

# **O Papel da Aquisição de Conhecimento das Alianças Interorganizacionais na Relação Entre o Empreendedorismo Corporativo e o Desempenho: *Insights* das PME Portuguesas**

**Francisco André Tuma**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Empreendedorismo e Criação de Empresas**  
(2º Ciclo de estudo)

Orientador: Prof.: Doutor João José de Matos Ferreira

**Maio de 2023**



## **Declaração de Integridade**

Eu, **Francisco André Tuma**, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição **M11381** do **Empreendedorismo e Criação de Empresas** da Faculdade **Ciências Sociais e Humanas**, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 19-maio-2023



**Francisco André Tuma**



# **Dedicatória**

Em memórias aos meus avós, Maria Tchimonze, Jorge Ngoma e a minha digníssima tia  
Alfonsina Tchimonze Tati.



# Agradecimento

Antes de mais nada agradeço na primeira pessoa por fazer parte como estudante de 2º ciclo de mestrado em Empreendedorismo e Criação de Empresas da Universidade Beira Interior, da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Graças a essa faculdade que tive a honra de cruzar a mesma linha com o meu digníssimo Professor Doutor João José de Matos Ferreira, que teve todo esse tempo uma grandiosidade da paciência e força de vontade em poder direcionar-me em linhas corretas para a concretização desse trabalho, que não foi um processo fácil para quem possuía uma visão pouco profunda sobre o tema.

Por outro lado, não vou deixar de poder dar os meus votos de agradecimentos aos meus professores que me marcam até agora, no que concerne no campo de empreendedorismo, em especial à minha e nossa coordenadora do curso, Professora Doutora Maria José Aguilar Madeira, aos meus colegas de turma que foram bastante especiais na fase da minha formação.

Não vou deixar de dar votos de agradecimento também ao pessoal que sempre partilharam energias positivas, tais como o Gerson Baza, Agostinho Bumba, Ilda Jonatas, Henrique Bitebe, Vicente Pongo, Paulina Chicaia, Paulo Deco, Paula Buco, Edványa Tuma, Aldina Binda, Naomi Binda, Suzana Tuma, Agnaldo Marques.

Mãe, tenho tanto para te falar, mas com palavras não sei dizer, como é grande o meu amor por ti, és o último reduto que eu não quero envergonhar, agradeço por ser o seu filho, tu nem imaginas quão sou feliz por lhe ter como filho. “Margarida Tula Tati”.

Tios meus, Simão Nvumbi Futi, João Silveste Sambo, Quintas Tati, Félix Gomes. Muito grato pelo apoio incondicional que me forneceram durante o período de formação.



## Resumo

A perspectiva da relação entre empreendedorismo corporativo (EC) e o desempenho das empresas na literatura tem sido principalmente direcionada para o estudo da influência dos fatores externos. Apenas recentemente alguns estudos têm voltado a sua atenção para o papel que as alianças interorganizacionais têm no EC e o desempenho da empresa. Neste contexto, o nosso estudo tem como objetivo avaliar o papel da aquisição de conhecimento das alianças interorganizacionais na relação entre o EC e o desempenho. Para tal, optou-se por um estudo quantitativo com dados primários recolhidos através de questionários dirigidos a gestores de uma amostra de 101 pequenas e médias empresas (PME) portuguesas de diversos setores. Através de uma análise de regressão linear hierárquica, os resultados mostram que tanto o EC como a aquisição de conhecimento têm uma influência positiva no desempenho. Porém, os resultados também evidenciam que o efeito moderador da aquisição de conhecimento na relação entre EC e desempenho é negativo e varia dependendo do nível de recursos baseados no conhecimento que uma empresa possui.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo corporativo; Aquisição de Conhecimento; Alianças interorganizacionais; Recursos baseados em conhecimento; Capacidade de absorção.



# Abstract

The perspective of the relationship between corporate entrepreneurship (CE) and the performance of companies in the literature has been mainly directed to the study of the influence of external factors. Some studies have recently focused on interorganizational alliances' role in CE and firm performance. In this context, our study aims to evaluate the role of knowledge acquisition from interorganizational alliances in the relationship between CE and performance. To this end, we opted for a quantitative study with primary data collected through questionnaires addressed to managers of a sample of 101 Portuguese small and medium-sized enterprises (SMEs) from different sectors. Through a hierarchical linear regression analysis, the results show that both EC and knowledge acquisition positively influence performance. However, the results also show that the moderating effect of knowledge acquisition on the relationship between CE and performance is negative and varies depending on the company's knowledge-based resources.

**Keywords:** Corporate entrepreneurship; Knowledge Acquisition; Interorganizational alliances; Knowledge-based resources; Absorption capacity.



# Índice

|   |      |
|---|------|
| Dedicatória .....   | vii  |
| Agradecimento .....   | ix   |
| Resumo .....  | xi   |
| Abstract .....  | xiii |
| Lista de Figuras .....  | xvii |
| Lista de Tabela .....   | xix  |
| Lista de Acrónimos .....  | xxi  |
| 1. Introdução .....   | 1    |
| 1.1 Enquadramento teórico .....   | 3    |
| 1.2 Justificação do tema de investigação .....                          | 4    |
| 1.3 Objetivos da investigação .....                                     | 6    |
| 2. Fundamentação Teórica .....  | 7    |
| 2.1 Teoria .....  | 7    |
| 2.1.1 Teoria baseada no conhecimento .....                              | 9    |
| 2.2. Hipóteses .....  | 10   |
| 2.2.1 Aquisição de conhecimento por meio de alianças .....              | 10   |
| 2.2.2 Vantagens da aquisição de conhecimento por meio de alianças ..... | 15   |
| 3. Metodologia .....  | 18   |
| 3.1- Amostra e recolha de dados .....                                   | 18   |
| 3.2. Medidas .....  | 20   |
| 3.3. Análise de dados .....   | 23   |
| 4- Resultados .....   | 25   |
| 5- Discussão e Conclusões .....   | 29   |
| 5.1- Contribuições teóricas .....                                       | 30   |
| 5.2- Contribuições práticas .....                                       | 32   |
| 5.3. Limitações e futuras linhas de investigação .....                  | 33   |
| 6- Referências .....  | 34   |
| 7- Anexo  |      |



# Lista de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Modelo conceptual de investigação ..... | 17 |
|---|----|



## Lista de Tabela

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1. Caracterização da amostra .....   | 19 |
| Tabela 2. Medição das variáveis e respectivas escalas.....  | 22 |
| Tabela 3. Correlação entre construtos (VIF na diagonal).....  | 26 |
| Tabela 4. Coeficientes padronizados estimados dos modelos de regressão múltipla (estatística t).....  | 28 |
| Tabela 5. Coeficientes padronizados estimados dos modelos de regressão múltipla (estatística t)<br>Segundo o nível de recursos baseados no conhecimento ..... | 28 |



# Lista de Acrónimos

**EC:** Empreendedorismo Corporativo

**UE:** União Europeia

**IAPMEI:** Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

**IBM:** *International Business Machines*

**I&D:** *Investigação e Desenvolvimento*

**PME:** Pequenas e Médias Empresas

**RBV:** *Resource Based View*

**SPSS:** *Statistical Package for the Social Sciences*

**VIF:** *Variance Inflation Factors*



# 1. Introdução

Na década de 1980, o empreendedorismo corporativo (EC) recebeu uma quantidade significativa de atenção acadêmica e tornou-se um campo de pesquisa autónomo (Funko et al., 2023; Glinyanova et al., 2021). O EC tem gerado considerável atenção de pesquisas por causa de sua relevância para a vitalidade corporativa e geração de riquezas económicas (Dess et al., 2003). Nesses cenários, as atividades de EC das Pequenas e Médias Empresas (PME) ganham cada vez mais importância, tornando-se uma condição necessária para a criação de riqueza (Phan et al., 2009; Zahra et al., 2009), principalmente aos seus efeitos antidotos no que diz respeito ao aumento da concorrência em mercados globais complexos.

O EC foi conceituado como atividades formais e informais destinadas a criar novos negócios em empresas estabelecidas por meio de inovação de produtos e processos e desenvolvimento de mercado (Zahra, 1991). Essas atividades produzem o comportamento empreendedor dentro das organizações existentes e tem vindo a crescer em termos de popularidade devido às suas implicações positivas para as empresas individuais. Essas implicações incluem maior lucratividade e melhor desempenho da empresa (Zahra, 1991). Já vários estudos anteriores, de vários campos complementares, como o empreendedorismo, o marketing, e as finanças, contribuíram para uma melhor compreensão das dinâmicas do EC dentro de organizações estabelecidas (Hornsby et al., 2013), visto que o EC pode ser orientado interna ou externamente (Zahra, 1991). Na orientação interna, o EC foca-se nas políticas internas, sistemas e processos das empresas que possam permitir obtenção de riscos, inovação e proatividade (Miller & Le Breton-Miller, 2011). Essas situações internas fazem com que as PME promovam uma orientação empreendedora (Covin & Wales, 2019). Já no que tange na orientação externa, o EC foca-se mais no poder que uma empresa tem em entrar em novos mercados ou atividades, criar ou comprar novas subsidiárias (Yiu et al., 2007), o que faz com que a empresa venha ter mais comprometimento em novos empreendimentos corporativos com fornecedores e/ou clientes (Wadhwa & Kotha, 2006).

O presente estudo foca-se nas PME portuguesas, uma vez que as PME são vistas como a espinha dorsal da economia global (Martín-Rojas et al., 2023). Na Europa, representam 99,8% de todas as empresas e cerca de 65% do emprego total (European Commission, 2021). De acordo com Franco & Haase (2010), as PME têm uma elevada relevância no tecido empresarial de Portugal, uma vez que 99% das empresas portuguesas são consideradas PME. O EC é amplamente considerado importante para facilitar os esforços de uma empresa em explorar as suas vantagens competitivas e explorar novas oportunidades e competências necessárias para alcançar o sucesso (Urbano et al., 2022). Alguns autores conceituaram o EC como um processo que ocorre dentro de uma empresa existente que leva

a várias atividades inovadoras, tais como o desenvolvimento de novos produtos, estratégias competitivas, serviços, tecnologias, e até mesmo modelos de negócios (Antoncic & Prodan, 2008; Kuratko et al., 2015).

Para o tratamento desses mesmos processos internos, uma empresa terá que possuir um “holofote” de uma visão baseada em conhecimento (Z. Li & Gao, 2021), uma vez que a heterogeneidade dos recursos tem sido uma característica da visão baseada em recursos (*Resource based View* - RBV) bastante competitiva para qualquer empresa (Baregheh et al., 2009). Portanto, as empresas devem possuir recursos estratégicos que sejam valiosos, raros, insubstituíveis e difíceis de imitar (Barney, 1991). Como uma vasta contribuição para a literatura, a RBV enfatiza a importância do conhecimento e conceitua uma empresa como uma instituição que integra conhecimento (Grant, 1996a, 1996b; Spender, 1996) como um recurso estratégico crítico para as empresas inovarem continuamente e manterem as suas vantagens competitivas (Boschma & ter Wal, 2007). Vários estudos (Mikami et al., 2022; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Zahoor & Al-Tabbaa, 2021) focaram-se no campo sobre a aquisição de conhecimento e argumentaram que a aquisição de conhecimento mediante alianças interorganizacional e respetiva confiança entre empresas parceiras podem efetivamente facilitar a aquisição do conhecimento.

Neste contexto, este estudo tem como o objetivo avaliar o papel da aquisição de conhecimento das alianças interorganizacionais das PME na relação entre o EC e o seu desempenho. O estudo empírico foi realizado tendo por base um questionário enviado a gestores de uma amostra de 101 PME portuguesas de diversos setores.

Este estudo apresenta várias contribuições para a literatura sobre o empreendedorismo. Primeiro, é um dos primeiros estudos em Portugal a analisar as contingências relacionais da relação entre EC e o desempenho das PME. Os resultados mostram o efeito moderador que a aquisição de conhecimento por meio de um relacionamento entre empresas (alianças) tem na relação entre o EC e o seu desempenho. Ao contrário do que uma das nossas hipóteses sugere, o efeito moderador da aquisição de conhecimento na relação entre EC e desempenho é negativo e varia dependendo do nível de recursos baseados no conhecimento que uma empresa possui.

Segundo, os resultados obtidos mostram o papel que os diferentes níveis de recursos baseados no conhecimento assumem na relação entre o EC e o desempenho das empresas. A este nível, as evidências empíricas mostram que a aquisição de conhecimento pode ser mais benéfica para o EC em empresas que enfrentam restrições de recursos, como as PME. Ou seja, a aquisição de conhecimento por meio de um relacionamento entre empresas, na relação EC e desempenho é mais forte quando as empresas possuem largas bases de conhecimento.

Por último, e em termos de contribuição prática, acreditamos que os resultados obtidos possam ser relevantes para toma de decisão dos empresários, gestores e outros decisores relativamente as políticas de empreendedorismo. Quanto ao EC, os gestores devem incentivar a proatividade das empresas na aquisição de habilidades empreendedoras para que possam identificar novos parceiros com melhor conhecimento da tecnologia de maior demanda ou adquirir ferramentas superiores antes dos seus concorrentes. A grosso modo, os gestores devem estar cientes que o processo de aquisição de conhecimento é um ato que alberga bastante recursos em si e tem implicações simultaneamente na aprendizagem e nas atividades empreendedoras, onde ambas competem pela escassez de recursos das PME, afetando o fluxo positivo que cada atividade pode ter no seu desempenho (Bojica & Fuentes, 2011).

O estudo está constituído por duas partes, uma parte teórica e uma parte empírica. No primeiro capítulo, é apresentada uma revisão da literatura na qual é desenvolvida a ligação entre aquisição de conhecimento e o EC e são formuladas as hipóteses de investigação. No segundo capítulo, apresenta-se a parte empírica do estudo que é composta pela metodologia e caracterização das variáveis de estudo. Seguido pelo terceiro capítulo relativo à análise dos resultados quantitativos e a respetiva discussão que se encontra no capítulo seguinte. No último capítulo, são apresentadas as conclusões, as limitações e futuras linhas de investigação.

## **1.1 Enquadramento teórico**

Em novos cenários económicos, caracterizados por dinamismo e complexidade, as empresas devem desenvolver novas capacidades de resposta para sobreviverem e terem sucesso. São nesses cenários, que as atividades de EC das PME ganham cada vez mais relevância, tornando-se uma condição necessária para a criação de riqueza (Phan et al. 2009; Zahra et al., 2009). Há um número crescente de pesquisa que dá suporte a uma conexão positiva e significativa entre o EC e o desempenho das empresas, mostrando que os processos de renovação organizacional que levam à inovação e ao EC melhoram os seus resultados (Dess et al. 2003; Teng, 2007).

No entanto, supor que as atividades empreendedoras beneficiam o desempenho da empresa não é universalmente válido. Vários estudos mostraram que uma perspetiva contingente é a mais adequada para estudar a relação entre EC e desempenho. Fatores internos à empresa – como recursos baseados em conhecimento (Wiklund & Shepherd, 2003), estrutura organizacional (Cuervo-Cazurra & Rui, 2017), capacidade relacional (Weber & Maurer, 2023), diversidade cultural (Richard et al., 2004) e forma de governo (Kreiser et al., 2021), bem como fatores externos – como dinamismo do meio envolvente,

incerteza e competitividade (Bhardwaj et al. 2006; Kuratko & Morris, 2003; Zahra, 1991) - moderam a relação entre o EC e o desempenho. Embora muitos estudos tenham-se concentrado no papel moderador dos fatores organizacionais e do meio envolvente, esses contextos estão alinhados com a RBV e destacam que os fatores organizacionais pode desempenhar um papel significativo para aumentar o valor da empresa por meio da sua atividade empreendedora (Iqbal et al., 2022).

De acordo com a literatura, as relações interorganizacionais têm sido frequentemente usadas para, conduzir mudanças estratégicas na colaboração entre duas ou múltiplas empresas, assim como explorar novas oportunidades de recursos, mercado e tecnologia (Úbeda-García et al. 2020; van Marrewijk & den Ende, 2022). Estas relações interorganizacionais podem gerar uma vantagem competitiva sustentável, facilitando a aquisição de recursos valiosos, raros e inimitáveis e terem a capacidade de explorá-los (Ferreira et al., 2022). No entanto, o EC transforma novas estruturas de *input* iniciais e diferentes e devem ser combinadas para criar novos produtos ou serviços para um fim desejado (output) (Dickel, 2018). Essas estruturas fazem com que as organizações gerem novos modelos de como implantar e criar novos recursos (Chen et al., 2022) e injetar recursos de diferentes fontes externas nas operações da empresa (Zahra et al. 2009). Assim, as alianças interorganizacionais tornam-se agentes importantes na sustentação das atividades empreendedoras de uma empresa, pois fornecem acesso aos recursos necessários para gerar novas combinações de recursos ou preencher as lacunas de recursos que o EC gera (Ahuja, 2000; Teng, 2007).

Tem sido enfatizado na literatura que os recursos são mais escassos nas PME que nas grandes corporações (Moreno & Casillas, 2008; Todorova & Durisin, 2007). Mas apesar dos constrangimentos de recursos que as PME enfrentam, estas também se envolvem com sucesso em atividades de EC (Sadler-Smith et al. 2003; Zahra et al., 2000). Assim, avaliar a eficiência de diferentes fontes de recursos que sustentam as atividades empreendedoras das PME torna-se uma condição necessária para entender como essas empresas gerenciam as suas restrições de recursos e obtêm sucesso nos seus esforços empreendedores.

## **1.2 Justificação do tema de investigação**

Apesar da crescente investigação nos últimos anos sobre o EC, existem lacunas que ainda carecem de compreensão (Hornsby et al., 2009; Phan et al., 2009). Por exemplo, o conhecimento teórico e empírico sobre o domínio da aquisição de conhecimento e o EC em que se baseia são questões-chave que justificam ainda uma compreensão mais profunda (Urbano et al., 2022). Também o facto de essas questões terem sido analisadas em campos

distintos, surgiram diferentes terminologias e abordagens para o fenómeno do EC (Simba & Thai, 2019). Essas discrepâncias fazem com que seja difícil poder entender o estado atual do fenómeno do EC (Urbano et al., 2022), a sua conceptualização, e ainda a avaliação e comparação dos resultados entre os estudos (Narayanan et al., 2009). Na literatura, identificámos alguns estudos que usaram termos indistintamente diferentes, como *intrapreneurship* (Pinchot, 1983), *corporate venturig* (Venkataraman et al., 1990), ou até mesmo o termo *corporate internal entrepreneurship* (Schollhammer, 1982).

No geral, a existente heterogeneidade da conceptualização e aplicação do EC limita a compreensão do fenómeno, dificulta o desenvolvimento de mais conhecimento na área e torna mais difícil estabelecer relações e limites com outros construtos e temas significativos (Shepherd et al., 2015), como é o caso do EC no contexto das PME (Franco & Haase, 2010). Diversa pesquisa tem sido realizada sobre aquisição de conhecimento e EC em contexto das PME (por exemplo, Bojica & Fuentes 2011; Hunt et al., 2023; Martín-Rojas et al., 2023). Contudo, não foram identificados estudos que analisassem o modo como a aquisição de conhecimento das alianças interorganizacionais afeta a relação entre o EC e o desempenho das PME. Ainda a adicionar o facto de não terem sido identificados estudos aplicados às PME na geografia portuguesa.

Assim, a nossa investigação visa contribuir para este gap identificado na literatura, mediante a avaliação do papel da aquisição de conhecimento das alianças interorganizacionais na relação entre o EC e o desempenho das PME. Neste sentido, partimos da premissa de que a RBV trata o conhecimento como um recurso organizacional, que reside tanto no conhecimento explícito quanto no tácito mantido pelas organizações (Ferreira et al., 2022), como na exploração das oportunidades e atividades empreendedoras (Kreiser et al., 2021). O nosso estudo propõe assim que, a aquisição de conhecimento das alianças entre empresas influencia o potencial de criação de riqueza das atividades de EC e a sua influência depende dos níveis de recursos baseados em conhecimento que as empresas possuem.

A aquisição de conhecimento é definido como os processos pelos quais os atores organizacionais recebem e são influenciados pelo conhecimento dos seus pares (Van Wijk et al., 2008). Vários autores (Dess et al., 2003; O'Higgins et al., 2022; Wales et al., 2020; Weber & Maurer, 2023) alertam para a necessidade de mais pesquisas sobre os recursos e capacidades baseados no conhecimento envolvidos no EC. Neste sentido, o nosso estudo concentra-se num tipo específico de recursos baseados no conhecimento - o conhecimento processual, anteriormente analisado em pesquisas de empreendedorismo (e.g., Wiklund & Shepherd, 2003; Bojica & Fuentes, 2011). O conhecimento processual envolve know-how que é difícil de formalizar e articular e, portanto, difícil de transferir entre as empresas. Tal conhecimento atende tanto aos requisitos da RBV de serem raros e inimitáveis, quanto aos

requisitos da teoria do empreendedorismo de serem heterogêneos, idiossincráticos e distribuídos de forma assimétrica.

### **1.3 Objetivos da investigação**

Com objetivo de avaliar o papel da aquisição de conhecimento das alianças interorganizacionais na relação entre o EC e o desempenho das PME, procuramos com este estudo, enriquecer os conhecimentos relacionados com a temática da aquisição de conhecimento e EC.

A influência da aquisição de conhecimento na relação entre EC e desempenho depende, portanto, dos recursos baseados em conhecimento que as empresas possuem. Ao examinar como a aquisição de conhecimento, a partir de alianças entre empresas, influencia a relação entre EC e desempenho da empresa, este estudo é um dos primeiros na literatura de EC a explorar empiricamente o papel da aquisição de conhecimento das alianças interorganizacionais na relação entre o EC e o desempenho das PME em Portugal.

Embora as atividades de EC exijam que as empresas adquiram novos conhecimentos para sustentar a descoberta e a exploração de novas oportunidades emergentes (Zahra et al., 2009), a aquisição de conhecimento não é benéfica em si. A sua influência depende da extensão em que as empresas possuem os recursos necessários para assimilar e explorar o novo conhecimento e reduzir os custos de aprendizagem envolvidos. Ao incluir os recursos baseados em conhecimento que as empresas possuem, podemos determinar quando a aquisição de conhecimento pode ser mais benéfica para o EC em empresas que enfrentam restrições de recursos, como no caso das PME. Por fim, o nosso estudo avança o conhecimento no campo do EC ao integrar perspectivas estratégicas, como as visões baseadas nos recursos e no conhecimento da empresa e a teoria do empreendedorismo para explicar como as empresas criam valor.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1 Teoria**

A organização empresarial tem sido reconhecida por desempenhar um dos papéis mais importantes na promoção da inovação e desenvolvimento da sociedade atual (Kuratko et al., 2015). Para avaliar o quão empreendedora é uma organização, os pesquisadores têm focado seus estudos, tanto conceitualmente quanto empiricamente, aos processos, práticas e atividade de tomada de decisão que conduzem uma nova aproximação de um processo voltado para a criação de novos empreendimentos (Colla et al., 2020). Um dos principais conceitos usados para descrever e avaliar a atividade empreendedora da empresa é o EC, onde os esforços das empresas para fazer investimentos transformacionais envolvem altos riscos e custos elevados, enquanto exercem impactos duradouros na lucratividade e na sobrevivência (Hunt et al., 2023). O conceito de EC indica que é um processo que implica a intenção estratégica de uma empresa de alavancar contínua e deliberadamente as oportunidades empresariais de crescimento (Zhang et al., 2022). Tais estratégias têm propósitos de busca de vantagens por meio de renovação tática, inovação e EC (Chen & Liu, 2020; Kusa et al., 2021; Metallo et al., 2021).

Organizações empreendedoras destinam recursos a projetos cujos resultados são desconhecidos; as vezes estão dispostas a parar de fazer o que sabem e são encorajadas a assumir riscos calculados com ideias em inovação em tecnologia, proatividade, agressividade competitiva e autonomia perante aos seus concorrentes (Colla et al., 2020; Kreiser et al., 2021) Com essas decisões que as empresas tomam faz com que tenham um desempenho no mercado inserido, económico extraordinário, são indicadores para o desempenho económico duma empresa (Forcadell & Úbeda, 2022).

Vários estudos enfatizam como o EC é uma abordagem estratégica abrangente que pode ser adequada para diversos tipos de organizações e indústrias (Kreiser et al., 2021; Zhou et al., 2020) e continuamente rejuvenesce a empresa e molda o alvo de suas operações por meio do reconhecimento e exploração da oportunidade empreendedora (Kreiser et al., 2021). No entanto, os resultados das atividades de EC nem sempre são facilmente previsíveis, pois estão repletos de desafios significativos e deficiências nos recursos, capacidades, estruturas, condições organizacionais e ambientais necessários para desenvolver essas atividades (Phan et al., 2009). Voges et al. (2022) enfatizaram, nas suas primeiras análises conjuntas aplicadas ao avanço da teoria da contingência da gestão estratégica de conflitos, à importância relativa dos principais fatores de contingência determinados por profissionais com características individuais variadas que podem afetar a relação entre o empreendedorismo e desempenho da empresa. Estes autores procuraram

investigar primeiro a relevância e a dinâmica entre três fatores-chave de contingência (isto é, ameaças externas, características organizacionais e característica de coalizão dominante), a influência das características individuais (a título de exemplo, gênero, experiência e ética pessoal) no processo de tomada de decisão da postura e como diferentes tipos de posturas organizacionais são determinados por esses fatores de contingência.

Os primeiros estudos adotaram uma perspectiva contingente sobre essa relação (Hernández-Perlines et al. 2021; Lee et al. 2019; Liu et al., 2012; Pittino et al. 2017) e focaram a sua atenção no efeito de diferentes dimensões do ambiente em geral da empresa, tais como a heterogeneidade ou hostilidade, dinamismo. Em geral, os pesquisadores concordam que os efeitos positivos do empreendedorismo aumentam em ambientes dinâmicos e complexos caracterizados pela incerteza. Num estudo longitudinal, Bhardwaj et al. (2006) constatam que as organizações empreendedoras são mais propensas a buscar oportunidades em novos ambientes, após eventos que prometem uma mudança significativa e duradoura no desempenho.

Alguns autores (Anand & Khanna, 2000; Walter et al. 2005) argumentam que as empresas precisam aprender a gerir as suas parcerias para serem capazes de lidar com contingências resultantes de atributos pessoais, organizacionais e culturais intangíveis. Conforme vários autores testemunham, são muitos os fatores que afetam essa relação, como capital intelectual, tecnologias de informação, estratégia (Salman & Al-Omari (2021), estrutura organizacional (Covin et al. 2006), capacidade de relacionamento com outras empresas (Walter et al. 2005), diversidade cultural (Richard et al., 2004) e orientação para a aprendizagem (Wang, 2008).

Zahra et al. (2000) constatam que a estruturação da propriedade e do governo das empresas desempenha um papel importante no apoio à geração de atividades empreendedoras e influencia positivamente o desempenho futuro da empresa. Esses pesquisadores argumentam que a influência positiva de uma orientação empreendedora nos resultados organizacionais é sustentada por ricas bases de conhecimento, capacidade de rede da empresa e diversidade cultural (Richard et al., 2004; Walter et al., 2005; Wiklund & Shepherd, 2003). Adotando uma perspectiva contingente para analisar fatores internos à empresa, Covin et al. (2006) descobriram que o fruto positivo da orientação empreendedora na taxa de crescimento das vendas é mais forte nas empresas que empregam a tomada de decisão autocrática.

Esses resultados de pesquisas recentes indicam, portanto, que o resultado das atividades e orientações empreendedoras depende de vários fatores internos e externos à organização. Isso reforça o valor de uma estrutura contingente para estudar a relação entre EC e desempenho.

### **2.1.1 Teoria baseada no conhecimento**

Tem sido enfatizado que as empresas muitas vezes falham ao traduzir as atividades de EC em melhor desempenho porque não têm os recursos estratégicos para o fazer (Hitt et al., 2001; Stam & Elfring, 2008). A nossa análise desses recursos estratégicos concentrar-se-á nos recursos baseados em conhecimento, especificamente no conhecimento processual.

O conhecimento processual é definido como o conhecimento exercido na execução de alguma tarefa que não pode ser facilmente articulada pelo indivíduo, pois normalmente envolve dimensões tácitas (Gupta e Govindarajan (2000), inclui o conhecimento de como algo funciona e especialmente qual a melhor forma de realizar alguma tarefa (Vanacker et al., 2021). O processo de criação de conhecimento permite que as empresas amplifiquem o conhecimento incorporado internamente e transfiram conhecimento para atividades operacionais para melhorar a eficiência e criar valor comercial (Li et al., 2009; Nonaka et al., 2000). Para Li et al. (2009), o conhecimento processual pode facilitar a orientação empreendedora para se transformar em ativos de conhecimento compartilhados pelos membros da organização e resultar em melhor desempenho da empresa. As empresa combinam diferentes modos de operação para permitir que vários processos de conhecimento ocorram simultaneamente (O'Higgins et al., 2022). Além disso, dada a natureza evolutiva dos objetivos e atividades da empresa, bem como a natureza finita de alguns processos de conhecimento, as necessidades e prioridades de conhecimento da empresa também mudam; e isso leva as mudanças nas combinações de modo (O'Higgins et al., 2022). A capacidade de criar e utilizar o conhecimento permite que uma empresa desenvolva uma vantagem competitiva sustentável porque tal conhecimento possui as características de heterogeneidade, singularidade e imobilidade ( Hunt & Arnett, 2006; Li et al., 2009).

Como o conhecimento processual pode aprimorar e sustentar a identificação e exploração de oportunidades? Duas vertentes do conhecimento processual foram enfatizadas como especificamente importantes para criar vantagem competitiva e para descobrir e explorar novas oportunidades: i) conhecimento de mercados e ii) conhecimento de tecnologia (Thorpe, Holt, & Macpherson, 2005; Wiklund & Shepherd, 2003). O conhecimento dos mercados é uma importante fonte de oportunidades empreendedoras porque aumenta a consciência do desequilíbrio do mercado que as atividades empreendedoras podem reduzir. Wiklund e Shepherd (2003) identificaram três tipos de desequilíbrio sobre os quais o conhecimento do mercado pode proporcionar maior conscientização: problemas dos clientes, necessidades não articuladas e o valor desconhecido de novas descobertas ou mudanças tecnológicas. Bojica & Fuentes (2011) afirmam se a consciência dos problemas, necessidades e tendências do cliente pode

aumentar o potencial de identificação de oportunidades, determinar o valor de novas descobertas ou mudanças tecnológicas pode apoiar a avaliação e exploração dessas oportunidades. O conhecimento do mercado é um fator importante a ser considerado ao analisar as atividades empreendedoras de uma empresa (Bojica & Fuentes, 2011). O conhecimento tecnológico também permite a identificação e a exploração de oportunidades, pois pode levar a avanços tecnológicos e aumentar a capacidade da empresa de explorar oportunidades de forma eficiente, otimizando o design e os processos (Shane, 2000).

Estudos anteriores (Shane e Venkataraman, 2000; Wiklund e Shepherd, 2003) demonstram que o conhecimento do mercado e o conhecimento tecnológico aumentam o potencial da empresa para descobrir novas oportunidades e explorá-las de forma eficaz. No seu estudo, Wiklund & Shepherd (2003) mostram que a orientação empreendedora parece estimular o desempenho em empresas que possuem amplos recursos baseados em conhecimento, e que tanto o conhecimento do mercado e conhecimento tecnológico podem ser aplicados para a descoberta e exploração de novas oportunidades de negócios para influenciar positivamente o desempenho geral da empresa. Shane (2000) também defende que o conhecimento geral do mercado, de como servir o mercado e dos problemas dos clientes, influencia a descoberta e exploração de novas oportunidades de negócio. Na mesma veia, Shepherd e DeTienne (2005) descobriram que quanto mais conhecimento uma empresa tiver dos problemas dos clientes, mais oportunidades de negócios ela descobrirá.

Neste contexto, e com base na literatura anterior, podemos afirmar que tanto o conhecimento do mercado e o conhecimento tecnológico, como os recursos baseados em conhecimento de uma empresa desempenham um papel importante na sustentação das atividades empreendedoras. Além disso, representam uma condição necessária para a identificação e exploração de oportunidades. A falta de conhecimento de mercado e tecnológico privam as empresas de importantes oportunidades empreendedoras que, se negligenciadas, poderiam, de acordo com a literatura de empreendedorismo estratégico, colocar em risco sua sobrevivência e desempenho.

## **2.2. Hipóteses**

### **2.2.1 Aquisição de conhecimento por meio de alianças**

Nas seções anteriores, defendemos a adequação de uma estrutura contingente para analisar a relação entre EC e desempenho da empresa e enfatizamos o importante papel do conhecimento do mercado e do conhecimento tecnológico no apoio à identificação e exploração de oportunidades. Com base nessas premissas e nos resultados de estudos

anteriores, a seção atual busca demonstrar que o envolvimento de uma empresa em relacionamentos interorganizacionais (alianças), para aquisição de conhecimento de mercado e tecnológico, apoiam as atividades de EC e reforçam a sua relação com o desempenho da empresa. Propomos assim que, uma empresa envolvida em atividades de EC terá um desempenho ainda melhor se adquirir conhecimento das alianças interorganizacionais.

Estudos anteriores mostraram que excelentes recursos baseados em conhecimento e uma elevada capacidade de redes são uma condição importante para traduzir atividades empreendedoras em desempenho superior (Walter et al., 2005; Wiklund & Shepherd, 2003). Por um lado, um conjunto de recursos baseados em conhecimento pode ser aplicado para o reconhecimento e exploração de oportunidades empreendedoras, uma vez que o mercado e o conhecimento tecnológico fortalecem a relação entre orientação empreendedora e desempenho da empresa (Wiklund & Shepherd, 2003). Como explicado anteriormente, o conhecimento de mercado e tecnológico representa uma condição necessária para a identificação e exploração de novas oportunidades empreendedoras (Shane 2000). Além disso, as empresas com níveis mais elevados de conhecimento prévio identificam e exploram mais oportunidades relacionadas (Shepherd & DeTienne, 2005).

Por outro lado, o envolvimento em atividades e processos empreendedores incentiva a aprendizagem organizacional, aprimorando as bases de conhecimento da empresa (Wang, 2008). Há, assim, uma interação positiva entre os recursos baseados no conhecimento – como o conhecimento de mercado e tecnológico – e as atividades empreendedoras da empresa, interação que se traduz em desempenho superior. Assim, podemos concluir que possuir elevados níveis de conhecimento de mercado e tecnológico representa uma contingência importante para o alcance dos resultados das atividades de EC. Além disso, Ferreira et al. (2017) enfatizam que não apenas possuir ricas bases de conhecimento, mas também desenvolvê-las por meio da aprendizagem organizacional, pode representar uma contingência importante para a relação entre atividades empreendedoras e desempenho (Covin et al. 2006).

Por outro lado, Walter et al. (2005) mostraram que a capacidade de uma empresa de se relacionar com outras organizações e atrair recursos de relacionamentos entre empresas aumenta o impacto da orientação empreendedora no desempenho. Quanto maior a capacidade da empresa para desenvolver e usar relacionamentos internorganizacionais, mais forte será o impacto da orientação empreendedora no desempenho da empresa. No estudo empírico de Antoncic & Prodan (2008), que relaciona relacionamentos entre empresas com atividades de EC, os autores comprovam que o número de alianças, o apoio organizacional recebido pelas alianças e a congruência de valor entre os parceiros influenciam positivamente as atividades de empreendedorismo tecnológico corporativo e

seu consequente impacto no desempenho. Os relacionamentos das empresas com outras organizações representam uma importante fonte de recursos que podem ser implantados para apoiar os resultados do EC (Teng, 2007), pois enriquecem a base de conhecimento existente da empresa (Weber & Maurer, 2023). Para além disso, facilitam os esforços de uma empresa explorar as suas vantagens competitivas atuais e explorar novas oportunidades e competências necessárias para as alcançar com sucesso (Urbano et al., 2022). Esses relacionamentos são reconhecidos como importantes para o desenvolvimento de inovações e tecnologias, permitindo às empresas adquirir novos conhecimentos (Antoncic & Prodan, 2008). E terem implicações importantes para os resultados empreendedores.

A aquisição de conhecimento sobre os mercados permite com que as empresas façam uma análise do mercado sobre o maior desafio a desenvolver, criando produtos adequados para as condições estruturais do próprio mercado e as necessidades dos clientes devem ser determinadas com precisão (Schleinkofer et al. 2019). Como os clientes muitas vezes têm dificuldade em articular suas necessidades, a organização deve compartilhar parte do mesmo conhecimento tácito que seus clientes para poder identificar suas necessidades e desenvolver produtos e serviços novos/melhorados (Wiklund & Shepherd, 2003). Já Bojica & Fuentes (2011) argumentam que enquanto as transferências de conhecimento de mercado entre as organizações provam ser uma importante fonte de novas oportunidades, a aquisição de conhecimento tecnológico também pode levar à identificação de oportunidades, pois o compartilhamento e a combinação de conhecimentos podem gerar um avanço tecnológico. Assim, uma empresa que não adquire conhecimento dos seus relacionamentos com os seus pares pode perder a identificação de oportunidades empresariais importantes e a chance de explorá-las para a criação de riqueza. A aquisição de conhecimento é fundamental não apenas para a identificação, mas também para a exploração de oportunidades (Bojica & Fuentes, 2011). Ao mesmo tempo, a aquisição de conhecimento tecnológico pode aumentar a eficiência de exploração de oportunidades, facilitando o conhecimento necessário para a otimização de processos, custos e funcionalidade dos produtos/serviços novos/existentes (Wiklund & Shepherd, 2003).

Assim, uma empresa que não adquire conhecimento de seus relacionamentos com pares pode perder a oportunidade de explorar oportunidades empreendedoras de forma mais eficiente, o que enfraqueceria o impacto dessas oportunidades no desempenho. Essa capacidade enriquece a base de conhecimento existente da empresa e promove novas atividades de criação de conhecimento (Matusik & Heeley, 2005) e aumenta a flexibilidade estratégica de uma empresa (Miroshnychenko et al., 2021). Bojica & Fuentes (2011) argumentam que a capacidade de absorção potencial oferece as organizações uma flexibilidade estratégica, onde possa se adaptar e evoluir-se em ambientes empreendedoras

e, conseqüentemente, possuir vantagens competitivas, reconfigurado com suporte de recursos e capacidades.

A capacidade de absorção tem dois estados comuns (Albort-Morant et al. 2019; Andersén, 2015): i) a capacidade de absorção potencial, onde abrange esforços usados para distinguir e poder proteger novas informações externas e absorver informações obtidas de fontes externas (Lyu et al. 2022) e ii) a capacidade de absorção realizada, compreende a alteração e utilização de informações (Kotabe et al. 2011). De fato, a aquisição de conhecimento influencia a capacidade da empresa de responder às transformações no ambiente, e essa influência é ainda mais forte quando a orientação estratégica da empresa é proativa (Liao et al., 2003). Como a aquisição de conhecimento leva à flexibilidade na implantação de recursos (Zahra & George, 2002), favorece novas combinações de recursos, e é fonte de novas oportunidades empreendedoras.

Para as empresas que têm uma orientação estratégica proativa, como as empresas envolvidas em atividades de EC, a aquisição de conhecimento aumenta a capacidade de responder adequadamente a um ambiente dinâmico, oferecendo as condições para traduzir essa orientação estratégica proativa em desempenho aprimorado (Liao et al., 2003). A principal suposição é que uma maior capacidade de absorção numa PME aumenta sua capacidade de reconhecer oportunidades de maneira proativa em vez de reativa (Thorpe, Holt, Macpherson, et al., 2005). Assim, podemos concluir que a aquisição de conhecimento, a partir de relacionamentos interorganizacionais, suporta a capacidade da empresa de responder aos desafios e oportunidades ambientais, fortalecendo a relação entre o EC e o seu desempenho de duas maneiras principais: i) preenchendo as lacunas de recursos que o EC gera e ii) aumentando as possibilidades de novas combinações de conhecimento que podem resultar em novas oportunidades empreendedoras a serem exploradas (Bojica & Fuentes, 2011).

As empresas têm recursos limitados, e as PME, em particular, enfrentam restrições significativas de recursos. A aquisição de conhecimento a partir do relacionamento entre empresas representa uma maneira importante de cobrir essas lacunas (Teng, 2007). Especificamente, no caso das PME, a aquisição de conhecimento a partir de relacionamentos entre empresas permite que a empresa preserve a criatividade e a flexibilidade enquanto mitiga as responsabilidades inerentes à pequenez: falta de recursos para explorar e explorar novas oportunidades (Ketchen et al., 2007).

Hunt et al. (2023) indicam que o diagnóstico incorreto do problema de conhecimento tem um impacto profundamente negativo nos resultados do empreendimento. O conhecimento ganha a sua importância e dimensão tácita a partir do momento que haja uma fusão de conhecimentos contextualizadas e percebidas com singularidades próprios como: testes, valores e as organizações que concedem significações pertinentes (Kusa et al.,

2021), uma vez que transformam e influenciam a vida dos indivíduos e, em contrapartida, das empresas e as relações interorganizacionais (Lengler et al., 2020). Todavia, a aquisição de conhecimento por intermédio de relacionamento interorganizacionais, tem sido uma das mais importantes ferramentas para as organizações contemporâneas. No entanto, uma organização é um espaço adequado para os processos de criação do conhecimento, exploração de oportunidade, partilhas, armazenamento e aplicação do conhecimento para uma vantagem competitiva (Vasconcelos et al. 2013).

O conhecimento é um recurso estratégico fundamental para a inovação organizacional que contribui para a formação da vantagem competitiva de uma organização (Li et al., 2023). Um dos grandes paradoxos do EC é que, mesmo com boas intenções e recursos prodigiosos, muitas vezes as iniciativas que apoiam a renovação e revitalização de organizações por meio da ação empreendedora são programadas para fracassar antes mesmo de serem lançadas (Hunt et al., 2023). A causa desse fracasso decorre dos desafios que os empreendedores corporativos enfrentam para diagnosticar com precisão o estado do mercado e as necessidades de suas respectivas empresas (Hunt et al. 2023; Urbano et al. 2022).

Para continuar a sustentar as atividades de EC da empresa, os recursos baseados em conhecimento devem ser renovados e desenvolvidos (Yli-Renko et al., 2001). A aquisição de conhecimento a partir do relacionamento com outras organizações representa uma importante alternativa para superar a inércia organizacional, uma vez que atualiza e enriquece os recursos baseados em conhecimento da empresa (Weber & Maurer, 2023). Para Bojica & Fuentes (2011) uma empresa não pode, portanto, continuar a ser empreendedora e a criar riqueza por meio de suas atividades empreendedoras, a menos que adquira conhecimento de seu relacionamento com seus pares. Esse conhecimento fornece um meio de preencher as lacunas de recursos que o EC gera e de renovar suas bases de recursos, buscando novas e idiossincráticas combinações de recursos. Assim, formulamos a seguinte hipótese:

**Hipótese 1:** *A aquisição de conhecimento por meio de um relacionamento entre empresas modera positivamente a relação entre empreendedorismo corporativo e desempenho da empresa.*

## **2.2.2 Vantagens da aquisição de conhecimento por meio de alianças**

Na seção anterior, argumentamos que a aquisição de conhecimento modera a relação entre o EC e o desempenho da empresa. Na seção atual, propomos que o efeito moderador da aquisição de conhecimento depende dos recursos baseados em conhecimento que a empresa possui. Ao fazê-lo, construímos nossos argumentos na literatura de capacidade de absorção e aprendizagem organizacional

Estudos de capacidade de absorção têm enfatizado que uma empresa precisa de fontes de aquisição de conhecimento externas para atingir os objetivos organizacionais com sucesso e também as torna mais flexíveis e inovadoras do que não terem absorção de novos conhecimentos (Kale et al. 2019; Khan et al. 2021; Mata et al. 2023). Os recursos baseados em conhecimento que uma empresa possui são determinantes cruciais para sua capacidade de absorção potencial e especificamente para sua dimensão de aquisição (Zahra & George, 2002). Além da aquisição do conhecimento, o uso adequado do conhecimento adquirido para a finalidade do negócio também é um aspeto que precisa ser investido e trabalhado pelas empresas (Kale et al., 2019; Tzokas et al., 2015).

As organizações precisam desenvolver as suas capacidades de aquisição de conhecimento que são consideradas como fonte de vantagem competitiva (Cohen & Levinthal, 1990; Kale et al., 2019). Bouncken & Fredrich (2016) mostram que as experiências adquiridas por intermédio de alianças moldam a capacidade de uma empresa ganhar e, especificamente aprender com uma aliança. Além disso, empresas com alta intensidade de Investigação e Desenvolvimento (I&D) concentram-se na construção de novas absorções de conhecimentos que podem “transbordar” para outras. Empresas intensivas em I&D podem achar mais fácil assimilar novos conhecimentos e aprender com os outros (Fredrich et al., 2019; Hashai & Almor, 2008). As empresas que já possuem um *know-how* muito elevado a nível de conhecimento técnico necessário para a inovação, a aquisição e aplicação possuem grande diversidade de conhecimento técnico e atividade em geral (Fichman & Kemerer, 1997; Mata et al., 2023).

Os benefícios da aquisição de conhecimentos podem ser adquiridos através da formação permitindo, assim, desenvolver outros conhecimentos e competências no futuro (Hagemeister & Rodríguez-Castellanos, 2019). Como o nosso estudo se foca na aquisição de conhecimento processual, especificamente conhecimento de mercado e tecnológico, trata-se de um conhecimento de natureza tácita e não codificada (Gupta & Govindarajan, 2000). A absorção de conhecimento por intermédio da indústria de base tecnológica, tem sido um processo bastante complexo, sabendo que esse mesmo processo envolve custo da

aprendizagem com origem dos processos de assimilação e aplicação de novos conhecimentos para fins da própria empresa (Kusa et al., 2021).

O conhecimento processual não pode ser simplesmente especificado ou apresentado à organização (Wiklund & Shepherd 2003); exige que o procedimento seja usado de forma eficiente (Kusa et al., 2021). A empresa também não pode admitir a receção do conhecimento disponível externamente, envolve riscos porque não podem avaliar a precisão do conhecimento, nem podem ter certeza sobre as intenções de um parceiro ou da legitimidade das fontes do conhecimento (Lui, 2009; Weber & Maurer, 2023). O conhecimento tecnológico impõe um ônus particularmente significativo para a empresa que o adquirem. O conhecimento tecnológico trás consigo uma base científica abstrata e exigente, por devido modo para maior retenção dos riscos que pode impor, a receção desses conhecimentos externa dever ser numa maneira cautelosa (Kusa et al., 2021). Cohen & Levinthal (1989) rejeitam as afirmações anteriores de que o conhecimento tecnológico é um bem público com custos significativamente menores do que a criação de conhecimento. Estes autores argumentam que os custos de aquisição podem ser bastante significativos.

Quando as organizações atingem custos de aquisição mais baixos, a redução pode ser atribuída ao seu conhecimento anteriormente detido e à sua capacidade de absorção (Fichman & Kemerer, 1997; Lane & Lubatkin, 1998). Para reduzir os custos de aprendizagem e se beneficiar mais rapidamente do conhecimento tecnológico adquirido, aplicando-o a propósitos empresariais, as empresas devem possuir recursos baseados em conhecimento relacionados. A aquisição de conhecimento de mercado também requer recursos prévios baseados em conhecimento para reduzir custos de aprendizagem e tempo de aquisição, especialmente em indústrias de base tecnológica que são dinâmicas e incertas (Autio et al., 2000).

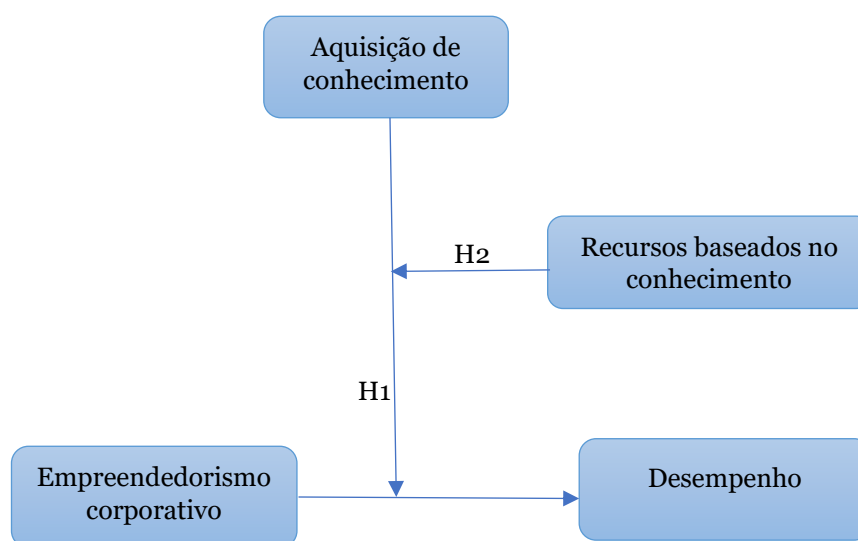
A incerteza e a alta velocidade com que as condições de mercado mudam, proporcionando janelas de oportunidade, exigem conhecimento prévio para identificar novos conhecimentos úteis para identificação e exploração de oportunidades rapidamente antes que a janela de oportunidade se feche (Shepherd & DeTienne, 2005). Tal como acontece com o conhecimento tecnológico, o conhecimento prévio dos mercados irá acelerar o processo de aquisição de conhecimento, reduzindo os custos de aprendizagem e facilitando a identificação e exploração de novas oportunidades (Westhead et al., 2003). O conhecimento prévio dos clientes também ajuda a empresa a entender as necessidades e tendências dos clientes mais facilmente (Shepherd & DeTienne, 2005). Portanto, o conhecimento geral prévio do mercado facilitará a aquisição de novos conhecimentos sobre possíveis desequilíbrios ou como melhor servir o mercado (Shane 2000).

Podemos assim argumentar que as empresas com maiores bases de recursos de conhecimento serão mais eficientes na aquisição de conhecimento e serão as primeiras a

beneficiar desta devido à identificação e exploração de novas oportunidades, ganhando assim vantagens de *first mover*. Com base nesses fundamentos, formulamos a seguinte hipótese:

**Hipótese 2:** *O efeito positivo da aquisição de conhecimento por meio de um relacionamento entre empresas na relação entre empreendedorismo corporativo e desempenho da empresa será mais forte em empresas que possuem largas bases de conhecimento.*

Tendo por base a revisão de literatura efetuada e as respectivas hipóteses de investigação formuladas, foi concebido o seguinte modelo conceptual de investigação (figura 1).



**Figura 1. Modelo conceptual de investigação**

## **3. Metodologia**

### **3.1- Amostra e recolha de dados**

O estudo empírico foi realizado tendo por base uma amostra de PME portuguesas de diversos os setores de atividade. Para a seleção de amostra, recolheu-se a Excel fornecido pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI), onde constituí um total de 3881 PME representativas dos vários setores, onde foram distinguidas com estatuto de PME Excelência 2021. Em conjunto essas empresas são responsáveis por 123.140 postos de trabalho. Relativamente à distribuição setorial, segundo IAPMEI, o Comércio e a Indústria são os setores de atividade com maior representatividade no universo PME Excelência 2021. Com nessa base de dados, constatou-se que 1.159 empresas (29,9%) correspondiam ao setor do Comércio e 984 empresas (25,4%) ao setor da indústria. A seguir destacam-se o setor da Construção e Imobiliário com 734 empresas no mercado (18,9%), a seguir setor dos Serviços, com 536 empresas inseridas no mercado (13,7%), para finalmente o setor do Turismo com 468 empresas no mercado (12,1%) da sua participação no mercado como PME.

Para classificação em termo da dimensão da empresa, foram utilizados os critérios estabelecidos pela União Europeia (UE) pela recomendação 2003/361/CE da Comissão, publicada no JO L 124 de 20.5.2003, p. 36, que considera pequenas empresas aquelas com menos de 50 colaboradores e médias empresas aquelas com menos de 250 colaboradores.

Uma amostra aleatória de 763 empresas foi selecionada para a partir do Google docs (editor de documentos on-line), serem enviados os questionários a 05 de dezembro de 2022. O link ficou disponível para preenchimento até dia 27 de fevereiro de 2023. Dos 763 questionários enviados, foram obtidas 124 respostas, das quais foram ainda eliminadas 23 por se encontrarem as respostas incompletas, resultando assim numa taxa de resposta de 13,2%.

A caracterização das empresas incluídas na amostra e dos respetivos inquiridos é apresentada na tabela 1.

**Tabela 1. Caracterização da amostra**

|   |                                   |                       |       |
|---|-----------------------------------|-----------------------|-------|
| <b>Género do inquirido</b>                      | Feminino                          | 47                    | 46,5% |
|   | Masculino                         | 54                    | 53,5% |
| <b>Idade do inquirido</b>                       | 18 a 23                           | 9                     | 8,9%  |
|   | 24 a 29                           | 8                     | 7,9%  |
|   | 30 a 35                           | 28                    | 27,7% |
|   | 36 a 41                           | 23                    | 22,8% |
|   | 42 a 47                           | 16                    | 15,8% |
|   | 48 a 53                           | 11                    | 10,9% |
|   | 54 a 59                           | 4                     | 4,0%  |
|   | 60 a 65                           | 1                     | 1,0%  |
|   | Mais de 65                        | 1                     | 1,0%  |
| <b>Sector de atividade</b>                      | Agricultura, Silvicultura e Pesca | 4                     | 4,0%  |
|   | Indústria Transformadora          | 29                    | 28,7% |
|   | Comércio                          | 22                    | 21,8% |
|   | Serviços                          | 46                    | 45,5% |
| <b>Idade da empresa (anos)</b>                  | Até 5 anos                        | 7                     | 6,9%  |
|   | 6 a 10 anos                       | 32                    | 31,7% |
|   | 11 a 20 anos                      | 51                    | 50,5% |
|   | Superior a 20 anos                | 11                    | 10,9% |
| Idade da empresa (anos), Média ± DP (Amplitude) |                                   | 14,5 ± 10,8 (3 - 76)  |       |
| <b>Dimensão da empresa</b>                      | Microempresa                      | 44                    | 43,6% |
|   | Pequena empresa                   | 53                    | 52,5% |
|   | Média empresa                     | 4                     | 4,0%  |
| Número de trabalhadores, Média ± DP (Amplitude) |                                   | 15,4 ± 17,0 (4 - 130) |       |

Os dados coletados indicam que 4% das PME inquiridas atuam no setor de agricultura, Silvicultura e Pesca, já na indústria transformadora possuem 28,7% nesse mesmo setor, o comércio com 21,8% da fásquia para terminar o setor de serviços que possui a maior fásquia com 45,5%. Com as repartições sectoriais, teve-se a mobilidade de poder identificar as idades das empresas inquiridas, onde a maioria das empresas é consolidadas, pois 50,5% têm de onze a vinte anos. Já 10,9% das empresas inquiridas têm uma superior a vinte anos, 31,7% também já possuem uma consolidação no mercado com uma idade de seis a dez anos a atuar no mercado como empresas. Apenas 6,9% se enquadram na categoria de empresas recém-criadas, com um a cinco anos no mercado.

Como a análise realizada refere-se à percepção do conhecimento adquirido por meio de um relacionamento firme que é de importância estratégica, extraímos dados básicos sobre o relacionamento, como sua duração, a presença ou não de um acordo formal e a natureza do relacionamento. O nosso estudo foca-se assim no conhecimento adquirido numa relação que os gestores das empresas escolhidas consideram de importância estratégica.

## 3.2. Medidas

As variáveis utilizadas neste estudo são: i) desempenho, ii) empreendedorismo corporativo (EC); iii) aquisição e conhecimento iv) recursos com base no conhecimento e v) variáveis de controlo.

### *i) Desempenho*

Estudos sobre a eficiência e a eficácia do EC sugerem que critérios financeiros e não financeiros sejam examinados e que é importante alterar esses critérios (Bojica & Fuentes, 2011). A medição do desempenho muda à medida que uma organização evolui (Zahra & Covin, 1995). A razão de ser de uma organização vai além do seu desempenho financeiro. Embora bons resultados financeiros sejam uma condição necessária, não são suficientes para poder avaliar até que ponto as empresas cumprem com os seus objetivos como organizações com responsabilidade social, que estão cada vez mais preocupadas em poder atender os anseios dos seus colaboradores, clientes, fornecedores, distribuidores, etc (Kreiser et al., 2021). Pesquisas anteriores demonstram que as medidas não financeiras como a reputação, imagem, clientela e o uso dos critérios subjetivos, como comparações com o concorrente direto, fornecem informações substanciais sobre o desempenho de uma empresa (Wiklund & Shepherd, 2003). Assim, o uso de múltiplas medidas de desempenho é recomendado, principalmente quando se pretende estudar a relação entre empreendedorismo a um nível organizacional e o desempenho da empresa.

O nosso estudo mede o desempenho empresarial de forma subjetiva, por meio da comparação com os concorrentes mais importantes em crescimento de vendas, participação de mercado dos principais produtos, satisfação do cliente e rentabilidade económico-financeira e de vendas. Para o desempenho da empresa foi utilizada uma escala de 1 a 5, onde 1 significa discordo completamente e 5 concordo completamente. A escala que comporta seis itens foi adaptado de Bojica & Fuentes, (2011). O Alfa de Cronbach na nossa amostra foi de 0,743. Os scores deste fator foram calculados com base na média dos itens.

### *ii) Empreendedorismo Corporativo*

O EC foi medido usando a escala desenvolvida por Zahra, (1991) que avalia nove itens referentes ao envolvimento da empresa em atividades empreendedoras. Segundo Zahra, (1991) conceitua o EC como uma via para a renovação organizacional por intermédio de criação de novos negócios, inovação e renovação estratégica da organização. Uma vez que a renovação organizacional traz consigo fortes mudanças organizacionais e estratégicas, a título de exemplo a redefinição dos objetivos da organização, a reorganização e a introdução de mudanças alastrantes para estimular a inovação (Urbano et al., 2022). Os nove itens

continham afirmações referentes a essas questões acima levantadas, onde elas foram avaliadas numa escala de 1 a 5 onde 1 dizia discordo completamente e o 5 afirmava-se que concordo completamente. O Alfa de Cronbach destes itens foi de 0,721. Os scores deste fator foram calculados com base na média dos itens.

### *iii) Aquisição de conhecimento*

Para medir a aquisição de novo conhecimento por meio de um relacionamento entre empresas foi utilizada a escala de 1 a 5 de acordo com medidas adaptada por Yli-Renko et al. (2001). Pedimos aos inqueridos que identificassem uma aliança posterior de sua organização e avaliassem o conhecimento adquirido por meio desse relacionamento. Yli-Renko et al., (2001) mede a aquisição de novo conhecimento por meio de quatro itens que envolvem, o conhecimento sobre o mercado, as necessidades e tendências dos nossos clientes, conhecimento tecnológico e importante know-how e o conhecimento útil para a gestão da firma. Dado que o nosso estudo, assim como de Yli-Renko, analisa empresas de novas tecnologias e relacionamentos interorgazacionais, acreditamos que a medida de aquisição de conhecimento tecnológico, know-how e conheciemnto de mercado é adequada para a nossa pesquisa. Nossa amostra o Alfa de Cronbach foi de 0,744. Os scores deste fator foram calculados com base na média dos itens.

### *iv) Recursos baseados no conhecimento*

Com vista à mensuração dos recursos baseados em conhecimento foi utilizada a escala de 1 a 5 de acordo com Bojica & Fuentes (2011) e Wiklund & Shepherd, (2003). A escala visa medir a posição da empresa em detrimento aos seus concorrentes em termos de conhecimento organizacional. Os itens referem-se a conhecimento tecnológico, conhecimento de mercado e conhecimento gerencial. O Alfa de Cronbach na nossa amostra foi de 0,824.

### *v) Variáveis de controlo*

Foram incluídas como variáveis de controlo a idade da empresa, o número de trabalhadores, a duração da aliança mais longa e algumas caraterísticas do ambiente. Vários estudos anteriores argumentam que o ambiente afeta a relação entre o EC e o desempenho empreendedor (Bojica & Fuentes, 2011; Lumpkin & Dess, 1996; Zahra & Covin, 1995). Para controlar as caraterísticas do meio envolvente, foram consideradas as três dimensões mais utilizadas neste tipo de estudo: dinamismo, hostilidade e heterogeneidade. Estes foram medidos usando a escala desenvolvido por Miller & Friesen, (1983) e adaptado por Zahra, (1991) e readaptado por Bojica & Fuentes, (2011), avaliando em uma escala de 1 a 5, onde o grau de concordância com as afirmações contidas nos 10 itens, onde o 1 significa discordo

completamente e 5 concordo completamente. Para cada dimensão, o Alpha de Cronbach foi de 0,705, 0,698 e 0,682, respetivamente. Os scores destas fator foram calculados com base na média dos itens.

A tabela 2 mostra os itens que comportam cada uma das variáveis incluídas no estudo.

**Tabela 2. Medição das variáveis e respetivas escalas**

| <b>Variável</b>                          | <b>Itens</b>   | <b>Fontes</b>                         |
|--|--|---------------------------------------|
| <b>Desempenho</b>                        | D1. Crescimento das vendas.<br>D2. Quota de mercado dos principais produtos.<br>D3. Satisfação do cliente<br>D4. Retorno sobre ativo<br>D5. Retorno sobre o património líquido<br>D6. Retorno sobre vendas   | Bojica & Fuentes, (2011)              |
| <b>Empreendedorismo corporativo (EC)</b> | EC1. Implementamos novos programas para aprimorar a inovação em toda a empresa nos últimos três anos.<br>EC2. Incentivamos nossos funcionários a serem criativos e inovadores.<br>EC3. Solicitamos ideias de funcionários para novos produtos e processos.<br>EC4. Recompensamos nossos funcionários pela criatividade e inovação.<br>EC5. Criamos uma unidade/departamento responsável pela inovação e desenvolvimento corporativo.<br>EC6. Buscamos oportunidades de negócios desenvolvidas fora de nossa empresa.<br>EC7. Formamos supervisores e gestores em técnicas de criatividade e inovação.<br>EC8. Designamos gerentes como campeões de novas ideias ou inovações.<br>EC9. Temos maior ênfase na inovação do que nossos concorrentes. | Zahra, (1991)                         |
| <b>Aquisição de conhecimento (AC)</b>    | AC1. Através do relacionamento com esta empresa temos acesso a mais conhecimento sobre o mercado.<br>AC2. Através do relacionamento com este escritório geralmente obtemos informações sobre as necessidades e tendências de nossos clientes.<br>AC3. Através do relacionamento com esta empresa obtemos conhecimento tecnológico e importante know-how.<br>AC4. Através do relacionamento com esta firma obtemos conhecimento útil para a gestão da nossa firma.  | Adaptado por Yli-Renko et al. (2001). |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Recursos baseados no conhecimento (RBC)</b>                              | <p>Em comparação com outras empresas do seu setor, sua empresa tem uma posição forte ou fraca em termos de:</p> <p>RBC1. Colaboradores com um compromisso positivo com o desenvolvimento da empresa. RBC2. Perícia técnica.</p> <p>RBC3. Expertise no desenvolvimento de produtos e serviços.</p> <p>RBC4. Equipe altamente produtiva.</p> <p>RBC5. Especialização em marketing.</p> <p>RBC6. Especialização em atendimento ao cliente.</p> <p>RBC7. Especialização em gestão.</p> <p>RBC8. Mercados inovadores.</p> <p>RBC9. Funcionários treinados para dar um serviço superior ao cliente.</p> <p>RBC10. Funcionários que gostam de contribuir com ideias para novos produtos/serviços.</p>   | <p>Bojica &amp; Fuentes (2011); Wiklund &amp; Shepherd, (2003)</p>    |
| <b>Meio Envolve (dinamismo (D), hostilidade (Ho), heterogeneidade (He))</b> | <p>D1. A taxa de obsolescência do produto em nossa indústria é alta.</p> <p>D2. Em nossa indústria, os métodos de produção mudam com frequência e de maneira importante.</p> <p>D3. Nossa empresa deve mudar suas práticas de marketing com frequência.</p> <p>Ho1. Em nossa indústria, a demanda e os gostos dos clientes são imprevisíveis.</p> <p>Ho2. Mercados em declínio para produtos são um grande desafio em nossa indústria. Ho3. A interferência do governo é um grande desafio em nossa indústria.</p> <p>Ho4. Em nosso setor, as ações dos concorrentes são imprevisíveis.</p> <p>Ho5. A forte concorrência de preços é um grande desafio em nossa indústria.</p> <p>He1. Somos um conglomerado altamente diversificado e atuamos em setores não relacionados.</p> <p>He2. O dinamismo e a incerteza do mercado variam muito de uma linha de negócios para outra.</p> | <p>Miller &amp; Friesen, (1983)</p> <p>Adaptado por Zahra, (1991)</p> |

### 3.3. Análise de dados

As hipóteses foram analisadas através de uma análise de regressão linear hierárquica, tendo como variável dependente o desempenho da empresa. Foram estimados cinco modelos de regressão linear múltipla. No Modelo I incluem-se como variáveis independentes as variáveis de controle; o Modelo II inclui as variáveis de controle e a aquisição de conhecimento; o Modelo III inclui as variáveis de controle e o EC; o Modelo IV inclui as variáveis de controle, a aquisição de conhecimento e o EC; o Modelo V inclui as variáveis de controle, a aquisição de conhecimento, o EC e a variável de interação entre a aquisição de conhecimento e o EC.

Foram estimados os seguintes modelos econométricos:

- I.  $Performance_j = \beta_0 + \beta_1 Controlo_j$
- II.  $Performance_j = \beta_0 + \beta_1 Controlo_j + \beta_2 Aquisição_j$
- III.  $Performance_j = \beta_0 + \beta_1 Controlo_j + \beta_2 Empreendedorismo_j$
- IV.  $Performance_j = \beta_0 + \beta_1 Controlo_j + \beta_2 Aquisição_j + \beta_3 Empreendedorismo_j$
- V.  $Performance_j = \beta_0 + \beta_1 Controlo_j + \beta_2 Aquisição_j + \beta_3 Empreendedorismo_j + \beta_4 Aquisição_j \times Empreendedorismo_j$

Para testar a segunda hipótese, a amostra foi dividida em dois grupos com base a variável de seleção de recursos baseados em conhecimento da empresa. As empresas que obtiveram quatro pontos ou mais foram categorizadas como tendo altos níveis de recursos baseados em conhecimento, enquanto as que possuíam valores inferiores a 4,5 pontos foram considerados como tendo níveis médio-baixo de recursos baseados no conhecimento. Utilizando o 4,5 como ponto de corte resultaram 67 empresas com recursos baseados em conhecimento médio-baixo e 34 empresas com recursos baseados em conhecimento elevados. Após esta divisão foi realizada a regressão referente ao modelo V em cada grupo.

Para a estimação dos diversos parâmetros dos modelos recorreu-se ao método dos mínimos quadrados e com erros padrão robustos, para eliminar os possíveis problemas de heteroscedasticidade. Em todas as regressões foi analisada a existência de variáveis com potenciais efeitos de multicolinearidade através dos fatores de inflacionamento da variância *variance inflation factors* (VIF), devendo estes idealmente ser inferiores a 5 (Hair et al., 2010).

Analisámos o viés de método comum através do teste de fator único de Harman. Com base na análise fatorial exploratória, com os fatores extraídos através do método das componentes principais, de todos os itens de medição produziu 10 fatores com valores próprios superiores a um. Esses fatores foram responsáveis por 69,3% da variância. Como o primeiro fator é responsável por 11,5% da variância (menos da metade da variância explicada pelo conjunto de fatores com autovalores maiores que um). Estes resultados indicam que a variância do método comum não está presente nos dados recolhidos.

Todos os cálculos foram efetuados recorrendo ao *software* IBM SPSS versão 28.0 para Windows (IBM Corporation, New York, USA).

## **4- Resultados**

A Tabela 3 apresenta os resultados alusivos à média, desvio padrão e correlação das variáveis utilizadas nos modelos econométricos. Na diagonal da tabela são apresentados os valores máximos de VIF nas diversas regressões em que as variáveis independentes são incluídas, constatando-se que são todos inferiores aos valores recomendados por Hair et al. (2010).

**Tabela 3. Correlação entre construtos (VIF na diagonal)**

|                                       | Média | DP    | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9    | 10   | 11   | 12   |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|
| (1) Performance                       | 4,07  | 0,35  | NA    |       |       |       |       |       |       |       |      |      |      |      |
| (2) Empreendedorismo Corporativo      | 4,00  | 0,43  | 0,52  | 4,76  |       |       |       |       |       |       |      |      |      |      |
| (3) Aquisição de conhecimento         | 4,11  | 0,40  | 0,40  | 0,47  | 1,33  |       |       |       |       |       |      |      |      |      |
| (4) Recursos baseados no conhecimento | 4,00  | 0,45  | 0,55  | 0,55  | 0,31  | NA    |       |       |       |       |      |      |      |      |
| (5) Setor=Indústria Transformadora    | 0,29  | 0,45  | 0,00  | -0,01 | -0,07 | 0,07  | 1,61  |       |       |       |      |      |      |      |
| (6) Setor=Serviços                    | 0,46  | 0,50  | -0,06 | -0,09 | -0,06 | -0,05 | -0,58 | 1,68  |       |       |      |      |      |      |
| (7) Idade da empresa (anos)           | 14,50 | 10,85 | -0,01 | -0,15 | 0,00  | -0,19 | 0,15  | -0,27 | 1,70  |       |      |      |      |      |
| (8) Número de trabalhadores           | 15,40 | 16,97 | -0,01 | -0,10 | -0,05 | -0,29 | -0,01 | 0,00  | 0,34  | 1,75  |      |      |      |      |
| (9) Duração da relação máxima (anos)  | 8,23  | 3,06  | 0,13  | 0,37  | 0,26  | 0,30  | 0,04  | -0,10 | 0,07  | -0,07 | 1,47 |      |      |      |
| (10) Dinamismo                        | 3,84  | 0,68  | 0,32  | 0,56  | 0,25  | 0,55  | 0,02  | 0,02  | -0,44 | -0,42 | 0,40 | 3,42 |      |      |
| (11) Hostilidade                      | 3,95  | 0,52  | 0,22  | 0,34  | 0,15  | 0,34  | 0,16  | -0,08 | -0,13 | -0,52 | 0,10 | 0,59 | 3,03 |      |
| (12) Heterogeneidade                  | 3,86  | 0,68  | 0,18  | 0,36  | 0,22  | 0,39  | 0,12  | -0,13 | -0,16 | -0,55 | 0,20 | 0,63 | 0,78 | 3,19 |

**NA – Não aplicável**

Na Tabela 4 são apresentados os resultados relativos aos Modelos I a V estimados. O modelo I, que analisa somente o efeito das variáveis de controle, que explicam com significância estatística 15,1% da variação a Performance. Conjuntamente com o Modelo III, são os únicos modelos em que o dinamismo do ambiente tem um impacto positivo estatisticamente significativo no desempenho. Nenhuma das outras variáveis de controle tem um efeito com significância estatística na performance.

O modelo II, além das variáveis de controle inclui a variável EC. A incorporação dessa variável incrementa significativamente o  $R^2$  em 14,6%. Constata-se que o EC tem um impacto positivo estatisticamente significativo na performance.

No Modelo III, inclui-se a variável de aquisição de conhecimento conjuntamente com as variáveis de controle. A inclusão dessa variável melhora o coeficiente  $R^2$  em 10,5%, incrementando significativamente a variância total do modelo para 25,6%, observando-se que coeficiente beta da variável aquisição de conhecimento é estatisticamente significativo, inferindo-se um efeito positivo da aquisição de conhecimento no desempenho da empresa.

O modelo IV, além das variáveis de controle, inclui simultaneamente a variável EC e variável aquisição de conhecimento. A incorporação dessas variáveis incrementa significativamente o  $R^2$  em 18,5% para 33,6%. Constata-se que tanto o EC como a aquisição de conhecimento têm um impacto positivo estatisticamente significativo na performance.

Por fim, o Modelo V incorpora a variável de interação entre aquisição de conhecimento e o EC, melhorando a explicação da variável performance em 7,6%, com o  $R^2$  a aumentar para 41,3%. Neste modelo, o coeficiente da variável de interação é positivo e estatisticamente significativo o que permite validar a nossa hipótese H1, isto é, a aquisição de conhecimento modera positivamente a relação entre EC e a performance da empresa. Neste modelo observa-se igualmente que a aquisição de conhecimento tem um impacto positivo estatisticamente significativo na performance.

**Tabela 4. Coeficientes padronizados estimados dos modelos de regressão múltipla (estatística t)**

|                                  | Modelo I      | Modelo II     | Modelo III    | Modelo IV     | Modelo V      |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Variáveis de controlo</b>     |               |               |               |               |               |
| Setor=Indústria Transformadora   | -0,08 (-0,65) | -0,01 (-0,12) | -0,02 (-0,19) | 0,01 (0,09)   | -0,02 (-0,22) |
| Setor=Serviços                   | -0,08 (-0,66) | -0,01 (-0,06) | -0,05 (-0,40) | 0,00 (0,01)   | -0,02 (-0,21) |
| Idade da empresa (anos)          | 0,13 (1,06)   | 0,14 (1,21)   | 0,11 (0,97)   | 0,13 (1,12)   | 0,12 (1,10)   |
| Número de trabalhadores          | 0,15 (1,20)   | 0,05 (0,46)   | 0,12 (1,00)   | 0,05 (0,46)   | 0,11 (0,98)   |
| Duração da relação máxima (anos) | -0,06 (-0,48) | -0,14 (-1,28) | -0,11 (-1,04) | -0,16 (-1,51) | -0,16 (-1,58) |
| Dinamismo                        | 0,45 (2,75)** | 0,22 (1,37)   | 0,40 (2,56)*  | 0,23 (1,48)   | 0,13 (0,89)   |
| Hostilidade                      | 0,11 (0,66)   | 0,04 (0,29)   | 0,11 (0,72)   | 0,06 (0,4)    | 0,08 (0,55)   |
| Heterogeneidade                  | -0,07 (-0,43) | -0,08 (-0,51) | -0,13 (-0,8)  | -0,11 (-0,75) | -0,13 (-0,91) |
| <b>Variáveis independentes</b>   |               |               |               |               |               |
| EC                               |               | 0,48 (4,35)** |               | 0,39 (3,30)** | 0,08 (0,48)   |
| Aquisição de conhecimento        |               |               | 0,35 (3,58)** | 0,23 (2,30)*  | 0,21 (2,28)*  |
| EC x Aquisição de conhecimento   |               |               |               |               | 0,61 (3,40)** |
| <b>Modelo</b>                    |               |               |               |               |               |
| R <sup>2</sup>                   | 0,151         | 0,297         | 0,256         | 0,336         | 0,413         |
| R <sup>2</sup> ajustado          | 0,077*        | 0,228**       | 0,182**       | 0,262**       | 0,340**       |
| $\Delta R^2$                     |               | 0,146**       | 0,105**       | 0,185**       | 0,076*        |

**Nota: \* p < 0,05; \*\* p < 0,01**

A Tabela 5 apresenta os resultados alusivos à hipótese H2. A repetição da análise de regressão para as duas amostras revelou que a aquisição de conhecimento tem um efeito moderador positivo, mas não significativo, tanto no caso de empresas com altos níveis de recursos baseados no conhecimento como nas empresas com níveis médio/baixos de recursos baseados no conhecimento. Apesar desse facto, o efeito moderador da aquisição de conhecimento na relação entre o EC, avaliado pelos coeficientes padronizados, é mais elevado nas empresas recursos baseados no conhecimento elevados do que nas empresas recursos baseados no conhecimento médio/baixos.

**Tabela 5. Coeficientes padronizados estimados dos modelos de regressão múltipla (estatística t) Segundo o nível de recursos baseados no conhecimento**

|                                  | Recursos baseados no conhecimento médio/baixos | Recursos baseados no conhecimento elevados |
|----------------------------------|--|--|
| <b>Variáveis de controlo</b>     |  |  |
| Setor=Indústria Transformadora   | -0,04 (-0,29)                                  | 0,06 (0,20)                                |
| Setor=Serviços                   | -0,05 (-0,39)                                  | 0,21 (0,67)                                |
| Idade da empresa (anos)          | 0,22 (1,71)                                    | 0,34 (0,76)                                |
| Número de trabalhadores          | 0,23 (1,67)                                    | -0,06 (-0,17)                              |
| Duração da relação máxima (anos) | -0,18 (-1,46)                                  | -0,36 (-1,16)                              |
| Dinamismo                        | 0,28 (1,62)                                    | -0,07 (-0,14)                              |
| Hostilidade                      | 0,27 (1,56)                                    | -0,24 (-0,46)                              |
| Heterogeneidade                  | -0,15 (-0,94)                                  | 0,30 (0,57)                                |
| <b>Variáveis independentes</b>   |  |  |
| EC                               | 0,23 (0,94)                                    | -0,38 (-0,69)                              |
| Aquisição de conhecimento        | 0,04 (0,30)                                    | 0,25 (1,12)                                |
| EC x Aquisição de conhecimento   | 0,29 (1,10)                                    | 0,64 (1,23)                                |
| <b>Modelo</b>                    |  |  |
| R <sup>2</sup>                   | 0,480**  | 0,205**                                    |
| R <sup>2</sup> ajustado          | 0,376  | 0,132                                      |

Nota: \* p < 0,05; \*\* p < 0,01

## 5- Discussão e Conclusões

O EC apoia a inovação organizacional (Kim & Park, 2022) e apresenta-se como uma oportunidade de os colaboradores profissionais poderem inovarem dentro de suas organizações (Kim & Park, 2022), incentivando-os a propor maneiras diferentes de se fazer os processos, produtos e serviços da empresa. O nosso estudo teve como objetivo avaliar o papel da aquisição de conhecimento das alianças interorganizacionais na relação entre o EC e o desempenho, procurando assim contribuir para o enriquecimento dos conhecimentos relacionados com a temática da aquisição de conhecimento e EC.

Para esse efeito, os resultados mostraram que tanto a aquisição de conhecimento como o EC têm um impacto positivo estatisticamente significativo na performance das empresas. Para além disso, as evidências empíricas mostram que, ao contrário do que a nossa H1 sugere, o efeito moderador da aquisição de conhecimento na relação entre EC e desempenho é negativo e varia, dependendo do nível de recursos baseados no conhecimento que uma empresa possui. Já no que concerne à H2, revelou-se que o efeito da aquisição de conhecimento por meio de um relacionamento entre empresas (alianças), na relação entre EC e desempenho da empresa é positivo, mas não estatisticamente significativo. Isto sucedeu quer nas empresas com níveis elevados de recursos baseados no conhecimento quer nas empresas com níveis médio/baixo de recursos baseados no conhecimento.

As principais contingências do relacionamento foram identificadas como fator extremo à organização, como as características do meio envolvente, ou fatores internos, como sua estrutura, modelos de tomada de decisão, recursos baseados em conhecimento, e capacidade de se relacionar com outras empresas. Uma empresa encontra-se, no entanto, permanentemente imersa em relações de troca de caráter variado com outras organizações (Bojica & Fuentes, 2011; Igwe et al., 2020; Kim & Park, 2022) e, apesar da crescente incerteza no ambiente de negócios intensificada pelo rápido avanço tecnológico e mudanças de mercado, as empresas estão empenhadas em esforçar incessante para se manter à tona, garantir o crescimento contínuo e aprimorar a sua vantagem competitiva.

O nosso trabalho chama atenção para a relevância do contexto interorganizacional da empresa como uma estrutura importante, porém negligenciada no estudo de contingências que afeta a relação entre o EC e o desempenho (Bojica & Fuentes, 2011). Para além disso, o nosso estudo empírico permitiu identificar a exploração dos determinantes interorganizacionais do nível de EC e a sua relação com o desempenho como uma linha de investigação promissora.

## 5.1- Contribuições teóricas

O nosso estudo contribui para a literatura de empreendedorismo principalmente de três formas. Em primeiro lugar, o nosso estudo é um dos primeiros estudos a analisar as contingências relacionais da relação entre EC e o desempenho, especificamente o efeito moderador da aquisição de conhecimento, em contexto das PME portuguesas. Constatou-se que o EC tem um impacto positivo estatisticamente significativo na performance da organização. Uma possível explicação para esse efeito pode ser encontrada no tipo de empresa e conhecimentos que analisamos.

Vários autores (Kilpi et al., 2018; Kogut & Zander, 1992) argumentam que dada as características específicas das indústrias de base tecnológica, que lidam com conhecimentos complexos, como o conhecimento tecnológico e *know-how*, os custos de aprendizagem, e não os benefícios do conhecimento, devem ser a variável considerada ao determinar a quantidade de aquisição de conhecimento necessário para poder maximizar a eficiência da interação. Além disso, as trocas de conhecimento em termos de equilibrar a partilha de conhecimento e, ao mesmo tempo, fornecer proteção do conhecimento entre as organizações representam desafios complexos (Ahlfänger et al., 2022; Cenamor et al., 2019; Singh et al., 2023). Fichman & Kemerer (1997) destacam três momentos bastante importante que possam facilitar na obtenção e aplicabilidade do conhecimento a um nível mais elevado da organização com propósitos inovadores. O primeiro momento envolve aquelas organizações que já possuem grande parte do *know-how* e conhecimento técnico necessário para poder implementar a inovação, reduzindo a necessidade de aquisição de novos conhecimentos. O segundo momento refere-se as empresas com uma ampla escala de atividades que podem distribuir os custos de aprendizagem entre todas elas, diminuindo os custos de aquisição. O terceiro e último momento, não menos importante, inclui empresas que possuem grande diversidade de conhecimentos técnicos e atividades em geral. As três situações mencionadas são difíceis de encontrar em empresas de pequena e média dimensão, tornando provável que menos aquisição de conhecimento beneficie mais resultados de EC.

Ahlfänger et al. (2022) argumentam que a gestão eficaz do conhecimento leva à criação de novos conhecimentos e, por sua vez, ao sucesso de projetos de inovação aberta. Isso muitas das vezes depende em grande parte da estratégia de negócios, competência de rede e competência de absorção de conhecimento (Belso-Martínez et al., 2016). Aquisição de conhecimento é uma atividade multidimensional onde diferentes fontes de conhecimentos são combinadas (Hilmersson & Johanson, 2020). A empresa pode aceder ao conhecimento experiencial de outras pessoas mediante as redes, alianças e parcerias,

como agentes ou distribuidores (Fernhaber & Li, 2013). Esse tipo de fonte de conhecimento é central na perspectiva de rede (Johanson & Vahlne, 2003, 2006, 2009).

O tamanho da empresa pode influenciar a aquisição e a exploração do conhecimento para fins inovadores e empreendedores (Autio et al., 2014; Klimas et al., 2021; Yli-Renko et al., 2001). Os grandes empreendimentos possuem um elevado número de recursos disponível permitindo com que se estendam as suas relações interorganizacionais (Bojica & Fuentes, 2011; Martín-Rojas et al., 2023). Uma das vantagens das empresas com maior dimensão é que conseguem lidar com conhecimentos complexos, conhecimentos tecnológicos diversificados, *Know-how*, maiores recursos e empregar mais profissionais e colaboradores qualificados com maior conhecimento técnico e potencial técnico (Al Mamun et al., 2019; Baştuğ et al., 2020). A aquisição de conhecimento ajuda as empresas a responder a uma situação de mercado cada vez mais incerta e em mudança e ajuda na expansão dos seus produtos/serviços (Lin et al., 2020). Ao longo dessa linha de raciocínio, também vários autores (Barney, 1991; Danso et al., 2016; Peng & Luo, 2000) constatam que as alianças ajudam a construir relacionamentos entre empresas, para que possam criar e explorar capital social e ter acesso a recursos externos. Recursos esses que podem ajudar as PME a identificar e explorar novas oportunidades.

Para além disso, os relacionamentos de alianças também são condutos de informações valiosas que podem informar a tomada de decisões, reduzir a incerteza e reduzir o risco e impulsionar o sucesso. Além disso, as pequenas empresas são frequentemente atraídas por oportunidades de escala colaborativa (Bergman, 2009; Lin et al., 2020).

Outras explicações absorvidas pela literatura de capacidade absorptiva (Laplume et al., 2015; Ritala et al., 2015) têm explicado extensivamente que as capacidades de absorção e os mecanismos de apropriabilidade são necessários para gerenciar adequadamente a troca de conhecimento. Também, Niesten & Jolink (2015) enfatizam que a capacidade de absorção pode contribuir para criar mais valor a partir da troca de conhecimento. Urbano et al. (2022) não garantem que o conhecimento adquirido será explorado para fins empreendedores, mas é a capacidade de absorção alcançada, por meio das suas dimensões de transformação e exploração, que reflete a capacidade da empresa de alavancar o conhecimento absorvido.

A flexibilidade na implantação de recursos alcançada através da aquisição de conhecimento requer transformação e exploração do conhecimento para o desenvolvimento de novos produtos/processos ou a entrada em novos mercados, a fim de melhorar o desempenho e levar à vantagem competitiva (Todorova & Durisin, 2007; Zahra & George, 2002). Portanto, uma elevada capacidade de absorção potencial leva não necessariamente a um melhor desempenho, a menos que seja acompanhada capacidade de absorção

realizada que incorpora o conhecimento adquirido nas operações da empresa (Zahra & George, 2002). Dito de outra forma, a capacidade de absorção de elevado potencial é uma condição necessária, mas não suficiente, para traduzir o EC num desempenho aprimorado.

A partir dos nossos resultados, podemos concluir que mesmo que as alianças possam auxiliar as empresas a preencher as lacunas de recursos geradas pelas atividades de EC e fornecer acesso a novos recursos que podem gerar novas estruturas, a aquisição de conhecimento é um processo complexo. Assim, o desempenho depende se as alianças e as atividades de EC levam conjuntamente a condições de recursos desejáveis na empresa (Bojica & Fuentes, 2011; Teng, 2007). Consequentemente, pesquisas futuras devem explorar as condições de recursos que permitem a aquisição de conhecimento para sustentar o EC.

Conforme vários autores argumentam (Kilpi et al., 2018; Kogut & Zander, 1992), as características específicas que as PME possuem faz com que adquiram conhecimento sobre os fornecedores atuais e que este depende de capacidades combinatórias, ou seja, uma combinação de aprendizagem interna e conhecimento externo adquirido que leva a oportunidade organizacionais, tecnológicas e *know-how*. A partir do momento que os conhecimentos que se pretendem adquirir por intermédio de alianças forem mais complexos, é mais provável que o conhecimento adquirido em menor quantidade seja aplicado para fins de inovação (Kusa et al., 2021).

Além disso, as trocas de conhecimento em termos de equilibrar o compartilhamento de conhecimento e, ao mesmo tempo, fornecer proteção do conhecimento entre as organizações representam desafios complexos (Ahlfänger et al., 2022; Cenamor et al., 2019; Singh et al., 2023). Ahlfänger et al., (2022) argumentam que a gestão eficaz do conhecimento leva à criação de novos conhecimentos e, finalmente, ao sucesso de projetos de inovação aberta. Isso muitas das vezes depende em grande parte da estratégia de negócios, competência de rede e competência de absorção de conhecimento (Belso-Martínez et al., 2016).

## **5.2- Contribuições práticas**

Com base a estudo feito, acreditamos que os resultados obtidos também possam ser importantes para tomada de decisão dos gestores e empresários relativamente às práticas de EC. Quanto ao EC, os gestores devem incentivar a proatividade das empresas na aquisição de habilidades empreendedoras para que possam identificar novos parceiros com melhor conhecimento da tecnologia de maior demanda ou adquirir ferramentas superiores antes de seus concorrentes (Goodman et al., 2017), do grosso modo, os gestores devem estar ciente que o processo de aquisição de conhecimento é um ato que alberga bastantes recursos

em si e implicações simultâneo na aprendizagem e nas atividades empreendedoras significativa, onde ambos competem pela escassez de recursos das PME, afetando o fluxo positivo que cada atividade pode ter no seu desempenho (Bojica & Fuentes, 2011).

Os gestores devem lidar com o custo de aquisição de conhecimento e o problema de alocação de recursos que representa. A aquisição de conhecimento parece ser mais benéfica para empresas com níveis elevados de recursos baseados em conhecimento, no entanto, os gestores precisam criar combinações de recursos apropriadas para aproveitar o conhecimento adquirido e traduzi-lo em desempenho superior da empresa.

### **5.3. Limitações e futuras linhas de investigação**

Com base a investigação feita, este estudo visou projetar uma nova linha de pesquisa sobre a aquisição de conhecimento entre empresas que cooperam e a relação com o EC. A literatura sobre gestão do conhecimento, redes e alianças empreendedoras oferece um ponto de partida teórico coerente para estudos futuros do próprio processo e das características da empresa, dos relacionamentos e do conhecimento, e das influências dessas atividades no EC e no desempenho da empresa.

Em primeiro lugar, dado que nosso modelo conceitual da investigação envolvia recursos baseados no conhecimento, EC conforme o seu desempenho, dados foram coletados por meio de um questionário *online* dentro das organizações da amostra. Diante dos dados obtidos por via do questionário, acreditamos que caracterizar orientações e percepções gerais sobre essas questões representa um avanço necessário no conhecimento da área. Aplicou-se uma amostra de 101 PME nacionais, e como tal não representa a poluição total, pelo que as generalizações dos resultados devem ser feitas com algum cuidado. Além disso, o presente estudo é transversal e não longitudinal, e os efeitos da aquisição de novos conhecimentos sobre o EC requerem uma margem de tempo para assimilação e aplicação. Precisamos de um estudo longitudinal ou qualitativo das mesmas variáveis que foram aplicadas neste estudo, para verificar se os efeitos negativos atualmente medidos da aquisição de conhecimento na relação entre EC e desempenho da empresa são sustentados ao longo do tempo ou mudam uma vez que o novo conhecimento é assimilado e aplicado às atividades empreendedoras que a empresa desenvolve.

A inclusão de cinco modelos de regressão linear múltipla que avaliem até que ponto o conhecimento adquirido é transformado e explorado na empresa também pode oferecer uma imagem mais completa que nos ajude a explicar esses resultados. Finalmente, pesquisas futuras poderiam reproduzir este estudo numa amostragem mais abrangente e cenários do país por meio de estudos longitudinais. Apesar de suas limitações, acreditamos

que traz importantes contribuições para a literatura sobre o EC e oferece premissas para inúmeros estudos futuros.

## 6- Referências

- Ahlfänger, M., Gemünden, H. G., & Leker, J. (2022). Balancing knowledge sharing with protecting: The efficacy of formal control in open innovation projects. *International Journal of Project Management*, 40(2), 105–119. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.09.007>
- Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425–455. <https://doi.org/10.2307/2667105>
- Al Mamun, A., Fazal, S. A., & Muniady, R. (2019). Entrepreneurial knowledge, skills, competencies and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 29–48. <https://doi.org/10.1108/apjie-11-2018-0067>
- Albort-Morant, G., Henseler, J., Cepeda-Carrión, G., & Leal-Rodríguez, A. L. (2019). Erratum: Potential and realized absorptive capacity as complementary drivers of green product and process innovation performance [Sustainability, 10, (2018), (381)] DOI:10.3390/su10020381. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 10–11. <https://doi.org/10.3390/su11010223>
- Anand, B. N., & Khanna, T. (2000). Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295–315. <http://www.jstor.org/stable/3094189>
- Andersén, J. (2015). The absorptive capacity of family firms. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 73–89. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2014-0012>
- Antoncic, B., & Prodan, I. (2008). Alliances, corporate technological entrepreneurship and firm performance: Testing a model on manufacturing firms. *Technovation*, 28(5), 257–265. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.005>
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, 43(7), 1097–1108. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.015>
- Autio, E., Sapienza, H., & Almeida, J. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, 43, 909–924. <https://doi.org/10.5465/1556419>
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baştuğ, S., Şakar, G. D., & Gülmez, S. (2020). An application of brand personality dimensions to container ports: A place branding perspective. *Journal of Transport Geography*, 82, 102552. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2019.102552>
- Belso-Martínez, J.-A., Expósito-Langa, M., & Tomás-Miquel, J.-V. (2016). Knowledge network dynamics in clusters: past performance and absorptive capacity. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 310–327. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2015-0044>
- Bergman, E. M. (2009). Embedding network analysis in spatial studies of innovation. *ANNALS OF REGIONAL SCIENCE*, 43(3), 559–565. <https://doi.org/10.1007/s00168-008-0250-y>
- Bhardwaj, G., Camillus, J. C., & Hounshell, D. A. (2006). Continual corporate entrepreneurial search for long-term growth. *Management Science*, 52(2), 248–261. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0477>

- Bojica, A. M., & Fuentes, M. del M. F. (2011). Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship: Insights from Spanish SMEs in the ICT sector. *Journal of World Business*, 47(3), 397–408. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.05.007>
- Boschma, R. A., & ter Wal, A. L. J. (2007). Knowledge Networks and Innovative Performance in an Industrial District: The Case of a Footwear District in the South of Italy. *Industry and Innovation*, 14(2), 177–199. <https://doi.org/10.1080/13662710701253441>
- Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2016). Learning in coopetition: Alliance orientation, network size, and firm types. *Journal of Business Research*, 69(5), 1753–1758. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.050>
- Cenamor, J., Parida, V., Oghazi, P., Pesämaa, O., & Wincent, J. (2019). Addressing dual embeddedness: The roles of absorptive capacity and appropriability mechanisms in subsidiary performance. *Industrial Marketing Management*, 78, 239–249. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.002>
- Chen, J., & Liu, L. (2020). Customer participation, and green product innovation in SMEs: The mediating role of opportunity recognition and exploitation. *Journal of Business Research*, 119, 151–162. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.033>
- Chen, R. R., Chen, K., & Ou, C. X. J. (2022). Facilitating interorganizational trust in strategic alliances by leveraging blockchain-based systems: Case studies of two eastern banks. *International Journal of Information Management*, 68, 102521. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102521>
- Cohen, WM, & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Strategic Learning in a Knowledge Economy*, 35(1), 57–86. <https://doi.org/10.4324/9780080517889-9>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and Learning: The Two Faces of R & D. *The Economic Journal*, 99(397), 569–596. <https://doi.org/10.2307/2233763>
- Colla, E., Ruiz-Molina, E., Chastenet De Gery, C., & Deparis, M. (2020). Franchisee's entrepreneurial orientation dimensions and performance. Evidence from France. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(5), 539–555. <https://doi.org/10.1080/09593969.2020.1768576>
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57–81. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x>
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(1), 3 – 18. <https://doi.org/10.1177/1042258718773181>
- Cuervo-Cazurra, A., & Rui, H. (2017). Barriers to absorptive capacity in emerging market firms. *Journal of World Business*, 52(6), 727–742. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.06.004>
- Danso, A., Adomako, S., Damoah, J. O., & Uddin, M. (2016). Risk-taking Propensity, Managerial Network Ties and Firm Performance in an Emerging Economy. *JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP*, 25(2), 155–183. <https://doi.org/10.1177/0971355716650367>
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351–378. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00015-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00015-1)
- Dickel, P. (2018). Exploring the role of entrepreneurial orientation in clean technology ventures. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(1), 56–82. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2018.090980>
- European Commission. (2021). *Annual report on european SMEs Annual Report on European SMEs Digitalisation of SMEs* (Issue July).
- Fernhaber, S. A., & Li, D. (2013). International exposure through network relationships: Implications for new venture internationalization. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 316–334. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.05.002>
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Guo, Y., & Rammal, H. G. (2022). Knowledge worker

- mobility and knowledge management in MNEs: A bibliometric analysis and research agenda. *Journal of Business Research*, 142, 464–475. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.056>
- Ferreira, J. J., Ratten, V., & Dana, L.-P. (2017). Knowledge spillover-based strategic entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 161–167. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0415-6>
- Fichman, R. G., & Kemerer, C. F. (1997). The Assimilation of Software Process Innovations: An Organizational Learning Perspective. *Management Science*, 43(10), 1345–1363. <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.10.1345>
- Forcadell, F. J., & Úbeda, F. (2022). Individual entrepreneurial orientation and performance: the mediating role of international entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(2), 875–900. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00693-8>
- Franco, M., & Haase, H. (2010). Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 503–521. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0124-5>
- Fredrich, V., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2019). The race is on: Configurations of absorptive capacity, interdependence and slack resources for interorganizational learning in coopetition alliances. *Journal of Business Research*, 101, 862–868. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.038>
- Funko, I. S., Vlačić, B., & Dabić, M. (2023). Corporate entrepreneurship in public sector: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100343. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100343>
- Glinyanova, M., Bouncken, R. B., Tiberius, V., & Cuenca Ballester, A. C. (2021). Five decades of corporate entrepreneurship research: measuring and mapping the field. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(4), 1731–1757. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00711-9>
- Goodman, J., Korsunova, A., & Halme, M. (2017). Our Collaborative Future: Activities and Roles of Stakeholders in Sustainability-Oriented Innovation. *Business Strategy and the Environment*, 26(6), 731–753. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.1941>
- Grant, R. M. (1996a). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Grant, R. M. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473–496.
- Hagemeister, M., & Rodríguez-Castellanos, A. (2019). Knowledge acquisition, training, and the firm's performance: A theoretical model of the role of knowledge integration and knowledge options. *European Research on Management and Business Economics*, 25(2), 48–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.02.003>
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hashai, N., & Almor, T. (2008). R&D intensity, value appropriation and integration patterns within organizational boundaries. *Research Policy*, 37(6), 1022–1034. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.03.001>
- Hernández-Perlines, F., Covin, J. G., & Ribeiro-Soriano, D. E. (2021). Entrepreneurial orientation, concern for socioemotional wealth preservation, and family firm performance. *Journal of Business Research*, 126, 197–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.050>
- Hilmersson, M., & Johanson, M. (2020). Knowledge acquisition strategy, speed of capability development and speed of SME internationalisation. *International Small Business Journal*, 38(6), 536–556. <https://doi.org/10.1177/0266242620909029>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–

- 7), 479–491. <https://doi.org/10.1002/smj.196>
- Hornsby, J., Peña-Legazkue, I., & Guerrero, M. (2013). Guest editorial: the role of corporate entrepreneurship in the current organizational and economic landscape. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 295–305. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0255-6>
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236–247. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.03.002>
- Hunt, R. A., Townsend, D. M., Manocha, P., & Simpson, J. J. (2023a). Knowledge problem diagnosis and the fate of corporate entrepreneurship initiatives. *Journal of Business Venturing Insights*, 19. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2022.e00358>
- Hunt, R. A., Townsend, D. M., Manocha, P., & Simpson, J. J. (2023b). Knowledge problem diagnosis and the fate of corporate entrepreneurship initiatives. *Journal of Business Venturing Insights*, 19, e00358. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2022.e00358>
- Hunt, S. D., & Arnett, D. B. (2006). Does marketing success lead to market success? *Journal of Business Research*, 59(7), 820–828. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.01.019>
- Igwe, P. A., Odunukan, K., Rahman, M., Rugara, D. G., & Ochinanwata, C. (2020). How entrepreneurship ecosystem influences the development of frugal innovation and informal entrepreneurship. *Thunderbird International Business Review*, 62(5), 475–488. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/tie.22157>
- Iqbal, U., Nadeem, M., Gull, A. A., & Kayani, U. N. (2022). Environmental innovation and firm value: The moderating role of organizational capital. *Journal of Environmental Management*, 316, 115253. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.115253>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83–101. <https://doi.org/10.1023/A:1023219207042>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2), 165–178. <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0043-4>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276–283. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.010>
- Ketchen Jr., D. J., Ireland, R. D., & Snow, C. C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3–4), 371–385. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/sej.20>
- Khan, S. H., Majid, A., & Yasir, M. (2021). Strategic renewal of SMEs: the impact of social capital, strategic agility and absorptive capacity. *Management Decision*, 59(8), 1877–1894. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2019-1722>
- Kilpi, V., Lorentz, H., Solakivi, T., & Malmsten, J. (2018). The effect of external supply knowledge acquisition, development activities and organizational status on the supply performance of SMEs. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(3), 247–259. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.08.001>
- Kim, J., & Park, M. J. (2022). Influence of Entrepreneurship Manifestation Factor on Organisational Innovation: The Role of Corporate Entrepreneurship and Imperative Innovation Culture. *The Journal of Entrepreneurship*, 31(3), 514–545. <https://doi.org/10.1177/09713557221135558>
- Klimas, P., Czakon, W., Kraus, S., Kailer, N., & Maalaoui, A. (2021). Entrepreneurial Failure:

- A Synthesis and Conceptual Framework of its Effects. *European Management Review*, 18(1), 167–182. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/emre.12426>
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Kotabe, M., Jiang, C. X., & Murray, J. Y. (2011). Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of emerging multinational companies: A case of China. *Journal of World Business*, 46(2), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.005>
- Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Covin, J. G., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2021). Corporate entrepreneurship strategy: extending our knowledge boundaries through configuration theory. *Small Business Economics*, 56(2), 739–758. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00198-x>
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2003). Corporate entrepreneurship: The dynamic strategy for 21st century organizations. In G. D. Libecap (Ed.), *Issues in Entrepreneurship* (Vol. 14, pp. 21–46). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1048-4736\(02\)14002-1](https://doi.org/10.1016/S1048-4736(02)14002-1)
- Kuratko, D., Morris, M., & Covin, J. (2015). *Corporate Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom030017>
- Kusa, R., Duda, J., & Suder, M. (2021). Explaining SME performance with fsQCA: The role of entrepreneurial orientation, entrepreneur motivation, and opportunity perception. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 234–245. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.06.001>
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461–477. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L)
- Laplume, A. O., Xavier-Oliveira, E., Dass, P., & Thakur, R. (2015). The organizational advantage in early inventing and patenting: Empirical evidence from interference proceedings. *Technovation*, 43–44, 40–48. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.03.005>
- Lee, Y., Howe, M., & Kreiser, P. M. (2019). Organisational culture and entrepreneurial orientation: An orthogonal perspective of individualism and collectivism. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(2), 125–152. <https://doi.org/10.1177/0266242618809507>
- Lengler, F. R., Ilha, A. S., & Lavarda, R. A. B. (2020). Gestão do conhecimento tácito no contexto middle-up down na gestão estratégica. *Perspectivas Em Gestão \& Conhecimento*.
- Li, X., Wu, T., Zhang, H.-J., & Yang, D.-Y. (2023). National innovation systems and the achievement of sustainable development goals: Effect of knowledge-based dynamic capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100310. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100310>
- Li, Y. H., Huang, J. W., & Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440–449. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.02.004>
- Li, Z., & Gao, X. (2021). Makers' relationship network, knowledge acquisition and innovation performance: An empirical analysis from China. *Technology in Society*, 66, 101684. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101684>
- Liao, J., Welsch, H., & Stoica, M. (2003). Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth-Oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 63–86. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00032>
- Lin, Z., Cao, X., & Cottam, E. (2020). International networking and knowledge acquisition of Chinese SMEs: the role of global mind-set and international entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship \& Regional Development*, 32(5–6), 449–465. <https://doi.org/10.1080/08985626.2019.1640459>

- Liu, N., He, Y., & Qu, W. G. (2012). Electronic integration innovation and firm performance in logistics enterprises: The moderating role of environmental uncertainty. In *2012 International Symposium on Management of Technology, ISMOT 2012*. <https://doi.org/10.1109/ISMOT.2012.6679552>
- Lui, S. S. (2009). The roles of competence trust, formal contract, and time horizon in interorganizational learning. *Organization Studies*, *30*(4), 333–353. <https://doi.org/10.1177/0170840608101139>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, *21*(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Lyu, C., Peng, C., Yang, H., Li, H., & Gu, X. (2022). Social capital and innovation performance of digital firms: Serial mediation effect of cross-border knowledge search and absorptive capacity. *Journal of Innovation & Knowledge*, *7*(2), 100187. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100187>
- Martín-Rojas, R., Garrido-Moreno, A., & García-Morales, V. J. (2023). Social media use, corporate entrepreneurship and organizational resilience: A recipe for SMEs success in a post-Covid scenario. *Technological Forecasting and Social Change*, *190*, 122421. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122421>
- Mata, M. N., Martins, J. M., & Inácio, P. L. (2023). Impact of absorptive capacity on project success through mediating role of strategic agility: Project complexity as a moderator. *Journal of Innovation & Knowledge*, *8*(1), 100327. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100327>
- Matusik, S. F., & Heeley, M. B. (2005). Absorptive capacity in the software industry: Identifying dimensions that affect knowledge and knowledge creation activities. *Journal of Management*, *31*(4), 549–572. <https://doi.org/10.1177/0149206304272293>
- Metallo, C., Agrifoglio, R., Briganti, P., Mercurio, L., & Ferrara, M. (2021). Entrepreneurial Behaviour and New Venture Creation: the Psychoanalytic Perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, *6*(1), 35–42. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.02.001>
- Mikami, K., Ikegami, J. “JJ,” & Bird, A. (2022). Opportunism and trust in cross-national lateral collaboration: the Renault-Nissan Alliance and a theory of equity-trust. *Journal of World Business*, *57*(3), 101286. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101286>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, *4*(3), 221–235. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2011). Governance, social identity, and entrepreneurial orientation in closely held public companies. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *35*(5), 1051 – 1076. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00447.x>
- Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & De Massis, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*, *130*, 670–682. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015>
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(3), 507–528. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00238.x>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, *23*(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Nielsen, E., & Jolink, A. (2015). The Impact of Alliance Management Capabilities on Alliance Attributes and Performance: A Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, *17*(1), 69–100. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijmr.12037>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new

- perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1–20. <https://doi.org/10.1093/icc/9.1.1>
- O'Higgins, C., Andreeva, T., & Goya, N. A. (2022). The hows and whys of foreign operation mode combinations: The role of knowledge processes. *Journal of World Business*, 57(2), 101303. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101303>
- Peng, M. W., & Luo, Y. D. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 43(3), 486–501. <https://doi.org/10.2307/1556406>
- Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W. L. (2009). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.007>
- Pinchot, G. (1983). Intrapreneurship: How Firms can Encourage and Keep Their Bright Innovators'. *International Management: Europe*, 38(1), 11–12.
- Pittino, D., Visintin, F., & Lauto, G. (2017). A configurational analysis of the antecedents of entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 224–237. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.07.003>
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *Academy of Management Journal*, 47, 255–266. <https://doi.org/10.2307/20159576>
- Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., & Husted, K. (2015). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. *Technovation*, 35, 22–31. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.07.011>
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 47–67. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00066>
- Salman, D. D., & Al-Omari, M. M. A. H. (2021). The impact of internal and external factors of the competitive environment on the competitive performance of the Iraqi Company for Seed Production (ICSP). *Materials Today: Proceedings*, 49, 2765–2772. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.09.309>
- Schleinkofer, U., Moz, D., Bauernhansl, T., & Lang, A. (2019). Knowledge acquisition in product planning of frugal manufacturing systems for emerging markets. *Procedia CIRP*, 81, 246–251. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.03.043>
- Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. *Encyclopedia of Entrepreneurship*, 209, 223.
- Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448–469. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.448.14602>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217. <https://doi.org/10.2307/259271>
- Shepherd, D. A., & DeTienne, D. R. (2005). Prior Knowledge, Potential Financial Reward, and Opportunity Identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 91–112. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00071.x>
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 11–46.
- Simba, A., & Thai, M. T. T. (2019). Advancing Entrepreneurial Leadership as a Practice in MSME Management and Development. *Journal of Small Business Management*, 57(S2), 397–416. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jsbm.12481>
- Singh, A. K., Jain, N. K., Sharma, M. G., & Nigam, S. (2023). Reconceptualization of absorptive capacity as potential and realized absorptive capacity for project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 41(2), 102449. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102449>
- Spender, J.-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45–62. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250171106>
- Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance:

- The Moderating Role of Intra- and Extra-Industry Social Capital. *The Academy of Management Journal*, 51, 97–111.
- Teng, B. S. (2007). Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A resource-based approach toward competitive advantage. *Journal of Management Studies*, 44(1), 119–142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00645.x>
- Thorpe, R., Holt, R., & Macpherson, A. (2005). *pequenas e médias empresas empresas : uma sistemática revisão das evidências*. 7, 257–281.
- Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A., & Pittaway, L. (2005). Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 257–281. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00116.x>
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774–786. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275513>
- Tzokas, N., Kim, Y. A., Akbar, H., & Al-Dajani, H. (2015). Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs. *Industrial Marketing Management*, 47, 134–142. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.033>
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. *Journal of Business Research*, 112, 363–372. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051>
- Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S. (2022). Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*, 59(4), 1541–1565. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00590-6>
- van Marrewijk, A., & den Ende, L. van. (2022). Shaping interorganizational strategic projects through power relations and strategic practices. *International Journal of Project Management*, 40(4), 426–438. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.008>
- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830–853. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x>
- Vanacker, T., Zahra, S. A., & Holmes, R. M. (2021). Corporate entrepreneurship, country institutions and firm financial performance. *Journal of World Business*, 56(3), 101162. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101162>
- Vasconcelos Cyrlene de Araujo, K., Quintanilha Merhi, D., Fumec, U., Cordeiro Martins, H., Gonçalves Filho, C., Claudio Vieira de Oliveira, L., da Silva Junior, A., & de Oliveira Martins da Silva, P. (2013). *Cultura, Liderança E Compartilhamento Do Conhecimento Organizacional Culture, Leadership and Organizational Knowledge Sharing Gestão Pública E Governança*. 6975, 1517–8900. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/13071/cultura--lideranca-e-compartilhamento-do-conhecimento-organizacional>
- Venkataraman, S., MacMillan, I. C., & McGrath, R. G. (1990). *Progress in research on corporate venturing*. Wharton School of the University of Pennsylvania, Snider Entrepreneurial Center.
- Voges, T. S., Jin, Y., Chen, X., & Reber, B. (2022). What drives a tough call: Determining the importance of contingency factors and individual characteristics in communication executives' stance decision-making through a conjoint analysis. *Public Relations Review*, 48(1), 102141. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102141>
- Wadhwa, A., & Kotha, S. (2006). Knowledge Creation Through External Venturing: Evidence from the Telecommunications Equipment Manufacturing Industry. *Academy of Management Journal*, 49(4), 819–835. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083132>

- Wales, W. J., Covin, J. G., & Mosen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 639–660. <https://doi.org/10.1002/sej.1344>
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2005). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541–567. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.005>
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635–657. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x>
- Weber, C. E., & Maurer, I. (2023). Knowledge acquisition from host-country partners: The interplay of trust and legal safeguards. *Journal of World Business*, 58(2), 101421. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101421>
- Westhead, P., Ucbasaran, D., & Wright, M. (2003). Differences Between Private Firms Owned by Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs: Implications for Policy Makers and Practitioners. *Regional Studies*, 37(2), 187–200. <https://doi.org/10.1080/0034340022000057488>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. <https://doi.org/10.1002/smj.360>
- Yiu, D. W., Lau, C., & Bruton, G. D. (2007). International venturing by emerging economy firms: the effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 519–540. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400278>
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 587–613. <https://doi.org/10.1002/smj.183>
- Zahoor, N., & Al-Tabbaa, O. (2021). Post-entry internationalization speed of SMEs: The role of relational mechanisms and foreign market knowledge. *International Business Review*, 30(1), 101761. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101761>
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-A)
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E)
- Zahra, S. A., Filatotchev, I., & Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 248–260. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.09.001>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.2307/4134351>
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of Management*, 26(5), 947–976. <https://doi.org/10.1177/014920630002600509>
- Zhang, C., Zhou, B., & Tian, X. (2022). Political connections and green innovation: The role of a corporate entrepreneurship strategy in state-owned enterprises. *Journal of Business Research*, 146, 375–384. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.084>
- Zhou, A. J., Fey, C., & Yildiz, H. E. (2020). Fostering integration through HRM practices: An empirical examination of absorptive capacity and knowledge transfer in cross-border M&As. *Journal of World Business*, 55(2). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.05.005>



## 7- Anexo

### QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO NAS PME

Exmo. Sr. (a):

O meu nome é Francisco André Tuma, sou aluno do Mestrado em Empreendedorismo e Criação de Empresas, no Departamento de Gestão e Economia na Universidade da Beira Interior, e, neste momento, estou a desenvolver a minha investigação sobre O Papel da Aquisição de Conhecimento das Alianças Interorganizacionais na Relação Entre o Empreendedorismo Corporativo e o Desempenho: *Insights* das PME Portuguesas. Venho por este meio pedir a vossa ajuda e colaboração para que esta investigação possa contribuir para o benefício e desenvolvimento das PME em Portugal, para além de enriquecer o desenvolvimento deste tema, que atualmente ainda se encontra pouco desenvolvido no mundo científico.

- Este questionário tem por **objetivo ajudar-nos a perceber que variáveis explicam o sucesso das PME no mercado em que estão inseridas.**
- Por favor, leia as questões seguintes e responda consoante a escala em baixo de 1 a 5, em que **1 significa “discordo completamente” e 5 significa “concordo completamente”.**
- O questionário tem uma **duração média de 10 minutos** para o seu preenchimento e as **respostas são anónimas e confidenciais** por isso pedimos que sejam o mais sinceros possível. Obrigado pela sua cooperação!!

Género

Feminino ( )

Masculino ( )

Idade

Assinale com um X, o intervalo que corresponde à sua idade.

18 a 23 ( )    24 a 29 ( )    30 a 35 ( )    36 a 41 ( )

42 a 47 ( )    48 a 53 ( )    54 a 59 ( )    60 a 65 ( )

Outros ( )

Qual é o principal setor de atividade da sua empresa?

R.:

Qual a idade da empresa?

R.:



**Seção 1- Empreendedorismo corporativo (EC)**

| Itens  | Discordo completamente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo completamente |
|--|------------------------|----------|---------------------------|----------|------------------------|
|  | 1                      | 2        | 3                         | 4        | 5                      |
| EC1. Implementamos novos programas para aprimorar a inovação em toda a empresa nos últimos três anos |                        |          |                           |          |                        |
| EC2. Incentivamos nossos funcionários a serem criativos e inovadores                                 |                        |          |                           |          |                        |
| CE3. Solicitamos ideias dos funcionários para novos produtos e processos.                            |                        |          |                           |          |                        |
| CE4. Recompensamos nossos funcionários pela criatividade e inovação.                                 |                        |          |                           |          |                        |
| CE5. Criamos uma unidade/departamento responsável pela inovação e desenvolvimento da empresa.        |                        |          |                           |          |                        |
| CE6. Buscamos oportunidades de negócios desenvolvidas fora de nossa empresa.                         |                        |          |                           |          |                        |
| CE7. Formamos supervisores e gestores em técnicas de criatividade e inovação.                        |                        |          |                           |          |                        |
| CE8. Designamos gerentes como campeões de novas ideias ou inovações.                                 |                        |          |                           |          |                        |
| CE9. Temos maior ênfase na inovação do que os nossos concorrentes.                                   |                        |          |                           |          |                        |

**Secção 2- Aquisição de conhecimento**

| Itens  | Discordo completamente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo completamente |
|--|------------------------|----------|---------------------------|----------|------------------------|
|  | 1                      | 2        | 3                         | 4        | 5                      |
| AC1. Através do relacionamento com esta empresa temos acesso a mais conhecimento sobre o mercado.                                      |                        |          |                           |          |                        |
| AC2. Através do relacionamento com esta empresa geralmente obtemos informações sobre as necessidades e tendências dos nossos clientes. |                        |          |                           |          |                        |
| AC3. Através do relacionamento com esta empresa obtemos conhecimento tecnológico e importante know-how.                                |                        |          |                           |          |                        |
| AC4. Através do relacionamento com esta empresa obtemos conhecimento útil para a gestão da nossa empresa.                              |                        |          |                           |          |                        |

**Secção 3- Desempenho**

| Itens   | Discordo completamente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo completamente |
|---|------------------------|----------|---------------------------|----------|------------------------|
|   | 1                      | 2        | 3                         | 4        | 5                      |
| D1. Crescimento das vendas.                   |                        |          |                           |          |                        |
| D2. Quota de mercado dos principais produtos. |                        |          |                           |          |                        |
| D3. Satisfação do cliente.                    |                        |          |                           |          |                        |
| D4. Retorno sobre ativos.                     |                        |          |                           |          |                        |
| D5. Retorno sobre o património líquido.       |                        |          |                           |          |                        |
| D6. Retorno sobre vendas.                     |                        |          |                           |          |                        |

**Seção 4- Ambiente (dinamismo, hostilidade, heterogeneidade)**

| Itens   | Discordo completamente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo completamente |
|---|------------------------|----------|---------------------------|----------|------------------------|
|   | 1                      | 2        | 3                         | 4        | 5                      |
| D1. A taxa de obsolescência do produto na nossa indústria é alta.                           |                        |          |                           |          |                        |
| D2. Na nossa indústria, os métodos de produção mudam com frequência e significativamente.   |                        |          |                           |          |                        |
| D3. Nossa empresa deve mudar frequentemente as suas práticas de marketing.                  |                        |          |                           |          |                        |
| HO1. Na nossa indústria, a procura e os gostos dos clientes são imprevisíveis               |                        |          |                           |          |                        |
| HO2. Mercados em declínio para produtos são um grande desafio na nossa indústria.           |                        |          |                           |          |                        |
| HO3. A interferência do governo é um grande desafio na nossa indústria.                     |                        |          |                           |          |                        |
| HO4. Na nossa indústria, as ações dos concorrentes são imprevisíveis.                       |                        |          |                           |          |                        |
| HO5. A forte concorrência de preços é um grande desafio na nossa indústria.                 |                        |          |                           |          |                        |
| H1. Somos um conglomerado altamente diversificado e atuamos em indústrias não relacionadas. |                        |          |                           |          |                        |
| H2. O dinamismo e a incerteza do mercado variam muito de uma linha de negócios para outra.  |                        |          |                           |          |                        |

### **Seção 5- Recursos baseados em conhecimento**

Em comparação com outras empresas do seu setor, sua empresa tem uma posição forte ou fraca em termos de:

| Itens   | Discordo completamente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo completamente |
|---|------------------------|----------|---------------------------|----------|------------------------|
|   | 1                      | 2        | 3                         | 4        | 5                      |
| RBC1. Colaboradores com um compromisso positivo com o desenvolvimento da empresa.     |                        |          |                           |          |                        |
| RBC2. Especialização técnica.   |                        |          |                           |          |                        |
| RBC3. Especialização no desenvolvimento de produtos e serviços.                       |                        |          |                           |          |                        |
| RBC4. Equipe altamente produtiva  |                        |          |                           |          |                        |
| RBC5. Especialização em marketing   |                        |          |                           |          |                        |
| RBC6. Especialização em atendimento ao cliente  |                        |          |                           |          |                        |
| RBC7. Especialização em gestão.   |                        |          |                           |          |                        |
| RBC8. Mercados inovadores.  |                        |          |                           |          |                        |
| RBC9. Funcionários treinados para dar um serviço superior ao cliente.                 |                        |          |                           |          |                        |
| RBC10. Funcionários que gostam de contribuir com ideias para novos produtos/serviços. |                        |          |                           |          |                        |