harrigan K. (1985). *Strategies for joint ventures*, Lexington, MA, Lexington Books.
- Harrigan, K.R. (1986). *Managing for Joint Ventures Success*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Hart, S. (1995), “A natural-resource-based view of the firm”, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 4, pp. 986-1014.
- Haskins, M.E., Jeanne, L., e John, R. (1998). Beyond teams: toward an ethic of collaboration. *Organizational Dynamics*, Vol. 26 No. 4, pp. 34-50.
- Hasty, B., Massey, A. e Brown, S. (2006). Role-based experiences, media perceptions, and knowledge transfer success in virtual dyads, *Group Decision and Negotiation*, Vol. 15, No. 4, pp. 367-377.
- Hermosilla, A. e Sola, J. (1990). *Cooperação Empresarial*, IMPI/IAPMEI, Madrid e Lisboa.
- Hill C. e Kim W. (1988). Searching for a dynamic theory the multinational enterprise: a transaction cost model, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 9-194.

- Hills, G. (1994). *Marketing and Entrepreneurship: research ideas and opportunities*, Westport, Quorum.
- Holmlund, M. e Tornroos, J. (1997). What are Relationships in Business Networks?, *Management Decision*, Vol. 35, Nº 4, pp. 304-309.
- Hulsink, W. e ElFring, J. (2003). Networks in Entrepreneurship: the case of high- Technology Firms, *Small Business Economics*, Vol. 21, pp. 409-422.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., e Webb, J.W. (2006). Entrepreneurial alliances and networks. In: Shenkar, J. and Reuer, J.J. (eds) *Handbook of strategic alliances*. Sage Publishers, Thousand Oaks
- Jassawalla, A. e Sashittal, H. (1999). Building collaborative cross-functional new product teams, *Academy of Management Executive*, Vol. 13, Nº 3, pp. 50-63.
- Johannisson, B. (2002). *Entrepreneurship as a collective phenomenon*, Working paper, Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship (SIRE), Växjö University.
- Johannisson, B. e Rezapillas, M. (2002). The institutional embeddedness of local inter-firm networks: a leverage for business creation, *Entrepreneurship and Development*, Vol. 14, pp. 297-315.
- Johanson, J. e Vahlne, J.E. (1990). The Mechanism of Internationalisation, *International Marketing Review*, Vol. 7, Nº 4, pp. 11-24.
- Kenney, M. e Mujtaba, B. (2007). Understanding Corporate Entrepreneurship and Development: A Practitioner View of Organizational Intrapreneurship, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 12, No. 3, pp. 73-88.
- Kilburn, D. (1999). Partnership in cultural turmoil, *Marketing Week*, Vol. 38, Nº 15, pp. 20-3.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D., e Weaver, K.M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientations scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 26, pp. 71-94.
- Kuratko, D. and Goldsby, M. (2004). Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A framework for Ethical Corporate Entrepreneurship, *Journal of Business Ethics*, Vol. 55, pp. 13-30.
- Lechner, C., Dowling, M. e Welpel, I. (2006). Firm networks and firm development: the role of the relational mix, *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, pp. 514-540.
- Lev, B. e Radhakrishnam, S. (2004). The Valuation of Organizational Capital". Paper presented at the Conference on Research in Income and Wealth. June, University of Illinois, Urbana - Champaign.
- Lewis, J. (1992). *Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*, São Paulo: Pioneira.
- Lorente, J. (2001). Specificity and opacity as resource-based determinants of capital structure: evidence for Spanish manufacturing firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 2, pp. 157-177.

- Lounsbury, M. (1998). Collective entrepreneurship: the mobilization of college and university recycling coordinators, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 50-69.
- Lumpkin, G.T. e Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, Vol. 21 No.1, pp. 135-172.
- Mahoney, J. e Pandian, J. (1992). The Resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, N° 5, pp. 363-380.
- Marino, L., Strandholma K. e Steensman H. (2002). The moderating effect of national culture on the relationship between entrepreneurial orientation and strategic alliance portfolio extensiveness, *Entrepreneurship: Theory Practice*, Vol. 26, pp. 135-172.
- Mariti, P. e Smiley R. (1983). Co-operative agreements and the organization of industry, *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XXXI, N° 4, pp. 437-451.
- Mason J. (1993). Strategic alliances: partnering for success, *Management Review*, Vol. 82.
- McEvily B. e Zaheer A. (1999). A Source of firm heterogeneity in competitive capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, N° 12, pp. 1133-1158.
- Middel, H. (2008). Collaborative Improvement: action learning in the extended manufacturing enterprise, An action learning approach, PhD thesis, Enschede.
- Miles, R., Miles, G. e Snow, C. (2005). *Collaborative Entrepreneurship: How Communities of Networked Firms Use Continuous Innovation to Create Economic Wealth*, Stanford University Press, Stanford, CA.
- Miles, R., Miles, G. e Snow, C. (2006). Collaborative Entrepreneurship: A business model for continuous innovation, *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 1, pp.1-11.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, Vol. 29, pp. 770-791
- Miller, D. e Friesen, P. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link, *Strategic Management Journal*, Vol. 4, pp. 221-235
- Miller, D. e Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 519-543.
- Miranda, J.F. (1992). Organizacion de los Acuerdos de Cooperacion Interempresarial en España y su Entorno, *Economía Industrial*, No. 286, pp. 7-16.
- Montoro-Sánchez, A., Ortiz-de-Urbina-Criado, A. e Romero-Martínez, A. (2009). The Decision to Use Alliances as Corporate Entrepreneurship: The Role of Resources and Skills, *Group Decision Negotiation*, Vol. 18, pp. 419-430.
- Naman, J. e Slevin, D. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 137-153.
- Neto, A. (2000). *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais - Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas*, Atlas, São Paulo.
- Nonaka I. (1994). A dynamic theory of organizations knowledge creation, *Organization Science*, Vol. 5, N°1, pp. 14-37.

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizations knowledge creation, *Organization Science*, Vol. 5, No.1, pp. 14-37.
- Novikoava, J. (2005). Firms or Networks: In search of the locus of innovation, *Academy's 2005 Winter Conference on Industrial Evolution and Dynamics*, pp. 1-26.
- Nunamaker J., Romano N. e Briggs R. (2002). Increasing intellectual bandwidth: generating value from intellectual capital with information technology, *Group Decision Negotiation*, Vol. 11, No. 2, pp. 69-86.
- Ohmae, K. (1990). Pourquoi les Alliances Échouent-elles?, *Harvard L'Expansion*, N° 56, pp. 25-44.
- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: combining institutional and resource-based views, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 9, pp. 697-713.
- Pansiri, J. (2008). The effects of the characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector, *Tourism Management*, Vol. 92, pp. 101-115.
- Parkhe A. (1993). Strategic alliances structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, N° 4, pp. 794-829.
- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C. C. e Park, S. H. (2002). National and Organizational culture differences and international joint venture performance, *Journal of International Business*, Vol. 33, N° 2, pp. 243-265.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, New York.
- Pérez, S. e Castillejo, J. (2008), "The Resource Based Theory of the Firm and Firm Survival", *Small Business Economics*, Vol. 30, pp. 231-249.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of competitive Advantage: a resource-based view, *Strategy Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
- Pfeffer, J. e Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Pitelis, C. (2005). Edith Penrose, Organisational Economics and Business Strategy: An Assessment and Extension, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 26, pp. 67-82.
- Polit, D.F. e Hungler, B.P. (1995). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*, Porto Alegre, Brasil
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition, *Havard Business Review*, Vol. 76, N° 6.
- Preble, J.F., Reichel, A. e Hoffman, R.C. (2000). Strategic alliances for competitive advantage: evidence from Israel's hospitality and tourism industry, *Hospitality Management*, Vol. 19, pp. 327-341.
- Priem, R. e Butler, J. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?, *Academy of Management Review*, Vol. 26, N° 1, pp. 22-40.

- Pucik, V. (1988). Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: the human resource management agenda, *Human Resource Management*, Vol. 27, Nº 1, pp. 77-93.
- Qureshi, S, Briggs, R.O. e Hlupic, V. (2006). Value creation from intellectual capital: convergence of knowledge management and collaboration in the intellectual bandwidth model, *Group Decision and Negotiation*, Vol. 15, No. 3, pp. 197-220.
- Reich, R. (1987). Entrepreneurship reconsidered: the team as hero, *Harvard Business Review*, pp. 77-83.
- Ribeiro-Soriano, D. e Urbano, D. (2009). Overview of Collaborative Entrepreneurship: An integrated approach between business decisions and negotiations, *Group Decision Negotiation*, Vol. 18, pp. 419-430.
- Roig, B. (1989). Estrategias Cooperativas, *Economía Industrial*, Nº 266, Março-Abril, pp. 77-85.
- Romero-Martínez A. e Montoro-Sánchez A. (2008). How clusters can encourage entrepreneurship and venture creation, reasons and advantages, *International Entrepreneurship Management Journal*, Vol. 4, Nº 3, pp. 315-329.
- Rossi, G., Póvoa A., Garcia, M. e Minciotti, S. (2009). Escassez de Recursos: Factor a Influenciar na Formação de Alianças Estratégicas Empresariais”, *RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia*, São Paulo, Vol. 8, Nº 1, Jan./Jun., pp. 85-99.
- Rumelt, R.P. (1987). *Theory, strategy and entrepreneurship*. In: Teece, D. (ed.). The competitive challenge. Ballinger, Cambridge, pp 137-158
- Saad I., Rosenthal-Sabroux C. e Grundstein M. (2005), “Improving the decision making process in the design project by capitalizing on company's crucial knowledge”, *Group Decis Negot*, Vol. 14, nº2, pp. 131-145.
- Sánchez, E. (1993). *Alianzas Estratégicas: hacia una estrategia de cooperación*, Instituto de Fomento Regional, Oviedo.
- Sandberg, W.R. (1991). Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16 No. 3, pp. 73-90.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R. e Harrison, J. S. (2001), Alliance entrepreneurship and firm market performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Nº 6-7, pp. 701-711.
- Sayles, L. R., and Stewart, A. (1995). Belated recognition for work-flow entrepreneurs: A case of selective perception and amnesia in management thought. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 19, No. 3, pp. 7-24.
- Schawald, F. (1998). Cooperative Agreements and Theory of the Firm: Focusing on Barriers to Change, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 35, pp. 203-225.
- Sirmon D.G. e Lane P.J. (2004). A model of cultural differences and international alliance performance, *Journal of International Studies*, Vol. 35, No. 4, pp. 306-319.
- Smart, D. e Conant, J. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 10, Nº 3, pp. 28-40.

- Sousa, V. (1997). Alianças Estratégicas: Empresas Portuguesas no Contexto Internacional, Dissertação não publicada, Universidade do Minho.
- Souza, L., Câmara, M. e Arbex, M. (2006). Cooperação entre firmas localizadas em arranjos produtivos locais: um estudo nas empresas do vestuário de Londrina, GEPROS, ASno 1, Nº 3.
- Speckbacher, G. (2010). The effect of interorganizational trust on make-or-cooperate decisions: Disentangling opportunism-dependent and opportunism-independent effects of trust, *European Management Review*, Vol. 7, No. 2, pp. 101-115.
- Steensma, K. R., Marino, L., Weaver, K. M. e Dickson, H. P. (2000). The influence of national culture on the formation of technology alliances entrepreneurial firms, *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, pp. 951-73.
- Stevenson, H. (1983). A perspective on entrepreneurship, *Harvard Business School*, pp. 384-131.
- Stevenson, H. e Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11 No. 5, pp. 17-27.
- Stewart, A. (1989). *Team entrepreneurship*, Sage, Newbury Park, CA.
- Stuart, T. E. (2000). International alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp.791-811.
- Styles, C. e Seymour, R. (2006). Opportunities for marketing researchers in international entrepreneurship", *International marketing Review*, Vol. 23, N° 2, pp. 126-145.
- Tarabishy, A., Solomon, G., Fernald., L. e Saghkin, M. (2005). The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance in dynamic markets. *The Journal of Private Equity*, Fall, pp. 20-29.
- Teng , B.S. e Das, T.K. (2008). Governance structure choice in strategic alliances-The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners, *Management Decision*, Vol. 46, No. 5, pp. 725-742.
- Teng, B. (2007). Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: a resource-based approach toward competitive advantage, *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No.1, pp. 119-142.
- Thornberry, N. (2003), "Corporate entrepreneurship: Teaching managers to be entrepreneurs", *The Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 4, pp. 329-344.
- Tiessen, J. (1997). Individualism, collectivism, and entrepreneurship: A framework for international comparative research, *Journal of Business Venturing*, Vol.12 , No. 5, pp. 367-384.
- Timmons, J. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 4th ed.
- Todeva, E. e Knoke, D. (2005), Strategic alliances and models of collaboration, *Management Decision*, Vol.43, No.1, pp.123, 126.
- Todeva, E. e Knoke, D. (2005), Strategic alliances and models of collaboration, *Management Decision*, Vol.43, No.1; pp.123, 126.

- Urbano, D., and Yordanova, D. (2008). Determinants of the adoption of HRM practices in tourism SMEs in Spain: an exploratory study. *Service Business*, Vol. 2, pp. 167-185.
- Ussman, A.M. (1994). A Transferência de Geração na Direcção das Empresas Familiares em Portugal", Tese de Doutoramento no Ramo de Gestão pela Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Vicari, F., Carpinetti, L., Cardoza, E. and Gerolamo, M. (2005), Análise das Características de Aglomerados de Pequenas e Médias Empresas: Os Casos de Ibitinga e Santa Gertrudes, XXV Encontro Nacional de Eng. de Produção, Porto Alegre, Brasil.
- Volery, T. (1996). La Coopération Inter-entreprises: Le Cas des Petites et Moyennes Entreprises Suisses, Tese de Doutoramento, Fribourg University.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm, *Strategy Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- Wheelen, T. e Hunger, J. (2000), "Strategic Management Business Policy: Entering 21st Century Global Society", New Jersey: Prentice.
- Wilson J. e Hynes N. (2008). Co-evolution of firms and strategic alliances: Theory and empirical evidence, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 76, pp. 620-628.
- Woolthuis, R. (1996), "Entrepreneurial Activity Throught Inter-organizational Relationships - A longitudinal approach to IOR development", paper presented at Rent X, November, Brussels, Working in Progress, The Netherlands.
- Wunderer, R. (2001). Employees as "co-intrapreneurs" - a transformation concept, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 5/6, pp. 193-211.
- Yan, J. e Sorenson, R.L. (2003). Collective entrepreneurship in family firms: the influence of leader attitudes and behaviors. *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 6, No. 2, pp. 37-51.
- Zacharakis, A.L. (1998). Entrepreneurial entry into foreign markets: a transaction cost perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 21, pp. 23-39.
- Zinn, J., Proença, J. e Rosko, M. (1997). Organizational and Environmental factors in hospital alliance membership and contract management: A resource-dependence perspective, *Hospital & Health Services Administration*, Vol. 42, Nº 1, pp. 67-86.

# Anexo

## Apresentação do Questionário via e-mail:

Exmo/a Senhor/a,

O Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior está a desenvolver um estudo intitulado: “A Influência dos Recursos e Capacidades da Empresa e da Orientação Empreendedora na Formação de Alianças: Uma Perspectiva de Empreendedorismo Colaborativo”, no âmbito do Curso de Mestrado em Gestão.

Este estudo pretende recolher alguns dados através de um questionário. Neste sentido, gostaríamos de pedir a sua colaboração no preenchimento do referido questionário (ver Link), o que em princípio demorará entre 5-10 minutos.

<http://193.136.66.103/survey/index.php?sid=17793&lang=pt>

O anonimato e a total confidencialidade são garantidos pelo tratamento dos dados de forma agregada.

Agradece-se antecipadamente a vossa colaboração e o tempo disponibilizados para responder ao questionário.

Solicita-se a brevidade na resposta de forma a poder concluir o referido estudo.

A investigadora responsável,

Patrícia Manteigueiro.

# QUESTIONÁRIO

Os dados deste questionário serão estritamente confidenciais, e destinam-se apenas à realização de um estudo académico.

**1. Qual o grau de responsabilidade sob os Recursos e as Capacidades que a empresa possui? Por favor, para cada tipo de recurso, assinale o seu grau de importância.**

	Muito Importante	Importante	Indiferente	Pouco Importante	Muito Pouco Importante
Partilha de equipamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criar informação que possibilita facilidade de comunicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade de capital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos comerciais e administrativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência em alianças.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência em actividades empreendedoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria da comunicação interna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fortalecimento da equipa de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Em que tipo de acções empreendedoras a sua empresa está envolvida? Por favor, para cada tipo de acção, assinale o seu grau de importância.**

	Muito Importante	Importante	Indiferente	Pouco Importante	Muito Pouco Importante
Exploração do ambiente interno de forma a melhorar determinadas áreas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interceptar todos os factos relevantes e não apenas aqueles que são considerados como aceitáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A nossa empresa tem forte inclinação para projectos de elevados riscos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na nossa empresa existe uma forte tendência para estar à frente dos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A nossa empresa está orientada para o crescimento, inovação e desenvolvimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. A sua Empresa está envolvida em Alianças Estratégicas (Acordos de Cooperação) com outra(s) Empresa(s)?**

- Sim
- Não



Caso responda SIM continue o questionário a partir da questão nº 5.

**4. Se NÃO, que razões levaram a sua Empresa a nunca se ter envolvido em Aliança(s) Estratégica(s)? Por favor, para cada razão, assinale o seu grau de concordância ou discordância.**

	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente	Sem resposta
Receio da perda de autonomia e identidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
A estratégia da formação de alianças permanece desconhecida para a maioria das empresas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Não vejo qualquer interesse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Receio em divulgar conhecimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
As alianças são consideradas como um estudo de domínio das grandes empresas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Não existe informação sobre o modo como actuar nem a quem solicitar assessoria profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Medo do aparecimento de um concorrente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Não querer que pessoas estranhas ao negócio se envolvam nos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

empresa.

Desconhecimento da existência de apoios para fazê-lo.

Não saber com quem colaborar.

**?** Após responder continue o questionário a partir da questão nº6

**5. Se SIM, que motivos levou a sua Empresa a formar Aliança(s)? Por favor, para cada motivo, assinale o seu grau de concordância ou discordância.**

	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente	Sem resposta
Partilhar e reduzir os riscos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Criar economias de escala.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Transferência de tecnologias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Responder às acções dos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Superar barreiras governamentais e regulamentares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Consolidar a posição de mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Melhorar a nível de inovação e modernização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Obter alguma experiência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Partilhar recursos e competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Ter acesso a novos mercados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Aumentar a capacidade de produção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Repartir custos e investimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Obter melhores possibilidades de financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Melhorar a qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Partilhar quadros superiores e técnicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Criar e explorar sinergias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Facilitar o processo de internacionalização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Fomentar um processo de aprendizagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Melhoramentos nos tempos de fabricação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Reduzir os custos de transacção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Alcançar vantagens competitivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

## 6. Localização da Empresa.

**?** Concelho a que pertence a Empresa.

## 7. Ano de Criação da Empresa.

## 8. CAE

### 8.1. Sector de Actividade:

## 9. A Empresa é dirigida pelo: Escolha uma das seguintes respostas

- Fundador-Proprietário
- Proprietário
- Gerente/Administrador
- Direcção Independente
- Outro:

**9.1. A Formação Académica desta pessoa é:  
Escolha uma das seguintes respostas**

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Politécnico
- Ensino Universitário
- Outro:

**10. nº Trabalhadores (2010):  
Escolha uma das seguintes respostas**

- Menos de 10
- Entre 11 e 50
- Entre 51 e 250
- Mais de 251

**11. A Concorrência do vosso Mercado é:  
Escolha uma das seguintes respostas**

- Muito Forte
- Forte
- Média
- Fraca
- Muito Fraca

**12. Forma Jurídica:  
Escolha uma das seguintes respostas**

- Sociedade por Quotas
- Sociedade Anónima

- Sociedade Unipessoal por Quotas
- Empresa em Nome Individual
- Outro:

**13. As Vendas distribuem-se:**

Menos 20% 21-50% 51-99% 100%

Mercado Local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercado Nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercado Internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>