



**O Papel das Alianças Estratégicas na
Servitização de PME:
Um estudo qualitativo**

Versão final após defesa

Diogo Ramos Pombo

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

Orientador: Professor Doutor Mário José Baptista Franco

agosto de 2022

Dedicatória

Em memória do meu querido avô José de Almeida Pombo, para que viva para sempre no meu coração e me acompanhe em todas as minhas etapas!

Agradecimentos

A conclusão desta etapa não seria possível sem a contribuição de algumas pessoas. Em primeiro lugar aos meus pais, por todo o apoio e esforço que depositaram em mim durante todos estes anos do meu percurso académico. Tanto pela resiliência e compromisso ao trabalho do meu pai, que sempre me serviu de inspiração a não desistir, como pelo carinho e preocupação da minha mãe, com todas as ligações às 8 horas da manhã, certificando-se que não faltava a uma aula.

Em segundo lugar à minha irmã, que é e será para sempre a minha melhor amiga.

Em seguida, não esquecendo toda a minha família mais próxima, em especial os meus avós que fizeram parte do meu crescimento e desenvolvimento pessoal.

Deixando também uma palavra de agradecimento aos entrevistados que contribuíram empiricamente para a realização deste estudo e ao Professor Mário Franco, por todo o apoio e orientação para que esta dissertação ficasse completa.

Por último, mas não menos importante, à Bárbara, por ter sido o meu maior pilar na redação deste trabalho, por todos os dias que me motivou e insistiu comigo a trabalhar mais um pouquinho, por me ajudar a alcançar os meus objetivos, por todos os momentos que passou ao meu lado, por todo o amor e carinho dado. Grande parte deste trabalho, devo-o a ela.

Resumo

Os processos de inovação, em modelos de negócio, permitem às empresas sustentar e desenvolver as suas vantagens competitivas. Nos últimos anos, empresas de manufatura têm vindo a adotar estratégias de incorporação de serviços nos seus modelos de negócio, como forma de agregar valor aos seus produtos e para os seus clientes. Este movimento é conhecido por “Servitização”. No entanto, a transição de uma estratégia focada no produto para uma estratégia de serviços é um processo gradual e que requer a definição de novas práticas, o que no contexto das pequenas e médias empresas (PME) pode ser mais desafiante, derivado da sua escassez de recursos, conhecimentos e capacidades organizacionais. Neste sentido, este tipo de empresas pode abrir portas à formação de alianças como estratégia para acelerar seus processos de inovação e, por sua vez, alcançar sucesso na servitização.

A literatura permanece pouco explorada no que toca à contribuição das alianças estratégicas para a servitização de PME. Deste modo, o objetivo deste trabalho foca-se em compreender qual o papel das alianças estratégicas na servitização de PME, nomeadamente, identificar quais os motivos, benefícios, desafios, bem como os riscos que as PME enfrentam e, ainda, quais os resultados das alianças na servitização.

Para dar resposta a estas questões/objetivos, neste estudo adotou-se uma abordagem qualitativa, através de um estudo de casos múltiplos, tendo sido elaborado um guião de entrevistas semiestruturadas e aplicado a seis proprietários-gestores de PME portuguesas e espanholas.

Com base na análise de conteúdo e com o auxílio do software NVivo, chegou-se à conclusão de que a servitização e as alianças são duas estratégias que se encontram ligadas, exercendo uma relação complementar, através da partilha de recursos e conhecimentos, bem como criando vantagens competitivas e agregando valor aos seus modelos de negócio, melhorando, também, a experiência do cliente final.

Este trabalho pretende contribuir com mais *insights* para a superação das barreiras da servitização e providenciar aos proprietários-gestores das PME resultados da combinação das duas estratégias aqui analisadas: alianças e servitização. Mais precisamente, pretende-se mostrar aos responsáveis das PME como é aplicado a *interface* entre estas duas estratégias e a forma como ambas se complementam. Desta forma, desenvolveu-se um *framework*/modelo que pode apresentar uma solução às empresas de menor dimensão, para a superação das barreiras ligadas à servitização e alcançar as vantagens competitivas extraídas da formação de alianças estratégicas.

Palavras-chave

Servitização, Alianças Estratégicas, PME, Motivos, Benefícios, Desafios, Riscos, Inovação

Abstract

Innovation processes, in business models, allow companies to sustain and develop their competitive advantages. In recent years, manufacturing companies have been adopting strategies to incorporate services into their business models, as a way of adding value to their products and to their customers. This movement is known as “Servitization”. However, the transition from a product-focused strategy to a service strategy is a gradual process that requires the definition of new practices, which in the context of small and medium-sized enterprises (SMEs) can be more challenging, due to their scarcity of resources, knowledge, and organizational capabilities. In this sense, this type of companies can adopt the formation of strategic alliances as a solution to accelerate their innovation processes and achieve success in servitization.

The literature remains little explored regarding the contribution of strategic alliances to the servitization of SMEs. Thus, the objective of this work is to understand the role of strategic alliances in the servitization of SMEs, namely, to identify the reasons, benefits, challenges, as the risks that SMEs face and, also, what are the results of the alliances in servitization.

To answer these questions/objectives, this study adopted a qualitative approach, through a multiple case study, having been prepared a semi-structured interview guide and applied to six owner-managers of Portuguese and Spanish SMEs.

Based on the content analysis and with the help of the NVivo software, it was concluded that servitization and strategic alliances that are linked, exerting a complementary relationship, sharing resources and knowledge, as creating competitive advantages, and adding value to their business models, and also improving the customer experience.

This work intends to contribute with more insights to overcome servitization barriers and provide SME owner-managers with results from the combination of two strategies analysed: strategic alliances and servitization. More precisely, it is intended to show SME managers how the interface between these two strategies is applied and the way in which both strategies complement each other. In this way, a framework/model was developed to present a solution to smaller companies, to overcome the barriers related to servitization and achieve the competitive advantages extracted from strategic alliances.

Keywords

Servitization, Strategic Alliances, SMEs, Reasons, Benefits, Challenges, Risks, Innovation

Índice

<i>Dedicatória</i>	<i>i</i>
<i>Agradecimentos</i>	<i>ii</i>
<i>Resumo</i>	<i>iv</i>
<i>Palavras-chave</i>	<i>v</i>
<i>Abstract</i>	<i>vii</i>
<i>Keywords</i>	<i>viii</i>
<i>Lista de Figuras</i>	<i>ix</i>
<i>Lista de Tabelas</i>	<i>x</i>
<i>Lista de Acrónimos</i>	<i>xi</i>
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura	5
2.1. Servitização	6
2.1.1. Contexto.....	9
2.1.2. Motivos, Benefícios e Vantagens	10
2.1.3. Desafios e Riscos	12
2.2. Alianças Estratégicas	14
2.2.1. Contexto.....	17
2.2.2. Motivos, Benefícios e Vantagens	19
2.2.3. Desafios e Riscos	21
2.3. Alianças Estratégicas como Ferramenta para a Servitização	24
3. Metodologia.....	29
3.1. Tipo de Estudo e Seleção dos Casos.....	29
3.2. Recolha e Tratamento dos Dados	32
4. Análise e Discussão de Resultados.....	36
4.1. Motivos para a Formação de Alianças	36
4.1.1 Dificuldades de mercado	39
4.2. Benefícios das Alianças Estratégicas	42
4.3. Desafios nas Alianças Estratégicas	45
4.4. Riscos nas Alianças Estratégicas	48
4.5. Resultados da Servitização	51
4.6. Resultados das Alianças Estratégicas	52
4.7. Papel das Alianças no sucesso da Servitização das PME.....	54
4.8. Quadro Síntese das Evidências Empíricas	56

5.	Conclusões e Contribuições.....	57
5.1.	Principais Descobertas	57
5.2.	Contribuições para a Teoria e Prática	59
5.3.	Limitações e Pesquisas Futuras	61
6.	Referências Bibliográficas.....	63
7.	Apêndices	73
7.1.	Guião de Entrevista para os Gerentes	73
7.2.	Fase inicial	73
7.3.	Entrevista	73
7.4.	Nuvem de Palavras mais citadas após a introdução dos códigos	75
7.5.	Códigos mais citados de forma hierárquica	75

Lista de Figuras

Figura 1- Motivações para a servitização com base na literatura	11
Figura 2- Teorias para formação de alianças estratégicas	19
Figura 3- Modelo da adoção da servitização recorrendo a alianças estratégicas	60

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Principais definições de servitização.....	8
Tabela 2 - Principais definições de alianças estratégicas.....	16
Tabela 3 - Motivos e Benefícios na Literatura para as Alianças Estratégicas.....	21
Tabela 4 - Riscos e Desafios na Literatura para as Alianças Estratégicas	24
Tabela 5 – Caracterização das Empresas	31
Tabela 6 - Caracterização das entrevistas.....	34
Tabela 7 – Motivos para as Alianças Estratégicas	38
Tabela 8 – Dificuldades de Mercado	41
Tabela 9 – Benefícios das Alianças Estratégicas	43
Tabela 10 – Desafios das Alianças Estratégicas	47
Tabela 11 – Riscos das Alianças Estratégicas	50
Tabela 12 - Principais descobertas da literatura e das entrevistas	56

Lista de Acrónimos

AE	Aliança(s) Estratégica(s)
PME	Pequena(s) e Média(s) Empresa(s)
UE	União Europeia

1. Introdução

O cenário empresarial testemunhou, nos últimos anos, grandes mudanças tecnológicas e um conseqüente aumento da competitividade (Ruiz-Martín e Díaz-Garrido, 2021). As empresas necessitaram de adotar estratégias para fazer face às volatilidades do mercado, criando uma posição de ataque face a novas oportunidades e uma posição de defesa face a potenciais ameaças (Machado-da-Silva, 1998). Deste modo, tem-se verificado um acentuado crescimento por parte das empresas em adotarem estratégias de introdução de serviços, nos seus modelos de negócio, devido ao seu potencial de criação de inovação e de vantagens competitivas (Konsti-Laakso et al. 2012), bem como ao estabelecimento de novas relações de confiança e fidelização com os clientes (Johansson et al. 2019), e ainda na recuperação de competitividade e impulsionamento de inovação (Gebauer et al. 2020). O foco da introdução de serviços centra-se na criação de valor, uma vez que nas economias mais desenvolvidas, é mais frequente as empresas competirem com base no valor entregue, ao invés com base nos custos (Kinnunen, 2011). Embora não exista, na literatura, um padrão comum que estruture esta situação, diversos pesquisadores denominam o processo de infusão de serviços, de “servitização” (e.g., Vandermerwe e Rada, 1988; Kowalkowski et al. 2017).

O conceito de servitização foi apresentado, primeiramente, por Vandermerwe e Rada (1988), que constataram um aumento na tendência de introdução de serviços em modelos de negócios por parte das empresas, como meio de aumentar a produtividade e o poder de mercado, diferenciando-se, assim, das demais organizações da mesma dimensão. Diversos estudiosos, posteriormente, aprofundaram este conceito como uma forma das empresas apresentarem uma nova identidade aos seus produtos (Morelli, 2003) e de aprofundarem novos modelos de negócio (Kowalkowski et al., 2017). Assim, as empresas podem seguir diferentes caminhos para alcançar a servitização (Rapaccini et al. 2019). Kinnunen (2011) apresentou alguns exemplos dos possíveis rumos a seguir, tais como, “*Product Service*” descrito como serviços relacionados ao produto (e.g., serviços de manutenção); “*Service Product*” consistindo principalmente pela cobrança de serviços; ou através de “*Soluções Integradas*”, onde existe a oferta de serviços e produtos, podendo não ser todos os serviços cobrados. A servitização permite que as empresas possam melhorar as suas vantagens competitivas, uma vez que estas oferecem um grau maior de diferenciação e reduz a probabilidade de as mesmas serem imitadas, por concorrentes do mesmo ramo/setor (Gebauer, 2008).

Neste sentido, a infusão de serviços pode ser especialmente relevante em pequenas e médias empresas (PME) (Man et al. 2002), pois este segmento de empresas é mais vulnerável em relação à concorrência (Madrid- Guijarro et al. 2009). As PME representam “*a categoria das micro, pequenas e médias empresas constituídas por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros*” – de acordo com Comissão Europeia.

As PME representam um papel muito significativo no desenvolvimento económico e social, principalmente na União Europeia (UE), uma vez que se considera que “*98,9% das empresas da economia de mercado não financeira da UE é formado por pequenas empresas, empregando cerca de cem milhões de trabalhadores*” (Parlamento Europeu, 2020). Por sua vez, em Portugal, os números não escapam ao que é descrito na Europa, sendo que existem cerca de 1.333.649 PME, num total de 1.335.006 empresas, o que corresponde a 99.9% das empresas em Portugal (Dados PORDATA, 2019). Já em Espanha, de acordo com dados de abril de 2022 (Cifras PYME, 2022), existem cerca 2.937.948 PME num total de 2.943.159, correspondendo igualmente a 99.9% das empresas neste país. Turner et al. (2010) constataram que as inovações, por parte das PME, representam 14% na economia de mercado e que, neste sentido, as mesmas devem ser capazes de desenvolver projetos de gestão de forma as ajudar a crescer eficientemente, bem como a atingirem os seus objetivos.

Neste contexto, a implementação da servitização pode trazer desafios e requer a superação de barreiras, tais como, desenvolver uma cultura orientada para os serviços (Kowalkowski et al. 2013), desenvolver uma estrutura e configuração organizacional (Kinnunen, 2011), implementar mudanças organizacionais e superar as dificuldades de sustento à inovação, devido à falta de recursos (Rapaccini et al. 2019). Apesar das PME enfrentarem as mesmas barreiras que as empresas maiores, esta mudança de cultura organizacional é mais complexa às mesmas, devido ao seu tamanho e natureza, à falta de capacidades organizacionais (Matthyssens e Vandenbempt, 2008), limitação no acesso a recursos (Wang, Zhao e Voss, 2016), bem como menor acesso a tecnologia e mão de obra qualificada (Xu et al. 2021). Isoladamente, as PME não conseguem alcançar um ponto lucrativo sustentável de uma empresa de serviços, uma vez que não possuem recursos financeiros e de gestão necessários (Gebauer, 2012).

Nestas circunstâncias, a literatura evidencia, então, que as PME podem optar por formar redes de cooperação/alianças estratégicas como forma de alcançar os recursos que não dispõem e como forma de superar as barreiras mencionadas à servitização (Klotzle, 2002; Barbosa et al. 2009; Iturrioz et al. 2015; Rapaccini et al. 2019). Estas relações de cooperação empresarial garantem benefícios às partes envolvidas, ajudando na redução de custos (Cárdenas e Lopes, 2006), facilitando o acesso a outros meios e capacidades que seriam incapazes de alcançar caso atuassem individualmente (Kowalkowski et al. 2013) e fortalecendo vantagens competitivas (O'Dwyer e Gilmore, 2018). A introdução de ofertas de serviços, nos portfólios das empresas, implica uma aposta progressiva na configuração organizacional e na implementação de novas políticas (Chalal et al. 2015). Assim, através das alianças estratégicas, as PME podem aumentar a capacidade de gestão da servitização, de forma a serem bem-sucedidas e eficientes (Carneiro, 2021). O sucesso de uma aliança estará ainda na atitude de cooperação e no grau de confiança entre parceiros (Gulati, 2007).

Apesar da cooperação empresarial ser vista como uma mais-valia para as PME, não é uma garantia de sucesso (Bikfalvi et al. 2013). Neste sentido, a literatura anterior, sobre servitização e sobre os benefícios agregados às PME quando estas formam alianças estratégicas, permanecem limitadas, tanto na compreensão das barreiras subjacentes à implementação da estratégia de servitização, quanto nas vantagens que as PME podem extrair quando decidem formar alianças estratégicas (e.g., Iturrioz et al. 2015). Rapaccini et al. (2019) evidenciam esta lacuna na literatura e fornecem um estudo de caso de empresas italianas onde mostram que as empresas analisadas alcançaram o sucesso da servitização por meio de alianças estratégicas, contudo, os autores deixam a nota final de que estudos futuros podem e devem explorar mais as relações de cooperação como um mecanismo para a servitização.

Neste sentido, surge a necessidade de uma investigação mais aprofundada para compreender de que forma a servitização torna-se mais exequível quando as PME decidem cooperar com outras empresas, realçando vantagens e barreiras deste tipo de relação. Assim, este estudo tem como objetivo mostrar de que forma as alianças estratégicas formadas por PME podem ser uma estratégia viável para aumentar o sucesso da servitização, proporcionando um desenvolvimento de melhores produtos e serviços e um aumento da participação de mercado. Posto isto, este estudo procura responder às seguintes questões de investigação:

1. *Quais os motivos que levam as PME a formar alianças estratégicas, na busca do sucesso da servitização?*
2. *Que benefícios este tipo de alianças oferece às PME?*
3. *Quais os riscos e desafios que as PME enfrentam com as alianças estratégicas?*
4. *Que resultados e vantagens são obtidos a partir das alianças estratégicas para o sucesso da servitização?*

Com base nas duas estratégias aqui exploradas - servitização e alianças estratégicas, o presente estudo propõe um quadro síntese composto pela identificação de quatro dimensões fundamentais: motivos e benefícios junto com riscos e desafios, e ainda resultados. Este quadro apresenta quais os motivos que levam uma empresa a formar alianças estratégicas, os benefícios adquiridos, os riscos que as PME podem enfrentar e os desafios a considerar. Através da articulação destas dimensões, pretendeu-se ainda identificar quais os principais resultados adquiridos pelas empresas, para que futuramente, empresários-gestores de PME, que considerem adotar uma abordagem estratégica pela via da cooperação para a introdução de serviços, possam concentrar suas forças através das fases descritas no modelo também aqui proposto.

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma. Para além desta Introdução, onde se introduz a problemática, justificação do tema, objetivos e questões de investigação, o ponto dois destina-se à revisão de literatura que se divide em três subpontos: servitização, alianças estratégicas e alianças estratégicas como ferramenta para a servitização. Os dois primeiros subpontos ilustram os conceitos de servitização e alianças estratégicas em mais detalhe, examina-se os fundamentos teóricos de ambos os conceitos, e são apresentados os motivos, vantagens e benefícios de ambos os fenómenos, e termina com as barreiras e desvantagens de cada estratégia. O terceiro subponto procura fazer a relação entre os dois conceitos, a partir da literatura existente, examinando os fundamentos lógicos das empresas formarem alianças estratégicas para aceder aos recursos necessários para alcançar o sucesso da servitização.

O terceiro ponto apresenta a metodologia desta investigação, apresentando essencialmente a estratégia de pesquisa – abordagem de investigação, bem como o tipo de estudo, seleção dos casos, técnicas de recolha de dados e análise dos mesmos. O ponto quatro ilustra a análise de dados e resultados, onde se faz a relação das informações recolhidas nas entrevistas com a literatura (discussão). O quinto, e último ponto, apresenta as conclusões, implicações, limitações e propostas para futuras pesquisas.

2. Revisão de Literatura

O novo cenário competitivo do mundo dos negócios evoluiu dramaticamente nas últimas décadas, tendo sido impulsionado pela revolução tecnológica e pela globalização, o que tem tornado os ambientes organizacionais dinâmicos (Hitt et al. 1998; Machado-da-Silva e Fernandes, 1998). As empresas necessitaram adotar estratégias para fazer face às volatilidades do mercado. Porter (1991) afirma que é fundamental observar como as empresas se diferenciam, como elas se comportam dentro do mercado que integram e como são geridas, pois estes fatores devem ser levados em consideração para a criação de uma estratégia. Não obstante, Porter (1993) constatou que a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para qualquer tipo de organização. A flexibilidade de uma estratégia passa pela capacidade de a empresa agir de forma pró-ativa e responder rapidamente às adversidades do mercado para, assim, desenvolver vantagens competitivas (Hitt et al. 1998). Internamente, a estratégia fornece estímulos comuns aos participantes e define rumos e esforços (Machado-da-Silva e Fernandes, 1998). Externamente, a estratégia, cumpre a função de procurar novas oportunidades, para a sua própria sobrevivência (de Moraes Meirelles e Gonçalves, 2010).

A indefinição dos limites da indústria e a necessidade de colaboração causada por uma especialização contínua das empresas, mudou o jogo significativamente (Spieth et al. 2021). Devido a ambientes dinâmicos e competitivos do mercado, os produtos e serviços atuais tornaram-se obsoletos, o que exigiu às empresas o desenvolvimento de novas competências e a introdução de uma cultura de inovação nos seus modelos de negócio (Gebauer, 2008). Segundo Dubruc et al. (2014), a transformação de uma cultura de negócio pode ser baseada em três elementos: contrato, consciência das necessidades do cliente e capacidade organizacional. A combinação da análise da estratégia com a análise do modelo de negócios é necessária para descobrir as vantagens competitivas da empresa, bem como os mecanismos para se proteger da concorrência (Teece, 2010).

Neste contexto, a literatura reconhece que as PME têm mais dificuldades em encontrar qual a melhor trajetória a seguir, devido à falta de recursos e competências (Madrid-Guijarro et al. 2009). Aliás, nos países desenvolvidos, os serviços tornaram-se num pilar importante para as suas economias e permitiu que as empresas pudessem competir na produção de valor ao invés da produção de custo, atendendo também às procuras dos mercados e às necessidades dos clientes (Bikfalvi et al. 2013). A capacidade de entender

as necessidades complexas dos clientes tem vindo a aumentar os resultados económicos das empresas (Gebauer et al, 2012)

A integração de serviços nos modelos de negócio, segundo Oliva e Kallenberg (2003), é motivada por três fundamentos: gera mais lucros em comparação com um modelo de negócio focado apenas no produto, responde às necessidades mais complexas dos clientes e são fontes de vantagens competitivas, pois são mais difíceis de imitar. No entanto, principalmente na realidade de PME, para a integração de serviços é necessário possuir uma capacidade de organizar pessoas, recursos, tecnologias e informações (Chalal et al. 2015). Khanra et al. (2021) afirmam que as PME inicialmente procuram agrupar serviços simples com seus produtos existentes, contudo, não conseguem gerar ganhos suficientes para sustentar esta estratégia. É neste sentido que surge a servitização.

2.1. Servitização

Entre as diferentes estratégias organizacionais, a introdução de um ou mais serviços nos modelos de negócio tem sido uma tendência crescente nos mais diversos setores, devido ao potencial de criação de inovação e de vantagens competitivas (Konsti-Laakso et al. 2012). Embora, segundo Kowalkowski et al. (2017), não exista um padrão comum de procedimentos que estruturam este fenómeno, diversos pesquisadores denominam-no de “servitização” (Vandermerwe e Rada, 1988; Baines et al. 2009; Rapaccini et al. 2019), sendo igualmente interpretado como “infusão de serviços” (Kowalkowski et al. 2017) ou ainda, Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP) (Marzi et al. 2020). Outros seguem a visão baseada num Sistema de Produtos-Serviços (SPS) ao considerarem a servitização como um caso especial (Chalal et al. 2015) ou de “*Smartization*”¹ (Kaňovskáe Tomášková, 2018). Na literatura também se verifica autores que, embora não façam referência ao tema de servitização, citam o termo de “infusão de serviços”, como é o caso de Oliva e Kallenberg (2003).

Os estudos sobre a servitização não evidenciam claramente a evolução deste conceito, no entanto, nos últimos anos do século XX, as referências a este conceito seguiram a mesma lógica de Vandermerwe e Rada (1988), em que as empresas inicialmente consideravam apenas bens ou serviços, de seguida ofereciam serviços combinados ao produto e, por

¹ Smart Servitization (Servitização Inteligente) é considerada um novo nível de inteligência que inclui processos automáticos e transformação de dados ampliando o escopo de serviços relacionados ao produto que as empresas podem oferecer.

fim, criavam “pacotes” dessas combinações. Os mesmos autores abordavam a servitização como uma combinação de uma série de tópicos, tais como, uma expansão do modelo de negócio para um modelo de negócios de serviços (Chalal et al. 2015), uma implementação de cultura de inovação (Dubruc et al. 2014), ou até um serviço de marketing pós-venda (Matthyssens e Vandenbempt, 2008). Segundo Benedettini et al. (2015), a servitização foi uma tendência crescente para as empresas desenvolverem ofertas de serviços que vão além de seu núcleo tradicional de ofertas de produtos, com o objetivo de aumentar resultados.

Morelli (2003) definiu esta estratégia como uma evolução de identidade do produto. Baines et al. (2009) argumentam que a servitização pode ser considerada uma estratégia de inovação das capacidades e dos processos de uma organização que ajuda a melhorar ou criar valor mútuo por meio de uma mudança de venda de produtos para uma venda de sistemas de serviço de produtos. Por outro lado, Kinnunen (2011) afirma tratar-se do aumento do valor agregado pela adição de serviços à oferta, com vista a uma questão estratégica de necessidade de mudança na organização. Esta integração de ofertas de serviços oferece novas oportunidades de negócio, pois as empresas podem executar atividades pelos clientes ou introduzir conjuntos unidos aos produtos (Almeida et al. 2011). Trata-se de uma combinação de produtos tangíveis e serviços intangíveis num pacote de oferta de produto ou serviço (Bikfalvi et al. 2013). Segundo Rapaccini et al. (2019), é uma transformação estratégica de uma empresa que, deliberadamente ou numa emergência, introduz elementos de serviço no seu modelo de negócios, deixando de ser centrado no produto, e Frank et al. (2019) afirmam que é uma transformação do modelo de negócio orientado para o serviço. Já Martin et al. (2019) estabelecem que a servitização é um meio para alcançar e melhorar continuamente os resultados de valor, através da introdução de serviços.

Segundo Chalal et al. (2015), não basta apenas definir um novo modelo de negócios baseado em serviços, é necessária uma profunda transformação interna, por meio de uma reorganização da estratégia interna. O objetivo mais direto da servitização passa, não só por obter mais lucratividade, mas também, por fortalecer o negócio relacionado aos produtos (Lexutt, 2020). A servitização é, portanto, uma nova forma de criação de valor para os fabricantes, através de novas propostas entregues aos clientes (Xu et al. 2021), com vista a aumentar o valor e a experiência do cliente (Ruiz-Martín e Díaz-Garrido, 2021) e poderá, ainda, garantir a competitividade futura das empresas (Khanra et al. 2021). Segundo Kharlamov e Parry (2021), a servitização captura valor adicional pela oferta pacotes completos que abrangem uma combinação de bens e serviços. Dentro

desses pacotes, podem ser oferecidos serviços personalizados, como manutenção, reparações, treinamentos, revisões ou suporte técnico (Kaňovská e Tomášková, 2018).

A Tabela 1 indica as principais definições de servitização encontradas na literatura:

Tabela 1: Principais definições de servitização

<i>Autor(es)</i>	<i>Definição chave de Servitização</i>
Vandermerwe & Rada (1988).	Oferta de soluções mais completas de combinações de bens, serviços e conhecimento voltados para o cliente, aumentando o valor
Baines, Lightfoot, Benedettini & Kay (2009).	Entrega de serviços baseados em produtos e criação de valor mútuo.
Almeida, Miguel & da Silva (2011).	Nova oportunidade de negócio ao adicionar serviços, executar atividades anteriormente realizadas pelo cliente ou introduzir cadeias adjacentes.
Kinnunen (2011).	Aumento do valor agregado pela adição de serviços à oferta. Movimento a cadeia de valor, em direção ao cliente e conseqüentemente ganhando mais receita operacional.
Bikfalvi, Lay, Maloca & Waser (2013)	Combinação de produtos tangíveis com serviços intangíveis em uma oferta.
Dubruc, Peillon, & Farah (2014).	Processo de inovação através de uma mudança de cultura de manufatura para uma cultura de serviço
Chalal, Boucher & Marquès (2015).	Transformação e reorganização interna no desenvolvimento de serviços
Benedettini, Neely & Swink (2015).	Tendência crescente no desenvolvimento de serviços além das ofertas de produtos em busca de aumentar as receitas de serviços.
Kowalkowski, Gebauer, Kamp, & Parry (2017).	Processo transformacional pelo qual uma empresa muda um modelo de negócio focado no produto, para uma lógica centrada no serviço.
Kaňovská & Tomášková (2018).	Estratégia competitiva baseada na oferta serviços personalizados.
Rapaccini, Mauro, Cinquini, & Tenucci (2019).	Transformação estratégica de uma empresa de manufatura que introduz elementos de serviços no seu modelo de negócio.
Martin, Schroeder, & Bigdeli (2019).	Integração de serviços como um meio de alcançar conjuntamente e melhorar continuamente os resultados de valor
Frank, Mendes, Ayala, & Ghezzi (2019).	Processo de transformação de modelos de negócio centrados nos produtos para modelos de negócio orientados ao serviço
Lexutt (2020).	Obter retornos mais elevados fortalecendo o produto pela oferta de serviços.
Kharlamov & Parry (2021).	Ofertas de pacotes completos que abrangem uma combinação de bens e serviços para capturar valor adicional.
Xu, Yu, Xu, Zhang, & Liang (2021).	Nova forma de criação de valor para os fabricantes, através de novas maneiras de gerar receitas e definir propostas de valor para os clientes.
Ruiz-Martín & Díaz-Garrido (2021).	Objetivo de aumentar o valor e a experiência do usuário pelo fornecimento de uma gama de produtos e serviços.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da literatura

2.1.1. Contexto

O conceito de serviço caracteriza-se como um número elevado e heterogêneo de atividades que podem fazer parte de um produto, e vice-versa, de acordo com Almeida et al. (2011). A introdução de um serviço, inicialmente, baseia-se em produtos, recursos e tecnologias existentes na empresa (Carneiro, 2021) e cada estratégia de serviço requer um projeto organizacional diferente, pois cada empresa difere-se em diferentes qualidades – tamanho, setor, organização (Kowalkowski et al. 2013). Vandermerwe e Rada (1988) foram dos primeiros autores que constataram a tendência de introdução de serviços nos modelos de negócio, afirmando no seu estudo, que as empresas estavam incorporando serviços nas suas ofertas como um meio de se distanciar da concorrência e fidelizar clientes, bem como aumentar a produtividade, o volume de negócios e o poder de mercado.

Segundo Kinnunen (2011), a servitização surgiu nos Estados Unidos da América como resposta à crescente competitividade global de preços, onde os fabricantes deixaram de competir com base no custo e passaram a aumentar o valor agregado nas ofertas por meio de aplicação de serviços de competências especializadas (conhecimentos e habilidades). Ainda em Kinnunen (2011), o mesmo aponta que crescente competitividade global, deu origem a oportunidades atraentes para o setor dos serviços, uma vez que permite agregar valor para o cliente, à medida que os mercados se tornam mais complexos e as exigências dos clientes mais customizadas.

Neste sentido, deu-se um maior interesse na criação de valor e na necessidade de as empresas desenvolverem ofertas e soluções integradas aos seus produtos (Windahl e Lakemond, 2006). Muitas empresas focaram-se na mudança de seus modelos de negócios, desde a venda de produtos até ao fornecimento de soluções (Bikfalvi et al. 2013) e melhoraram suas relações com os clientes, desenvolvendo uma vantagem competitiva com base nas capacidades (Benedettini et al. 2015). Com os recursos e capacidades adequadas, as empresas podem aumentar significativamente a receita de negócios através da adição de serviços às suas ofertas de produtos (Khanra et al. 2021).

2.1.2. Motivos, Benefícios e Vantagens

A servitização oferece oportunidades de desenvolvimento de novos modelos de negócio (Kowalkowski et al. 2017) e pode ser explorada como uma ferramenta aceleradora de inovação, onde são introduzidas alternativas para manter ou aumentar a lucratividade, bem como fortalecer vantagens competitivas (Rapaccini et al. 2019). Johansson et al. (2019) também afirmam que a servitização é uma estratégia de inovação pela introdução de um serviço ou mudança radical do produto e que envolve conhecer as preferências dos clientes. Esta estratégia revela-se como uma defesa das empresas, para fazer frente às exigências do mercado e poderem ganhar vantagens competitivas, diferenciando-se, assim, dos seus concorrentes (Lexutt, 2020). Dubruc et al. (2014) referem que a servitização é uma estratégia que envolve mudanças de uma cultura de manufatura para uma cultura de serviço, sendo que essa mudança é acompanhada pela transformação da cultura corporativa da empresa. Kowalkowski et al. (2017) sublinham que, quando a abordagem de uma empresa é sobre alterar a dinâmica de crescimento de um produto em um serviço, trata-se da estratégia de servitização. A servitização possibilita, então, a criação, entrega e captura de valor, formulando um novo paradigma para a competitividade de mercado, pois as empresas servitizadas oferecem pacotes completos que abrangem uma combinação de bens e serviços para capturar valor adicional (Kharlamov e Parry, 2021) e fidelizar clientes (Vandermerwe e Rada, 1988).

As motivações que levam as PME a empreenderem-se com a servitização, segundo a literatura, advém da possibilidade de as mesmas melhorarem o seu desempenho empresarial (Chalal et al. 2015). Segundo Baines et al. (2009), essas motivações resumem-se em três: motivações estratégicas, motivações de mercado e motivações financeiras. As motivações descritas no estudo de Baines et al. (2009) são comuns com a restante literatura. Por exemplo, relativamente aos motivos estratégicos na servitização, Vandermerwe e Rada (1988) afirmam que se criam barreiras para os concorrentes, aumentam a dependência do cliente sobre os seus produtos e promovem inovação para o mercado. Gebauer (2008) refere que surgem novos meios para responder à procura dos clientes, as ofertas são diferenciadas dos demais concorrentes, as empresas criam recursos difíceis de serem imitados, ajudam na retenção de clientes e no ganho de novos. Em relação às motivações de mercado, Oliva e Kallenberg (2003) afirmam que empresas servitizadas respondem às procuras dos clientes, os serviços são vistos como mitigação de risco relacionado a produtos complicados (Matthyssens e Vandenbempt, 2008) e as mesmas entregam mais conveniência para os seus clientes, pois “tudo” encontra-se no mesmo lugar (Kinnunen, 2011). Por fim, como motivações

financeiras surge a possibilidade de aumentar a margem de oferta e vendas de uma gama de produtos (Gebauer, 2008), a possibilidade de equilibrar os efeitos dos ciclos económicos devido à sua elasticidade em comparação com o ciclo de venda dos produtos (Brax e Jonsson, 2009) e a oportunidade de reduzir o capital empregue na zona de produção e concentrar esforços em competências essenciais (Gebauer et al. 2012).

A figura 1 representa, de forma organizada, as motivações encontradas na literatura e mais citadas pelos autores, para justificar a aposta das empresas numa estratégia como a servitização.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da literatura.

Figura 1: Motivações para a servitização com base na literatura

Face ao exposto, a estratégia da servitização promove benefícios competitivos e melhora as capacidades dinâmicas da empresa, como por exemplo, promove a inovação nos modelos de negócio, entrega produtos com melhor eficiência e com mais conhecimento, captura as necessidades de clientes e podem expandir-se a mais mercados (Coreynen et al. 2017).

Estes benefícios continuam a ser comuns na literatura mais recente, como por exemplo, no estudo de Kaňovská e Tomášková (2018), onde identificam diversas razões para justificar a importância das servitização para as PME: proporciona a criação de um produto diferente e agrega mais valor ao produto, permite fidelizar clientes, reduz riscos de mercado, pois apresenta um novo produto e/ou uma nova tecnologia que se diferencia

dos concorrentes, melhora o desempenho dos produtos e é oferecida mais eficiência e eficácia.

Deste modo, por meio da servitização, as empresas podem aumentar a eficiência do produto e as suas vantagens estratégicas, uma vez que não se limitam à adição de serviços para melhorar produtos, mas sim, como um meio de alcançar e melhorar continuamente os resultados de valor (Martin et al. 2019). As empresas que têm conhecimento das necessidades dos seus clientes são capazes de melhorar o seu desempenho da inovação em serviços, descobrir oportunidades de criação de valor (Johansson et al. 2019), receber resultados de valores económicos mais altos (Martin et al. 2019), melhorar o ambiente interno (Frank et al. 2019) e melhorar a competitividade da empresa, que consequentemente gera lucros (Khanra et al. 2021).

2.1.3. Desafios e Riscos

O procedimento de implementação da transição de serviço é um processo complexo (Carneiro, 2021). Formar uma estratégia de serviço implica uma transição a jusante na cadeia de valor, isto é, centrar o foco no cliente, dar cada vez mais atenção ao cliente final para conhecê-lo melhor (Vandermerwe e Rada, 1988). Devido às diferenças entre as operações de manufatura e operações de serviço, as métricas estabelecidas que funcionam bem para uma organização de manufatura têm impacto limitado numa organização de serviço recém-estabelecida (Oliva e Kallenberg, 2003), para além de que, combinar a colaboração de diferentes centros de competência no mesmo sistema, é uma tarefa complicada (Matthyssens e Vandembemt, 2008).

A transição de produtos para serviços afeta aspetos corporativos, estruturas organizacionais e pode sofrer resistência tanto interna quanto na reeducação dos clientes (Kinnunen, 2011). As PME podem nunca alcançar o ponto crítico necessário para tornar o negócio de serviços lucrativo ou ter os recursos financeiros para ativar essa mudança (Gebauer et al. 2012). Um dos obstáculos da infusão de serviços, passa pela dificuldade de combinar uma organização de serviço com uma organização tradicionalmente focada no produto (Kowalkowski et al. 2013).

Apesar de permitir o desenvolvimento de vantagens competitivas, a transição para um modelo de negócio de serviço traz mudanças dentro e fora dos limites organizacionais, tais como, conflitos organizacionais e perda de foco (Benedettini et al. 2015). Estas barreiras que as PME enfrentam são comuns às empresas maiores (Rapaccini et al. 2019).

A literatura identifica dois tipos de barreiras à introdução de serviços: barreiras internas e barreiras externas (Carneiro, 2021). Matthyssens e Vandembemt (2008) identificam a falta de capacidades organizacionais e a aceitação da estratégia por parte dos membros da empresa, como barreiras internas, e as personalizações individuais dos produtos a cada cliente, como barreiras externas, mesmo quando existe uma solução "pronta para uso", ou quando o cliente não se dispõe em compartilhar informações. Por sua vez, Xu et al. (2021) identificam como barreiras internas, a falta de recursos, tecnologias, mão de obra e conhecimentos, e como barreiras externas, os custos de matérias-primas e de mão de obra.

As barreiras relacionadas à servitização referem-se às dificuldades de obter retorno positivo do investimento e cair no dilema do paradoxo do serviço (Xu et al. 2021). No estudo de Rapaccini et al. (2019), é evidenciado que o processo de conceção e implementação desta estratégia pode ser longa e complexa no contexto das PME, pois por um lado, algumas manobras podem atender melhor à escassez de recursos, por outro lado, os resultados são limitados e muito afetados pela extensão da mudança de serviços. Oferecer uma servitização sustentável é desafiador por causa da complexidade em projetar combinações de produto-serviço sustentáveis, alinhando os interesses de várias partes interessadas e transformando a mentalidade de funcionários e clientes (Khanra et al. 2021).

Este estudo não pretende focar na medição dos riscos e desafios de empresas que apostam na servitização, contudo, na literatura não existe uma visão integrada dos efeitos dos riscos na condução de servitização, embora se reconheça que as mesmas ficam mais expostas a outros tipos de riscos (Benedettini et al. 2015). Construir uma cultura organizacional orientada para o serviço é fundamental para a servitização e para a orientação do serviço (Brax e Jonsson, 2009; Gebauer et al. 2012).

Hitt et al. (1998) acreditam que as PME enfrentam grandes obstáculos na adoção de uma estratégia desta natureza, visto que atravessam por dificuldades de conciliação das suas práticas internas, para práticas ligadas aos serviços e fusão dos mesmos (Kowalkowski et al. 2012) e, neste sentido, Rapaccini et al. (2019) sugerem que para superar barreiras de servitização, as PME podem implementar alianças estratégicas com outras empresas da mesma dimensão ou maiores.

2.2. Alianças Estratégicas

Com o aumento da globalização desenvolveu-se um aumento na competitividade, produtividade, busca na redução de custos, melhoria de qualidade dos modelos de negócio, aposta em investimentos na qualificação e presença em mercados chave, em que poucas são as empresas que têm capacidade de marcar presença na cadeia de valores (Klotzle, 2002). Uma empresa, ao adotar uma estratégia competitiva, tenta criar uma proposta de valor (Teece, 2010), tendo de transformar o seu modelo de negócio e integrar uma cultura de inovação.

As mudanças tecnológicas e o crescimento global da concorrência forçaram as empresas a se focarem mais no desenvolvimento de novos produtos para se manterem competitivos (Hofer, 2020). Neste sentido, as últimas décadas mostraram uma tendência no crescimento de relações de cooperação (Cárdenas e Lopes, 2006), que permitiu às empresas alcançarem fontes valiosas de conhecimentos, recursos e desenvolvimento de novas skills (Nabais, 2017). Sendo a criação de inovação vista como uma forma de sobreviver à concorrência, a formação de alianças estratégicas são as que melhor combinam diferentes conhecimentos e ativos, conduzindo, portanto, a processos inovadores e dinâmicos (Konsti-Laakso et al. 2012).

As alianças estratégicas são acordos voluntários entre empresas, envolvendo trocas, partilhas ou codesenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços (Gulati, 1998). Das e Teng (2000) afirmam que se trata de acordos cooperativos que visam a obtenção de vantagens competitivas decorrentes do avanço tecnológico e do aumento da competitividade de mercado, seguindo uma perspectiva baseada nos recursos impulsionadas por uma lógica de necessidades estratégicas. As alianças envolvem pelo menos duas empresas que permanecem independentes, fazem contribuições contínuas e compartilham tarefas e benefícios (Todeva e Knobe, 2005). As mesmas são uma fonte potencial para a construção de vantagens competitivas, redução de custos e manutenção do foco em competências essenciais (Barbosa et al. 2009).

As alianças estratégicas são relações cooperativas contínuas, de forma interorganizacional onde vários parceiros investem recursos, compartilham conhecimento e envolvem atividades de criação de valor económico (Agarwal et al. 2010). A colaboração numa aliança estratégica pode ser vista como uma série de processos de tomada de decisão que envolve a interação entre uma empresa e os seus parceiros (Chao, 2011). São formas organizadas entre hierarquias e mercados que combinam diferentes “degraus” de interação do mercado (Valentim et al. 2013). As

alianças são instrumentos que diminuem a ausência ou fraqueza de recursos ou competências (Nabais, 2017).

Segundo O'Dwyer e Gilmore (2018), as alianças estratégicas são entendimentos operacionais entre duas ou mais empresas, que compartilham entradas recíprocas para obter um melhor desempenho competitivo por meio do compartilhamento de recursos, mantendo suas próprias identidades corporativas, facilitando assim a intenção de desenvolver processos entre produtos e serviços, e aumentando as vantagens competitivas, tornando-se essenciais na gestão do negócio principalmente em ambientes dinâmicos. Hofer (2020) afirma que as alianças se trata de relações cooperativas com o objetivo de aumentar a competitividade, atingir metas estratégicas, trocar recursos para melhorar o desempenho dos seus produtos, onde, segundo Spieth et al. (2021), dois ou mais parceiros estão compartilhando conhecimento ou recursos e estão aprendendo uns com os outros.

A Tabela 2 indica as principais definições de alianças estratégicas encontradas na literatura:

Tabela 2: principais definições de alianças estratégicas

<i>Autor(es)</i>	<i>Definição chave de Alianças Estratégicas</i>
Gulati (1998).	Acordos cooperativos que envolve a partilha, troca ou codesenvolvimento de tecnologias, serviços ou produtos
Das & Teng (2000).	Acordos cooperativos que alcançam vantagens competitivas, seguindo uma perspectiva baseada nos recursos.
Klotzle (2002).	Forma de as empresas ganharem acesso a recursos valiosos, transferência de conhecimentos e habilidades.
Todeva & Knoke (2005).	As empresas permanecem independentes, enquanto compartilham benefícios e controles gerenciais sobre o desempenho de tarefas atribuídas e contribuem continuamente em áreas estratégicas.
Cárdenas & Lopes (2006).	As empresas obtêm benefícios que vão de uma significativa redução dos custos de transação até a conquista de melhor posicionamento no mercado por uma ou mais oportunidades de se adquirir determinados conhecimentos organizacionais.
Barbosa, Zilber, & Toledo (2009).	Fonte de vantagens competitivas, redução de custos e manutenção do foco em competências essenciais
Agarwal, Croson, & Mahoney (2010).	Alianças estratégicas têm o objetivo de melhorar o desempenho de produtos e serviços, através de processos de inovação.
Chao (2011).	Alianças estratégicas têm o objetivo de melhorar o desempenho de produtos e serviços, através de processos de inovação.
Konsti- Laakso, Pihkala, & Kraus (2012).	As alianças estratégicas são produtoras de inovação e habilitam o melhor valor possível. As PME são os atores mais importantes nas economias locais para o processo de criação de valor.
Howard, Steensma, Lyles, & Dhanaraj (2016).	Meio eficaz de aprendizagem, permitindo que empresas parceiras troquem conceitos, não facilmente obtidos por meio de transações de mercado.
O'Dwyer & Gilmore (2018).	Entendimentos operacionais recíprocos em obter melhores desempenhos competitivos por meio do compartilhamento recursos.
Hofer (2020).	As alianças estratégicas referem-se a relações cooperativas entre empresas com o objetivo de atingir objetivos estratégicos e aumentar a competitividade.
Spieth, Laudien, & Meissner (2021).	Parceiros estratégicos que criam valor, ajudam a manter os custos de inovação sob controle, obtêm acesso a recursos adicionais, conhecimento e tecnologias, e permite que as empresas distribuam o risco envolvido.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da literatura

2.2.1. Contexto

Qualquer formulação e implementação de estratégia assenta sobre toda a organização como unidade, isto é, procurar adaptar e enfrentar a realidade do mercado, lidando com ambientes dinâmicos e não estabelecer rotinas repetitivas (de Moraes Meirelles e Gonçalves, 2010). O papel das alianças estratégicas torna-se crucial na formação das infraestruturas de suporte à inovação, pois numa economia globalizada, estas alianças permitem que as empresas concentrem seus esforços e recursos aprimorando as suas competências, enquanto aproveitam as capacidades dos seus parceiros em áreas menos aprimoradas (Konsti-Laakso et al. 2012). As alianças estratégicas contribuem, então, para estes ambientes dinâmicos, diminuindo a competitividade, uma vez que parceiros, atuando juntos, alcançam uma posição mais forte no mercado, que atuando isoladamente (Barbosa et al. 2009).

As empresas, através de alianças estratégicas, são capazes de gerar valor (Hofer, 2020), no entanto, a procura de interesses próprios pode levar ao fracasso deste tipo de cooperação (Gulati et al. 2012). Na literatura, várias pesquisas apontam diferentes teorias para explicar o que leva as empresas a decidirem formar alianças, sendo que, as mais citadas enfatizam que as mesmas se constituem pela visão baseada nos recursos empresariais (e.g., Das e Teng, 2000; Klotzle, 2002; Hofer, 2020), pela teoria da aprendizagem organizacional (e.g., Grant, 1996; Todeva e Knobe, 2005; Abbade, 2009), e/ou pela teoria dos custos de transação (e.g., Das e Teng, 2000, Judge e Dooley, 2006; Cárdenas e Lopes, 2006).

A visão da empresa baseada na obtenção de recursos é aplicada pelos pesquisadores para examinar a competitividade das alianças e procura explicar como as empresas exploram a aquisição e cocriação de recursos estratégicos para poderem gerar valor e novas vantagens competitivas (Hofer, 2020). Nesta visão, entende-se que os recursos valiosos de uma empresa são geralmente escassos, de difícil imitação e sem substitutos diretos, logo, as alianças estratégicas são criadas para aceder a recursos de outras empresas e para ajudar a acumular vantagens competitivas (Das e Teng, 2000). Ainda Das e Teng (2000) afirmam que as empresas têm dois motivos para formarem alianças: aceder recursos (tangíveis ou intangíveis) e desenvolver seus próprios recursos, complementando-os com outros recursos. Segundo Klotzle (2002), recursos tangíveis e intangíveis definem a posição de uma empresa no mercado e muitos deles estão agregados à própria entidade, como a reputação da marca ou a cultura organizacional, e são esses recursos inegociáveis que levam à formação destes acordos cooperativos. As alianças estratégicas permitem, então, o acesso a informação, conhecimento, capacidades de produção e de distribuição e acesso a outras tecnologias.

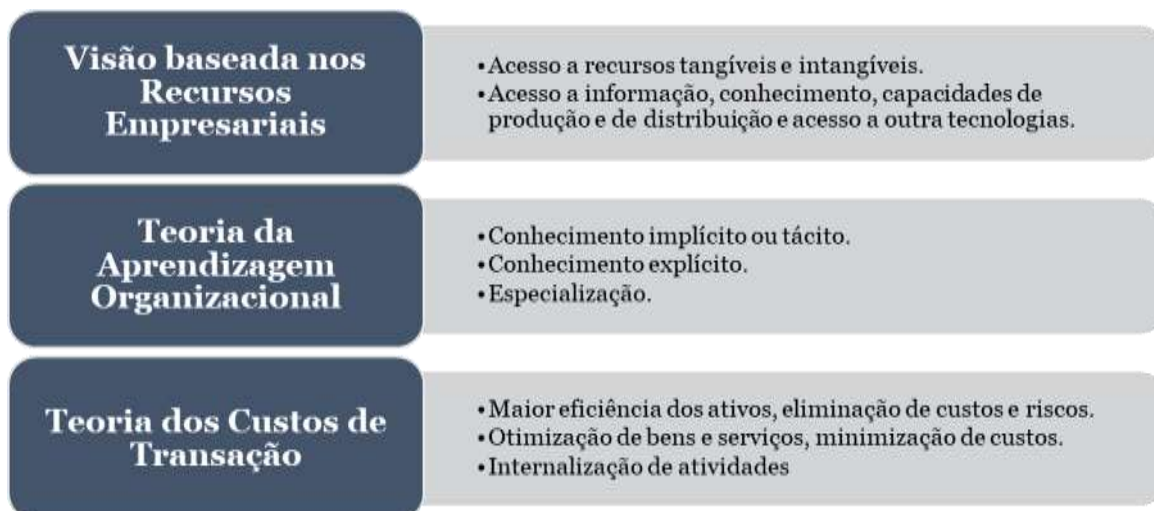
Em relação à Teoria da Aprendizagem Organizacional, esta teoria é essencial para a compreensão da evolução das empresas ao longo tempo, ainda que, existam autores que abordam a gestão do conhecimento como parte do mesmo conceito (Takahashi, 2007). De acordo com esta mesma teoria, Takahashi (2007) pressupõe que as empresas estão em aprendizagem todo o tempo, importando descobrir de que forma ocorreu. Ainda o mesmo autor afirma que a identificação e correção de erros, conhecimento das ações, foco no processo e na criação de inovação são alguns dos pontos mais importantes no processo de aprendizagem organizacional. Grant (1996) intervém nesta teoria para complementá-la através da visão baseada no conhecimento, pois a aprendizagem organizacional, apenas se dá pela transferência de conhecimento. Posteriormente, o conhecimento pode ser dividido em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. Relativamente ao conhecimento tácito, Polanyi (1997) afirma que este se trata de algo complexo e quase impossível de reproduzir/descrever num documento, já que este refere-se ao conhecimento implícito, isto é, adquirido através da experiência social que foi desenvolvido e interiorizado durante muito tempo. Por sua vez, o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento adquirido através da experiência e da capacidade de sistematização desse conhecimento (Polanyi, 1958).

Neste sentido, Grant (1996) afirma que uma empresa terá de ter capacidade de criar valor através da: transferibilidade de recursos e conhecimento (através de conhecimento implícito ou tácito (comunicação e *know-how*) e conhecimento explícito); capacidade de agregação; apropriabilidade (capacidade retornar com valor o conhecimento recebido); e por fim, especialização. Para complementar, Abbade (2009), aborda que esta teoria está incorporada nas alianças estratégicas devido a um certo nível de comprometimento entre parceiros que proporciona à troca de conhecimento e informação.

A literatura constata que as alianças estratégicas ajudam na redução dos custos de transação, uma vez que estes acordos cooperativos permitem a participação numa economia de escala, isto é, permite a utilização com maior eficiência dos ativos de uma empresa, possibilita a eliminação de custos e riscos uma vez que as empresas deixam de ser concorrentes para passarem a cooperar (Cárdenas e Lopes, 2006). De acordo com Judge e Dooley (2006), o objetivo da teoria dos custos de transação é otimizar seu fluxo de bens e serviços, minimizando os custos associados à administração dessas transações, logo, quanto mais elaborados os mecanismos de governança necessários, mais elevados são os custos de transação. As alianças estratégicas permitem a coordenação de tarefas e produção conjunta, uma vez que as empresas concentram na minimização da soma dos custos de transação e dos custos de produção (atividades internas) (Das e Teng, 2000). Para Barbosa et al. (2009), a teoria dos custos de transação explica o motivo da empresa

optar por internalizar atividades ou evitar custos de atuação com os parceiros. Por sua vez, Niesten e Jolink (2020) afirmam que as alianças reduzem os custos de transação, pois salvagam as empresas de riscos e investimentos oportunistas, aumentando o valor real.

A figura 2, abaixo, apresenta de forma organizada, as teorias suportadas na literatura e mais citadas pelos autores, para justificar a formação e aposta de alianças estratégicas:



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da literatura.

Figura 2: Teorias para formação de alianças estratégicas.

Embora a visão baseada em recursos, teoria dos custos de transação e teoria da aprendizagem organizacional sejam descritas neste estudo para explicar a razão de empresas formarem alianças estratégicas e para examinar a competitividade por meio de alianças, o objetivo do estudo não passa por desenvolver os temas mencionados na figura 2, mas sim fornecer uma compreensão analítica de como estas abordagens dinâmicas (como a adoção da servitização) estão relacionadas com as alianças estratégicas.

2.2.2. Motivos, Benefícios e Vantagens

As alianças estratégicas permitem que as empresas se foquem nas suas competências enquanto confiam nos seus parceiros em outras áreas (Swoboda et al. 2011). Estas relações de cooperação estabelecem relações comerciais, partilham competências e recursos, a fim de melhorarem a sua eficácia e criarem valor nos seus modelos de negócio, ou seja, a criação de valor é resultado das interações entre os atores (Kowalkowski et al. 2013). Citando o estudo de Contractor e Lorange (1998), a partir da análise de Cárdenas e Lopes (2006), a possibilidade destes acordos cooperativos podem

agregar sete benefícios às empresas, tais como, redução de riscos, redução de custos, troca de conhecimentos, menor concorrência, atuação dentro de fronteiras e possibilidade de ingressar outros mercados.

Nesta era de mundo globalizado, a formação de alianças afeta positivamente a capacidade de inovação e dá a vantagem de superar concorrentes, através das melhorias de desempenho organizacional e financeiro, além do aumento das capacidades de fornecimento de qualidade para fornecedores e compradores (Yang et al. 2015).

Segundo Todeva e Knobe (2005), as contribuições contínuas destas relações de cooperação trazem benefícios aos parceiros na forma de ativos tangíveis e intangíveis numa ou mais áreas estratégicas, tais como, o desenvolvimento de produtos e tecnologias, co-especialização de produtos e serviços ou na superação de barreiras. Os benefícios de uma aliança apontam para uma maior flexibilidade e acesso a recursos sem risco de responsabilidades inerentes, além de permitir um aumento de vantagens competitivas (Barbosa et al. 2009).

O estudo de Lin e Lin (2012) apresenta quais os fatores que motivam as PME a estabelecerem alianças, sendo elas, a concorrência em crescimento, complexidade tecnológica, dependência de recursos externos e, no entanto, a existência de uma rede de entendimento, não é suficiente para o sucesso da estratégia, tendo que ser necessário a definição de objetivos e tarefas mútuas.

De acordo com Howard et al. (2016), aprender com um parceiro proporciona benefícios comuns e privados: por exemplo, quando o conhecimento adquirido é aplicado em operações próprias, quando a empresa desenvolve habilidades de gestão de colaboração ou quando são aproveitados métodos e modelos valiosos dos outros parceiros. De acordo com O'Dwyer e Gilmore (2018), o conceito de captura de valor está intimamente ligado ao *ethos* de alianças estratégicas, pois elas podem-se focar na criação de valor (desenvolver novos produtos utilizando diferentes abordagens) ou na captura de valor (valor intangível, processo de aprendizagem, superação de desafios).

As alianças impulsionam, então, a criação de valor, permitem o acesso a informação, conhecimento, capacidades de produção e de distribuição e acesso a outras tecnologias, reduzem os custos de transação, bem como ajudam a responder a pressões do mercado, aumentam as vantagens competitivas, a legitimidade e a reputação (Niesten e Jolink, 2020).

Desenvolver atividades inovadoras gera riscos, uma vez que o valor económico é difícil de prever, neste sentido, Spieth et al. (2021) abordam que envolver parceiros estratégicos na criação de valor e inovação ajuda as empresas a manterem controlo sob

riscos e custos e vão recebendo recursos adicionais, conhecimentos e tecnologias. Ainda em Spieth et al. (2021), os mesmos enfatizam que por meio de alianças, as empresas superam inflexibilidades ou até a inércia, pois tornam-se mais habilitadas a aprimorar conhecimentos e dispõem de mais recursos.

A tabela 3 mostra de forma organizada os dois fatores principais que surgem na literatura e pesam na tomada de decisão das empresas, divididos em diferentes variáveis e suas implicações:

Tabela 3: Motivos e Benefícios na Literatura para as Alianças Estratégicas

<i>Fator</i>	<i>Variável</i>	<i>Implicações</i>	<i>Autor(es)</i>
Motivos	Obter	Recursos materiais	Swoboda et al. (2011) Lin & Lin (2012) Spieth et al. (2021)
		Recursos financeiros	
		Recursos humanos	
	Desenvolvimento	Informações	
		Desenvolvimento da empresa	
		Fazer face à concorrência	
Criação	Criação de valor		
Benefícios	Reduzir	Redução de riscos	Barbosa et al. (2009) Kowalkowski et al. (2013) Yang et al. (2015) Howard et al. (2016) Niesten & Jolink (2020)
		Redução de custos	
	Criação	Vantagens competitivas	
		Criação de valor	
		Novas vertentes estratégicas	
	Vantagens	Inovação do modelo de negócio	
		Desempenhos organizacionais	
		Conhecimento adquirido	
		Contribuições mútuas	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da literatura

2.2.3. Desafios e Riscos

Apesar das alianças estratégicas agregarem valor às empresas (Gulati, 1998), estas relações de cooperação apresentam alguns riscos (Klotzle, 2002) e, quando aplicadas em PME, o principal desafio passa pelo desenvolvimento de métodos comuns que atendam às necessidades de cada um dos envolvidos (Konsti-Laakso et al. 2012). Assim, a gestão de alianças estratégicas exige o cumprimento de fatores críticos, tais como cultura comum, confiança mútua, comunicação aberta e interativa, colaboração e confiança contínua (Hofer, 2020). Segundo Spieth et al. (2021), o principal desafio das alianças é a capacidade de os intervenientes coordenarem atividades e culturas numa só, ainda para mais, quando se trata de seguir uma estratégia de inovação colaborativa.

De acordo com Judge e Dooley (2006), existem dois riscos económicos nas alianças estratégicas: limitação de racionalidade e oportunismo, sendo que a primeira se refere ao facto de atores económicos terem dados limitados e habilidades de processamento de informação restritas, e o segundo refere-se aos interesses pessoais desconsiderando interesses dos parceiros, tais como a menor partilha de informação ou recursos.

Produtividades abaixo do esperado, causa insatisfação entre parceiros e diminui a legitimidade e a confiança na aliança, levando por isso ao fracasso da mesma (Chao, 2011). Chao (2011) defende ainda que os tomadores de decisão, por vezes, não consideram suficientemente as decisões dos outros parceiros, levando a falhas na aliança, pois apesar de estarem a cooperar, eles competem ao mesmo tempo – a chamada “coopetição” (também em Ojasalo, 2008).

De acordo com Gulati et al. (2012), a recusa dos parceiros a contribuir igualmente para o alcance de objetivos comuns e a apropriação indevida de valor gerado pode contribuir para a dissolução da aliança e ainda causar resultados negativos como a fuga de conhecimento específico que criará risco de imitação ou causar danos financeiros e de reputação. Também Haeussler et al. (2012) concordam que as alianças podem aumentar o risco de expropriação de propriedade e conhecimento, prejudicando a posição competitiva da empresa, uma vez que estes não possuem experiência, nem recursos ou habilidades para gerir uma aliança e perder tempo monitorando seus parceiros para se salvaguardarem de potenciais oportunismos. Neste sentido, Das e Teng (2000) sugerem a criação de mecanismos de governança para proteger estes de potenciais perigos de imitação ou apropriação. Os mesmos autores dão o exemplo de que proprietários gozam de direitos de propriedade claros sobre certos recursos (humanos, financeiros, físicos) ou direitos de uso dos recursos (patentes, contratos, marcas), de modo que outros não possam tirá-los sem o seu consentimento, e que neste sentido, um contrato estabelecido não permitirá esforços semelhantes ou imitações.

Franco e Franco (2017) apresentam um estudo onde analisam como o compromisso organizacional influencia o contexto da performance. Os mesmos autores afirmam que o desempenho contextual é composto pela cooperação, consciência, habilidades relacionais e características pessoais, e que neste sentido fatores como comprometimento afetivo (crença, aceitação e desejo de cumprir os objetivos) têm relevância maior do que compromisso instrumental (custos substanciais) e do que compromisso imperativo (insegurança e incerteza).

Posto isto, as alianças estratégicas nem sempre alcançam os objetivos para as quais foram estabelecidas. Franco (2011) determinou em seu estudo fatores que levam ao

sucesso das alianças, sendo que sem o alcance desses, as alianças enfrentariam grandes desafios. O autor agrupou esses fatores em fatores estruturais e de processo, e posteriormente, explicou cada um deles como sendo elementos-chave e cruciais às alianças. No que toca aos fatores estruturais de uma aliança, as PME enfrentam como desafio a falta de compatibilidade entre parceiros (Franco, 2011, p. 611), isto é, a capacidade compreender e compartilhar objetivos. Outro fator estrutural prende-se com a seleção do(s) parceiro(s) ideal (Franco, 2011, p. 611). Por sua vez, os fatores de processo, o autor também explorou fatores variáveis, tais como, recursos humanos, sendo a manutenção de um bom relacionamento e o contacto frequente fundamental. (Franco, 2011, p. 612). Com base nesse contacto, surge o fator mais crucial e mais desafiador para os envolvidos, estabelecer uma relação de confiança e compromisso (Franco, 2011, p. 613). O autor complementa ainda com fatores como o controle e potência, pois o domínio total parte de um dos lados pode levar ao desinteresse do outro lado (Franco, 2011, p. 613) e ainda o desafio de desenvolver uma cultura interempresas (Franco, 2011, p. 614).

A tabela 4 mostra de forma organizada os dois fatores principais que surgem na literatura e pesam na tomada de decisão das empresas, divididos em diferentes variáveis e suas implicações:

Tabela 4 – Riscos e Desafios na Literatura para as Alianças Estratégicas

<i>Fator</i>	<i>Variável</i>	<i>Implicações</i>	<i>Autor(es)</i>
Riscos	Interesses	Pessoais	Judge & Dooley (2006) Chao (2011) Gulati et al. (2012) Haeussler <i>et al.</i> (2012)
		Oportunismo	
		Apropriação	
	Dados	Imitação	
		Dados limitados	
		Fuga de informação	
		Partilha de dados	
	Oposição	Recusar agir/contribuir	
		Recusar partilhar	
	Perdas	Perdas de clientes	
Perdas de recursos			
Desafios	Objetivos	Objetivos bem definidos	Das & Teng (2000) Ojasalo (2008) Franco (2011) Franco & Franco (2017) Hofer (2020)
		Coordenação	
	Cultura	Cultura Comum	
		Mecanismos de governança	
		Cooperação	
	Comunicação	Comunicação aberta	
		Inseguranças	
	Partilha	Partilha de recursos	
		Partilha de informações	
		Partilha de custos e ganhos	
Recursos Humanos	Qualificado		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da literatura

2.3. Alianças Estratégicas como Ferramenta para a Servitização

Vários autores propõem que, modelos baseados em relações de cooperação, possuem a capacidade de oferecer mais benefícios e com mais eficácia a modelos de combinação de produtos e serviços (Khanra et al. 2021). As alianças estratégicas ajudam as PME nos seus processos de servitização, pois constitui-se numa forma de partilhar custos, recursos, conhecimentos e capacidades que requerem esta estratégia (Rapaccini et al. 2019). Contudo, a literatura é empobrecida a nível de estudos que exploram a formação de alianças estratégicas como resposta à complexidade da servitização para as PME (e.g. Klotzle, 2002; Barbosa et al. 2009; Konsti-Laakso et al. 2012; Kowalkowski et al., 2013; Rapaccini et al. 2019).

Neste sentido, este subcapítulo, visa aprofundar, conhecer e compreender melhor a literatura para descobrir qual o papel das alianças estratégicas para o processo de servitização, uma vez que, segundo Khanra et al. (2021), as alianças para a servitização podem fornecer novos *insights* para o estudo.

No estudo de Lexutt (2020), embora o mesmo afirme que a construção do sucesso da servitização não esteja claramente definida, aponta que a receita do sucesso desta estratégia, tem de contar com três condições: descentralização, compromisso de gestão e orientação de serviço da cultura corporativa (Lexutt, 2020; Bikfalvi et al. 2013). A necessidade de descentralizar as unidades de processamento de serviços em empresas focadas na comercialização de produtos aumenta, pois, as mesmas questionam se devem confiar nos seus próprios recursos ou confiar em outras empresas (Bikfalvi et al. 2013). Contudo, apesar destas condições serem necessárias, não são suficientes, sendo que, para atingir a lucratividade, as empresas devem combinar com: ou uma oferta limitada de “*Services Supporting Client*” ou uma oferta de “*Service Supporting Product*”, ou ainda com um serviço orientado para o produto, ou com uma organização de serviços separada (Lexutt, 2020). Uma empresa que decida implementar uma estratégia de servitização necessita de adotar uma cultura orientada para o serviço (Kowalkowski et al. 2013; Dubruc et al. 2014) e uma cultura orientada para o cliente (Perin, 2001). No entanto, devido aos limitados recursos que possuem (Gebauer et al. 2012; Wang, Zhao e Voss, 2016), as mesmas não conseguem desenvolver esta nova cultura de inovação (Oliva e Kallenberg, 2003; Gebauer, 2008).

Neste sentido, uma PME necessita de desenvolver novas capacidades organizacionais, operacionais e comerciais (Chalal et al. 2015), isto é, criar processos de inovação (O’Dwyer & Gilmore, 2018; Xu et al. 2021), como o caso da introdução de serviços. Uma parte da literatura concorda que as empresas diminuem os riscos e alcançam mais resultados à medida que fornecem serviços (Benedettini et al. 2015). A inovação é a questão-chave para todo o tipo de empresas, especialmente as PME e da sua natureza (Valentim, Franco e Lisboa, 2013).

A inovação e as redes de negócio estão essencialmente ligadas, e uma inovação é fruto das interações entre vários atores (Ojasalo, 2008). Desta forma, as alianças são concebidas como abordagens úteis para partilhar e reduzir custos (Das e Teng, 2000; Cárdenas e Lopes, 2006), obter recursos estratégicos (Klotzle, 2002; Hofer, 2020) e conhecimento complementares (Grant, 1996; Spieth et al. 2021), fatores consideráveis e relevantes para inovação (Konti-Laakso et al. 2012). A alternativa estratégica para as pequenas e médias empresas é combinar recursos e *skills* com outras entidades oferecendo novos produtos e serviços (Valentim, Franco e Lisboa, 2013).

Neste sentido, Rapaccini et al. (2019) afirmam que as PME podem formar alianças com outras PME ou empresas maiores, como forma de superar as barreiras mencionadas à inovação, explorar melhor os recursos escassos disponíveis e ainda facilitar o crescimento de seus negócios de serviços, pois as alianças podem contribuir para aumentar as chances de processos de servitização bem-sucedidas e sustentáveis.

Com vista a melhorar os processos de inovação, as empresas, nos últimos anos, têm vindo a demonstrar um crescente interesse no processo de aprendizagem organizacional e na orientação de mercado (Perin, 2001). A estrutura da empresa é determinada pela formulação de uma estratégia competitiva, uma vez que forças externas (fatores económicos ou sociais) influenciam todas as empresas, no entanto, cada um enfrenta-as de forma diferente (Sergio et al. 2004). Neste sentido, os processos de inovação podem ser desencadeados por forças externas, que exigem resposta, como por exemplo, responder às necessidades dos clientes, adaptar à evolução dos mercados ou fazer face à concorrência (e.g., Ojasolo, 2008 e Madrid- Guijarro et al. 2021). Sendo a inovação um estabelecimento de lógica entre conhecimento e desempenho económico, Costa, Rocha e Madeira (2021) abordam o conceito de Inovação Aberta² como um conceito onde as empresas comercializam ideias internas por meio de canais externos com o objetivo de criar valor. As PME desempenham um papel importante na captação de valor e inovação e tendem a desenvolver orientações estratégicas com base em trocas mútuas e proativas, quando incluídas num processo de crescimento (Rodrigues et al. 2021).

A cooperação e coordenação de parceiros externos podem facilitar as empresas a responder a fatores externos e possibilita a criação de valor (Gulati, 2007). As formações de alianças não favorecem apenas acessos externos a novos recursos, mas também exploram novas vantagens competitivas através da partilha de experiências e conhecimentos (Rodrigues et al. 2021).

Na literatura encontra-se diversos fatores chaves que devem estar presentes no desenvolvimento de novas oportunidades e na viabilização de alianças. Há autores que consideram essencial estabelecer contratos formais (Klotzle, 2002; Kowalkowski et al. 2013), onde são apontados objetivos a alcançar, o papel de cada interveniente ou a trocas que serão feitas (Gulati, 1998; Das e Teng, 2000; Cárdenas e Lopes, 2006; Hofer, 2020, Spieth et al. 2021). Outros autores consideram que uma aliança estratégica para ser estabelecida e ter sucesso deve ser firmada à base da confiança mútua (Swoboda et al. 2011; Yang et al. 2015; Nabais, 2017) e de cooperação (Ojasolo, 2008; Swoboda et al.

² Modelo de Inovação Aberta proposto por Chesbrough (2003),

2011; Kaňovská e Tomášková, 2018). No entanto, as mesmas depois deverão ser complementadas através de mecanismos de coordenação (Grant, 1996; Klotzle, 2002; Kowalkowski et al. 2013) que definem o envolvimento de tarefas conjuntas (Todeva e Knobe, 2005; Rapaccini et al. 2019).

Quando existe uma linguagem comum entre as diferentes partes da organização, existe um alinhamento estratégico e poderá continuar a existir duas culturas em cada empresa, desde que equilibradas e parcialmente integradas no tempo (Kinnunen, 2011). No processo de criação de inovação, a inovação do produto é combinada por intervenções internas e externas, como compartilhamento de conhecimento, tecnologias, experiências dos parceiros e dos clientes (Costa, Rocha e Madeira, 2021).

A falta de poder de mercado e os ambientes dinâmicos emergentes tornam as PME mais vulneráveis a influências externas, sendo que as alianças entre as PME desempenham um grande papel na competitividade, no entanto, as mesmas deverão estabelecer uma orientação a longo prazo, ter controlabilidade, serem contingentes e dinâmicas (Man et al. 2002; Ituttioz et al. 2015).

Como visto no ponto anterior, as alianças estratégicas são uma alternativa à internalização de um produto ou serviço, seja pela produção própria, aquisição de mercados à vista ou em conjunto com as empresas parceiras (Das e Teng, 2000). Em contexto de alianças estratégicas, a criação de valor e de vantagens competitivas são resultado das interações entre os atores (Kowalkowski et al. 2013) sendo crucial cultivar um relacionamento, no início de um processo de infusão de serviço, quando as empresas se apresentam com infraestruturas menos preparadas (Gebauer, 2008), como no caso da servitização quando as empresa decidem ampliar seus modelos de negócio a fim de entregar mais valor para o consumidor final (Ruiz-Martin e Díaz-Garrido, 2021).

As PME devem ser flexíveis com o desenvolvimento de suas estratégias, focando-se nos seus recursos e capacidades, permitindo a criação de novos canais/segmentos (Singh et al. 2008). Forças externas afetam todas as empresas, no entanto, o ponto fundamental encontra-se na maneira como cada um lida com essas forças e retira vantagens dessas situações (Yang et al. 2015).

Foi visto, então, que a captura de novos *insights* (serviços) e a exploração de recursos dinâmicos para capturar novas oportunidades de mercado pode ocorrer por via de cooperações estratégicas (Khanra et al. 2021) e, segundo Rapaccini et al. (2019), é consensual na literatura que os estímulos dessas cooperações enfrentam melhor os desafios da implementação de serviços. A literatura aborda, ainda, que a servitização é complexa pois necessita de habilidades aprimoradas na identificação, avaliação e

gerenciamento de riscos de longo prazo em fluxos de fornecimento (Benedettini et al. 2015). Assim, as alianças estratégicas apresentam-se como uma importante escolha estratégica no ambiente atual (Franco, 2011).

3. Metodologia

Neste ponto é descrito os procedimentos metodológicos adotados no presente estudo. Tipo de abordagem de investigação, critérios de seleção das empresas, bem como os métodos de recolha e análise de dados.

3.1. Tipo de Estudo e Seleção dos Casos

O objetivo principal desta pesquisa é compreender o papel que as alianças estratégicas desempenham na servitização de pequenas e médias empresas (PME), e de que forma aquelas afetam positivamente e/ou negativamente a implementação de serviços, identificando os motivos, benefícios, desafios e riscos destes dois tipos de estratégia, assim como conhecer quais os resultados que as empresas podem obter ao combinar estes dois instrumentos empresariais.

Após a identificação do objetivo do estudo, é necessário identificar qual abordagem e investigação a adotar. Assim, atendendo ao objetivo definido, neste estudo, adotou-se uma abordagem qualitativa, através de estudo de caso múltiplos.

O enfoque qualitativo de um estudo tem como finalidade apresentar um carácter descritivo, isto é, identificar as principais características e situações de forma a possibilitar aos investigadores a mensuração de opiniões e procurar entender as interações apresentadas dentro de amostras do universo estudado (Freitas e Jabbour, 2011). A pesquisa qualitativa permite ainda a utilização de uma variedade de documentos e procedimentos para a análise de dados, obter informações e desvendar novos aspetos de um tema ou problema, resultando na extração de conteúdo relevante para a pesquisa (Kripka et al. 2015).

O estudo de caso permite compreender, em contexto real, a natureza de um fenómeno da qual não se tem controlo, sendo ele na maioria dos casos, contextos contemporâneos e sociais (Yin, 2015). Este autor afirma no seu estudo que esta forma de investigação pretende recolher, descrever, organizar e apresentar dados empíricos. Enquanto estratégia particular da metodologia qualitativa, Toledo e Farias Shiaishi (2009) apontam que aquele método auxilia o pesquisador a explorar e entender como se estabelecem determinados fenómenos em algumas empresas. Os mesmos autores verificaram que se obtém melhores resultados em estudos de caso, pois pressupõe uma maior análise aos detalhes de relações entre indivíduos e empresas, assim como, a alterações nos ambientes em que os atores estão inseridos.

Os estudos de casos são utilizados em investigações qualitativas pois permitem

analisar, descrever e estruturar relações e percepções do universo estudado e ajuda ainda o pesquisador a definir uma perspectiva mais rigorosa do contexto real (Yin, 2015).

Mais precisamente, para este trabalho, foi adotado um estudo de caso múltiplos (Kinnunen, 2011; Hofer, 2020), ou seja, três PME portuguesas, na zona da Covilhã, e três PME espanholas, na zona de Málaga. Estas PME tiveram como critérios de seleção, estarem classificadas dentro do que é definido pela Comissão Europeia, como visto na introdução, que classifica o que são PME. Posteriormente, foi definido que essas mesmas empresas deveriam desempenhar as suas atividades nas zonas da Covilhã e de Málaga, devido ao fator conveniência, ou seja, facilidade de acesso a estas empresas pelo investigador. Outro critério para a seleção destas PME foi que, as mesmas deveriam pertencer a setores de atividade diferentes, isto é, não estarem concentradas no exercício da mesma atividade, dando assim maior variedade de resultados. Por fim, o último critério definido, as empresas selecionadas deveriam estar numa aliança estratégica com outra(s) PME de serviço.

Por outro lado, apesar de não ser objetivo deste estudo, a inclusão de empresas de dois diferentes países permite promover uma comparação com, segundo Širá et al. (2020), índices económicos discrepantes. De acordo com a *Información Estadística Europea* (INE Espanha, 2022), no ano de 2021, o produto interno bruto (PIB) de Portugal foi de 211.278 milhões de euros, em contrapartida o PIB espanhol, contabilizado no mesmo ano, foi de 1.205.063 milhões de euros.

Das seis empresas selecionadas, três desempenham a sua atividade na zona Covilhã – Portugal, e as restantes três na zona de Málaga – Espanha. Como se trata de microempresas, todas as alianças formadas por estas empresas aqui selecionadas são com parceiros de nível regional, uma vez que se torna mais conveniente para as mesmas para desempenhar os seus serviços e manter o contacto com os parceiros.

Com o propósito de proteger os dados e informações confidenciais, o nome das empresas não é divulgado neste estudo. Neste sentido, as respetivas empresas serão referidas como Empresa ou Entrevistado A, e Empresa/Entrevistado B, C, D, E e F.

A tabela 5 mostra uma breve caracterização destas PME:

Tabela 5 – Caracterização das Empresas

<i>Atividade principal</i>	<i>Anos de atividade</i>	<i>Tipos de serviço oferecidos</i>	<i>Nº de colaboradores</i>	<i>Nº médio de alianças</i>	<i>Caracterização das empresas aliadas</i>	
A	Carpintaria	20 anos	Serviços Customizados, Serviços de Transporte (entrega e recolha), Serviços de instalação	3	2	Serviços de carpintaria, prestam o mesmo serviço que a Empresa A
B	Transportes de Pessoas	5 anos	Transporte Público, Transporte Coletivo de Crianças, Transporte Privado	4	4	Serviços de transporte público (Táxi)
C	Serviços de Monitorização	2 anos	Serviços de Manutenção, Serviços de Reparação	5	2	Produção, embalagem e entrega de produtos perecíveis; Serviços de marketing
D	Serviços de Fotografia e Design	15 anos	Serviços Customizados	4	3	Serviços de design e produção
E	Confecção de Vestuário	5 anos	Serviços Customizados, Serviços de Transporte (entrega)	12	1	Serviço de transporte - entrega do produto
F	Venda e Serviços de Tecnologia	10 anos	Serviços de Manutenção, Serviços de Reparação, Serviços Customizados, Serviços de Monitorização	8	2	Serviços de manutenção dos softwares

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentro dos dados obtidos junto das seis PME (casos), constatou-se que há empresas que oferecem mais do que um tipo de serviço. A Empresa A, além da produção de artigos de carpintaria, oferece serviços customizados, de transporte (entrega e recolha de artigos velhos e novos) e de instalação dos artigos. A Empresa B, sendo uma empresa que se dedica ao transporte de pessoas, dedica-se à execução de serviços de transporte público, transporte coletivo de crianças e transporte privado (de agências de seguro). A Empresa C, por oferecer serviços de monitorização de produtos alimentares, através de um equipamento eletrónico, o mesmo pode sofrer danos durante o transporte, então a empresa assegura também o serviço de manutenção e reparação do equipamento. A Empresa D, através dos seus serviços de fotografia e design, oferece catálogos personalizados, ou seja, customizados ao pedido de cada cliente. A Empresa E dispõe de diferentes gamas de peças de vestuário, sendo algumas customizadas e depois entregues até ao seu cliente final. Por fim, a Empresa F oferece uma combinação de quase todos os serviços já mencionados, pois faz a venda e reparação de equipamentos eletrónicos, produz softwares customizados e assegura a sua monitorização.

3.2. Recolha e Tratamento dos Dados

A entrevista é uma técnica de recolha de dados mais comum em estudos qualitativos, afirma Opdenakker (2006). De acordo com este autor, a vantagem de utilizar esta técnica é a vasta interpretação sobre determinados fenómenos, além de evidenciar padrões, alcançar informações mais precisas e detetar diversidade de circunstâncias. Ao contrário dos questionários enviados por correio que apresentam um baixo índice de devolução, a entrevista tem um índice de respostas mais abrangente, uma vez que os participantes se propõem a falar sobre determinados temas (Selltiz et al. 1987).

Neste sentido, a recolha de dados, para este estudo, ocorreu por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com os empresários-gestores das PME selecionadas, com o propósito de analisar os impactos e resultados das alianças estratégicas na servitização destas empresas, em contexto real. Esta categoria de entrevista combina perguntas abertas e fechadas, nas quais os entrevistados têm a possibilidade de discorrer profundamente sobre o tema proposto (Selltiz et al. 1987). Segundo Trinczek (2009), os proprietários-gestores e administradores das empresas são os agentes/atores com uma visão mais ampla do negócio. Neste sentido, foi requerido às PME selecionadas que as entrevistas fossem proferidas por estes agentes.

Nas entrevistas realizadas, elaborou-se um guião com 22 perguntas, que pode ser consultado no Apêndice 7.3. Na elaboração destas questões seguiu-se um padrão para que as mesmas pudessem ser comparadas entre si, no entanto, não foram fixadas regras específicas. As questões foram transcritas com clareza, de modo que o entrevistado obtivesse um fácil entendimento do que lhe era questionado. As questões foram também ordenadas de acordo com o interesse do investigador em chegar à comparação de certas respostas e também foram elaboradas questões abertas para recolher fenómenos particulares (de Britto Júnior e Júnior, 2012). As questões não foram retiradas de estudos específicos, mas sim elaboradas a partir de recolha de ideias de diversos estudos, tais como de Hofer (2020), Kinnunen (2011) ou Rapaccini et al. (2019).

Este protocolo de entrevista foi submetido a um pré-teste junto de três empresários, que desempenham a sua atividade há vários anos e que, portanto, tinham uma larga experiência empresarial. Apenas alguns termos foram alterados de forma que este guião fosse perceptível junto dos futuros entrevistados.

Os participantes foram contactados inicialmente via telefone e/ou por email, para abordar um possível encontro presencial ou via online (chamada ou videochamada). Após a verificação da disponibilidade de cada entrevistado foram agendadas seis sessões diferentes para atender à entrevista. A duração das entrevistas teve uma média entre 35 minutos e 60 minutos, sendo que duas foram realizadas presencialmente, duas por chamada telefónica e duas através de videochamada. Devido à situação epidemiológica provocada pelo Covid-19, quatro das seis entrevistas foram realizadas à distância, com a exceção de dois que se disponibilizaram a receber o entrevistador nos seus locais de trabalho. As entrevistas foram realizadas durante os meses de dezembro 2021 e janeiro 2022. A tabela 6 mostra uma breve caracterização destas entrevistas:

Tabela 6 - Caracterização das entrevistas

<i>Entrevista do</i>	<i>Cargo</i>	<i>País</i>	<i>Formação académica</i>	<i>Género</i>	<i>Anos de atividade</i>	<i>Método de entrevista</i>	<i>Duração da entrevista*</i>
A	Sócio-gerente	Espanha	Ensino secundário	F	20 anos	Chamada	50 minutos
B	Proprietário	Portugal	Bacharelado em Química	M	7 anos	Videochamada	45 minutos
C	Sócio-gerente	Portugal	Mestre em Engenharia Eletrónica e de Computadores	M	2 anos	Videochamada	60 minutos
D	Gerente	Portugal	Licenciado em Marketing	M	15 anos	Chamada	30 minutos
E	Gerente	Espanha	Licenciada em Economia	F	9 anos	Presencial	45 minutos
F	Gerente	Espanha	Mestre em Engenharia Informática	M	10 anos	Presencial	60 minutos

Fonte: Elaborado pelo autor

*aproximadamente

Relativamente às duas entrevistas realizadas por chamada telefónica, foi, primeiramente, enviado por email, o guião da entrevista, de modo que o entrevistado tivesse acesso às questões que iriam ser colocadas. De seguida, as respostas foram transcritas para um documento word e, posteriormente, ditadas para confirmar o que havia sido comentado; nas duas entrevistas realizadas por videochamada, foi igualmente enviado o guião por email, e as respostas foram também transcritas para o documento e novamente confirmadas pelos entrevistados. Há ainda a salientar, que um dos entrevistados (Empresa B) disponibilizou-se a mostrar, durante a videochamada, um dos seus contratos com uma agência de seguros, na qual presta o serviço de transporte. A ideia foi explicar como realizava o serviço e as obrigações de ambas as partes envolvidas na aliança formada. Este documento secundário serviu para confirmação dos dados recolhidos da respetiva empresa (análise documental); por fim, as duas entrevistas presenciais ocorreram no local de trabalho das empresas E e F, sendo que foram entregues em mão uma cópia do guião da entrevista. As repostas foram transcritas para o documento word e os respetivos entrevistados puderam verificar e confirmar as suas respostas pessoalmente. Para complementar, a Empresa E apresentou um documento que vinculava a sua aliança com a

empresa de serviço de transporte e que descrevia as cláusulas estabelecidas para a realização do serviço, bem como algumas faturas do serviço prestado.

Após as entrevistas e reunidas as principais ideias expostas, de seguida, foram reenviados por e-mail aos respetivos entrevistados o documento com as respetivas respostas, a fim de confirmar e/ou corrigir as suas afirmações, ao qual dois disponibilizaram mais informação e os restantes quatro afirmaram estar tudo de acordo com o que expressaram. Por fim, esses documentos foram submetidos a uma análise de conteúdo, utilizando o software NVivo, uma plataforma de análise de dados qualitativos que ajuda a organizar, analisar e encontrar insights em dados não estruturados, como entrevistas e respostas de pesquisas abertas.

Mozzato et al. (2016) mostram a importância deste software e apontaram as principais vantagens da utilização do NVivo. Segundo os mesmos, este software presta auxílio ao pesquisador durante todo o planeamento do estudo, de forma que o mesmo possa definir procedimentos, analisar dados, desenvolver teorias e apresentar resultados de forma credível e confiável. Os autores apontam, ainda, as vantagens da utilização do NVivo, afirmando que todas as análises feitas pelo pesquisador podem ser geridas num só local, podendo importar qualquer tipo de documento e, seguidamente, exportar para outros aplicativos. Além de que, este instrumento viabiliza a transdisciplinaridade. Para completar, Botelho et al. (2017) incorporaram ainda mais vantagens, afirmando que o

NVivo possibilita estabelecer relações entre os dados de forma mais rápida, eficiente e economizando tempo e dar uma proximidade com os dados originais, pois ajuda a captar características importantes dos documentos.

Face a estas vantagens, neste estudo optou-se pelo uso do NVivo, onde se procedeu à análise individual de cada entrevista criando códigos das variáveis mais citadas e reagrupando-as, posteriormente, em grupos semelhantes. O número de citações de cada código corresponde, então, às variáveis mais importantes a mencionar.

Numa primeira fase na utilização do software, a análise dos resultados das entrevistas permitiu a identificação de uma nuvem de palavras (ver Apêndice 7.4), após a criação dos códigos. Deste modo, identificaram-se as palavras-chave mais recorrentes das entrevistas. De igual modo, o software permitiu ainda agrupar de forma hierárquica os grupos de códigos que mais foram citados. Este output podem ser consultados no Apêndice 7.5.

4. Análise e Discussão de Resultados

O objetivo deste estudo, como já mencionado, pretende compreender e aprofundar quais os motivos, benefícios, desafios e riscos das alianças estratégicas, bem como os resultados obtidos permitem alcançar o sucesso da estratégia de servitização. Não obstante, identificaram-se outras variáveis/categorias que influenciam a direção que as empresas optam por seguir, tais como, as dificuldades do mercado. Após feita a recolha de dados por parte dos participantes, este ponto aprofundará esta análise.

4.1. Motivos para a Formação de Alianças

A primeira dimensão/categoria que este estudo pretende focar, são os motivos que levam as PME aqui estudadas a formar uma aliança estratégica, para atingir melhores resultados/sucesso da servitização. De facto, as alianças estratégicas são vistas como uma estratégia de suporte à inovação uma vez que concentram os esforços das empresas em ambientes dinâmicos (Konsti-Laakso et al. 2012).

Os resultados obtidos indicam que os motivos mais citados são a “*Criação de Valor*”, o “*Desenvolvimento da Empresa*” e “*Obter mais tempo*”. Metade dos entrevistados apontaram que existe uma grande necessidade de entregar um serviço de qualidade para os seus clientes e de que é importante assegurar essa qualidade. O entrevistado B, por exemplo, que se dedica ao transporte de passageiros, afirma que “*os surgimentos de novos nichos de mercado, os levam a procurar parceiros para a realização de mais trabalho*”. Outras três empresas (B, D e F) também apontaram que a introdução de novos serviços aos seus modelos de negócio, levou a que os mesmos dispusessem de mais tempo, isto é, mais tempo para se concentrar e oferecer um serviço bem feito e, ainda, mais tempo para melhorar o tempo de resposta.

Um dos motivos citados foi particularmente diferente. A Empresa A, tendo o seu modelo de negócio focado na produção de produtos artesanais, afirmou que apenas se alia ocasionalmente a “*Pedido de alguém*”, como de um amigo ou conhecido, sendo que, essa aliança prende-se mais em ajudar do que receber ajuda, uma vez que, segundo o entrevistado, “*quase toda a sua atividade é dedicada a um cliente principal, o Leroy Merlin de Málaga*”.

Foram ainda citados outros dois motivos, tais como “*Obter Informações*” e “*Obter Recursos Materiais*”, citados pelas Empresas C e B, respetivamente. A Empresa C, por ainda pertencer a uma fase embrionária da sua atividade, afirma que “*toda a ajuda e*

informação que for dada, é bem recebida". Já a Empresa B, por trabalhar com veículos, necessita destes recursos sempre disponíveis, o que não acontece devido ao veículo estar ocupado por um serviço ou estar em reparação.

Os motivos, "*Obter Recursos Financeiros*" e "*Obter Recursos Humanos*", são citados pelas Empresas C, B e F. A Empresa C por não dispor de tempo suficiente de "vida" que lhe proporcione a capacidade de investir como quer e quando necessita e as Empresas B e F porque necessitam de pessoas com formação necessária (certificado de motorista e conhecimento tecnológico) e porque "*houve um aumento do fluxo de clientes*".

A partir do NVivo, na Tabela 7 é possível observar as respostas dadas que serviram de exemplo para a dimensão relacionada com motivos:

Tabela 7 – Motivos para as Alianças Estratégicas

<i>Dimensão</i>	<i>Variável</i>	<i>Respostas</i>	<i>Nº de vezes citados</i>	<i>Empresa</i>
Motivos	Criação de valor	"Necessidade de entregar um serviço completo e de qualidade" "Assegurar qualidade"	3	D, E e F
	Desenvolvimento da empresa	"Aperfeiçoar o serviço" "Não perder nichos de negócio e tentar alcançar mais mercado"	3	B, C e F
	Obter Informações	"Temos pouca experiência"	1	C
	Obter Recursos Financeiros	"Falta de recursos financeiros para sermos autónomos"	2	C
	Obter Recursos Humanos	"É um serviço que necessita de conhecimento" "Houve um aumento do fluxo de clientes e de trabalho, que nos leva a buscar ajuda"	2	B e F
	Obter Recursos Materiais	"Houve um aumento do fluxo de clientes e de trabalho, que nos leva a buscar ajuda"	1	B
	Obter Tempo	"Melhorar capacidade de resposta" "Serviço necessita de tempo"	3	B, D e F
	Pedido de alguém	"Porque um amigo ou conhecido que trabalha na área nos pedem ajuda"	1	A

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do NVivo

Como observado na revisão de literatura, existem diferentes motivos que explica porquê uma empresa decide formar alianças com outras empresas, no entanto, surgem três abordagens que são as mais citadas, tais como a visão baseada nos recursos empresariais (e.g., Hofer, 2020), a teoria da aprendizagem organizacional (e.g., Grant, 1996) e a teoria dos custos de transação (e.g., Das e Teng, 2000).

Aceder, reter e desenvolver recursos auxiliares são algumas dos motivos que influenciam as PME a formar uma aliança (Hofer, 2020). Estes motivos contribuem para que as empresas possam aumentar as suas capacidades produtivas e que tenham mais flexibilidades operacionais (Todeva e Knobe, 2005). A obtenção de mais recursos materiais, humanos e financeiros, são respostas apresentadas por metade dos

entrevistados (Empresas B, C e F), uma vez que tais recursos, quando compartilhados, são fatores fundamentais para alcançar objetivos comuns e individuais e, posteriormente, determinar o sucesso das alianças e definir a posição de uma empresa no mercado (Klotzle, 2002).

A redução dos custos de produção e transação tem como objetivo otimizar o fluxo de bens e serviços, minimizando os custos associados da atividade empresarial (Das e Teng, 2000). Embora nenhum dos entrevistados tenha abordado diretamente a redução de custos, como um motivo para formar uma aliança, a busca de recursos financeiros e do aperfeiçoamento do serviço constituem-se como variáveis que, indiretamente, afetam a redução dos custos. Aliás, os mecanismos de governança que ajudam a estabelecer a coordenação de tarefas (Das e Teng, 2000), contribuirão para o desenvolvimento de seus negócios e poupar nas despesas.

Por último, a última teoria mais citada na literatura é a teoria da aprendizagem organizacional, que se explica pela transferência de conhecimento, e que acabou por se aplicar muito às Empresas C e F, que procuram tanto informações para o desenvolvimento empresarial, quanto a partilha do conhecimento tecnológico por parte de colaboradores qualificados dos parceiros. Os conhecimentos implícitos e explícitos, citados por Grant (1996), tornam-se importantes para que duas empresas possam desenvolver os seus modelos de negócio. A busca por mais conhecimento ou aprendizagem aumenta as possibilidades de melhorar o posicionamento competitivo no mercado e, posteriormente, criar mais valor.

4.1.1 Dificuldades de mercado

Como visto no estudo de Klotzle (2002), a competitividade de mercado e a produtividade aumentaram face a um aumento da globalização, levando as empresas a investir em pontos chave de seus mercados. Contudo, o mesmo autor afirma, ainda, que poucas empresas têm a capacidade de marcar presença na cadeia de valores. A decisão de cooperar (formar alianças) advém da vontade destas empresas acederem a recursos complementares e adquirir vantagens competitivas (Swoboda et al. 2011).

Posto isto, importa conhecer, em contexto real, quais são as dificuldades mais apontadas pelos entrevistados, em relação ao mercado. Estas dificuldades são consideradas, também, motivos pelos quais as PME decidem formar alianças estratégicas. Aliás, este foi uma das temáticas inovadoras e identificadas no presente estudo.

A dificuldade de mercado mais citada neste estudo foi a “*Concorrência*”. A Empresa B aponta esta dificuldade face aos preços desleais de seus concorrentes, que acabam por cobrar serviços de transporte a um preço menor do que o mesmo vale. A Empresa C, por estar a iniciar a sua atividade, necessita de se destacar das restantes concorrentes e marcar a sua posição. A Empresa E enfrenta também uma longa “batalha” com a grandes confeções asiáticas que produzem em massa a um preço baixo, ainda que estas apostem na baixa qualidade. Por fim a Empresa F, por trabalhar num setor tecnológico, tem sempre outras empresas capazes de oferecer o mesmo serviço (softwares). Entretanto, as Empresas B, E e F enfrentam ainda a dificuldade em estabelecer o melhor “*Preço*”. A Empresa B devido aos seus concorrentes, a Empresa C procura “*assegurar qualidade e manter um preço vantajoso para si e para o cliente final*”, e a Empresa F em encontrar recursos materiais a “*preços acessíveis*”.

Uma vez mais, a falta de “*Recursos Financeiros*”, “*Recursos Humanos* e “*Recursos Materiais*” são apontados pelas empresas como dificuldades do mercado onde atuam, levando-as a procurar alternativas. As PME's que mais apontaram estas dificuldades foram as Empresas A, B e F. No que toca aos recursos financeiros, o proprietário da Empresa B, aponta que as manutenções dos veículos, os custos da atividade (combustível) e renovação dos equipamentos são os fatores que mais pesam na sua atividade. Já nos recursos humanos, os entrevistados apontam a escassez de mão de obra nas suas atividades, seja de carpinteiros (Empresa A), motoristas certificados (Empresa B) ou de pessoas com conhecimentos técnicos (Empresa F). Por fim, a aquisição de novos recursos materiais, é outra dificuldade, pois os fornecedores não têm stock disponível, condicionando a conclusão dos trabalhos (Empresa A). No que toca à empresa B, sem veículos à disposição, também não pode concluir os seus serviços.

Finalmente, foram ainda apontadas outras duas variáveis ligadas a estas dificuldades. As Empresas C e D apontam a “*Criatividade*” e as Empresas C e F apontam o “*Tempo*”. Para a criatividade, a Empresa C afirma a importância de estar sempre “*dois passos à frente*” dos concorrentes e a Empresa D procura “*como podem inovar mais*”. No que concerne à falta de tempo, a Empresa C alega perder muito tempo em fases de teste e desenvolvimento, sendo que o mesmo se aplica à Empresa F defendendo que precisa de tempo para resolver os problemas do software.

Na Tabela 8 é possível observar as respostas dadas que serviram de exemplo para a variável das dificuldades do mercado:

Tabela 8 – Dificuldades de mercado

<i>Sub-dimensão</i>	<i>Variável</i>	<i>Respostas</i>	<i>Nº de vezes</i>	<i>Empresa citados</i>
Dificuldades do mercado	Concorrência	"Encontramos alguns concorrentes, que estão há mais tempo no mercado e são mais experientes."	4	B, C, E e F
	Criatividade	"Precisarmos sempre de ser criativos, de como podemos inovar mais."	2	C e D
	Preço	"Encontrar um preço vantajoso tanto para o cliente como para a nossa empresa."	3	B, E e F
	Recursos Financeiros	"Manutenções... Reparações... Custos da atividade... Novas aquisições"	3	B
	Recursos Humanos	"Encontrar motoristas com formação" "Encontrar recursos humanos com conhecimento técnico"	3	A, B e F
	Recursos Materiais	"Os pedidos das matérias-primas e dos materiais aos fornecedores"	3	A e B
	Tempo	"Passamos por muitos períodos de testes de desenvolvimento até entregar o serviço final"	2	C e F

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do NVivo

Segundo Spieth et al. (2021), o aumento da competitividade está muitas vezes marcado pela entrada de novos agentes no mercado, que podem agregar novas formas de inovação, mas também novas oportunidades de mercado e de colaboração desencadeado por uma mentalidade diferente. Os mesmos autores afirmam ainda que as alianças estratégicas têm tido pouco foco na inovação dos modelos de negócio, o que se torna algo insatisfatório, pois estas relações ajudam no crescimento das empresas.

Segundo a literatura anterior e recente, a "Criatividade" é um dos pontos-chave para o sucesso no mercado (Rodrigues et al. 2021) e a mesma pode ser melhorada através de relações de colaboração que invistam em conjunto (Yang et al. 2015). Em relação à variável "Tempo", principalmente em empresas do setor tecnológico (como as Empresas C e F), carece-se de recursos, experiências e pessoas qualificadas para desempenhar os serviços, sendo necessário um maior investimento no tempo (Haeussler et al. 2012).

Os recursos são ainda mencionados diversas vezes pelos entrevistados. Segundo Das e Teng (2000), sendo os recursos propriedades individuais de cada empresa e embora sejam possíveis de comercializar, muitos deles não são fáceis de ser obtidos, pois não se trata de uma simples troca (e.g. recursos humanos). É sabido que as empresas procuram acesso a recursos para lidar com incertezas e responder mais rápido a mudanças do mercado (Niesten e Jolink, 2020).

4.2. Benefícios das Alianças Estratégicas

Uma vez que as alianças estratégicas agregam benefícios às partes envolvidas, como o acesso a recursos e informações (Niesten e Jolink, 2020), importa saber quais são, então, os benefícios mais aproveitados pelas empresas.

Os benefícios mais citados foram a “*Criação de Valor*” e os “*Desempenhos Organizacionais*” (Empresas A, D, E e F). Os quatro participantes concordam que uma aliança estratégica “*é uma garantia de qualidade*”, pois permite às partes que se concentrem no seu trabalho sabendo que têm um apoio extra, caso necessitem. Assim, segundo a Empresa F, atender “*à procura e adversidades consequentes do serviço*”. Consequentemente, a criação de valor permite o desenvolvimento de atividades inovadoras, tal como aconteceu com as Empresas C e D, que afirmaram terem beneficiado das alianças para se focarem no desenvolvimento de “*Novas vertentes estratégicas*”, como no Marketing das suas empresas e em outras áreas, bem como a se focarem na “*Inovação do modelo de negócio*”, trazendo oportunidades de negócio com muito potencial.

Outro dos benefícios mais referenciados foi a “*Redução de Custos e Riscos*”, por parte das empresas do ramo tecnológico (C e F) que, devido à complexidade do conhecimento técnico do setor onde atuam, tomaram partido da redução de custos em investimentos dos recursos tecnológicos.

Três benefícios que já seriam esperados são o “*Crescimento do negócio*”, apontado pelas Empresas, C e D, o aumento de “*Vantagens competitivas*”, pelas empresas A e D, e ainda “*Contribuições mútuas*” apontada pela Empresa C. Estas PME apontaram que as alianças permitiram que os seus modelos de negócio crescessem através da “*especialização do serviço*”, ou da oferta de serviços mais baratos, ou através da oferta de “*uma panóplia de resposta em diversas áreas*”, ou ainda possibilitar trocas comuns de *know-how* sem envolver trocas financeiras.

Por fim, a Empresa B beneficiou das suas alianças ao reduzir o “*Tempo de resposta*” na realização dos seus serviços, pois passou a ter mais recursos e colaboradores disponíveis. A aquisição de mais colaboradores foi também anotado pelas Empresas E e F que referem não ter de investir em “*Recursos Humanos*”, uma vez que dispunham dos colaboradores das outras empresas parceiras.

Na Tabela 9, é possível observar as respostas dadas que serviram de exemplo para a variável dos benefícios:

Tabela 9 – Benefícios das Alianças Estratégicas

<i>Dimensão</i>	<i>Variável</i>	<i>Respostas</i>	<i>Nº de vezes</i>	<i>Empresas citados</i>
Benefícios	Crescimento do negócio	"Ajudou-nos a focar apenas especialização do serviço" "Fez crescer muito o negócio"	2	C e D
	Criação de valor	"É uma garantia de qualidade (...) trouxe um modelo de negócio com muito potencial" "Agregou valor à empresa" "Aumentamos a nossa qualidade de serviço"	4	D, E e F
	Novas vertentes estratégicas	"Ajudou-nos a focar na especialização de novos serviços (marketing)" "Mais liberdade de tempo e foco em outras áreas"	2	C e D
	Vantagens Competitivas	"Oferecemos serviços mais baratos" "Temos uma panóplia de resposta em diversas áreas"	2	A e D
	Recursos Humanos	"Não tivemos de investir em recursos humanos" "Estamos mais disponíveis porque temos mais recursos humanos"	3	B, E e F
	Redução de Custos e Riscos	"Ajudou-nos a crescer" "Permitiu reduzir custos"	3	C e E
	Contribuições mútuas	"As relações não estão envolvendo trocas financeiras, mas sim trocas de matérias-primas e <i>know-how</i> "	1	C

	"Fabricar e montar móveis sob medida e pré-fabricados. "Mais liberdade de tempo e foco."		
Desempenhos Organizacionais	"Entrega do produto mais rápido e pronto para revenda" "Atender principalmente à demanda e adversidades consequentes do serviço."	4	A, D, E, e F
Inovação do modelo de negócio	"Trouxe um modelo de negócio com muito potencial"	1	D
Tempo	"Maior capacidade de resposta e rapidez"	2	B

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do NVivo

O envolvimento de parceiros estratégicos dá a possibilidade às empresas de usufruírem de vantagens competitivas, ajudando-as a manter os custos da inovação sob controle, dividindo ainda os riscos envolvidos (Spieth et al. 2021). O benefício de reduzir riscos e custos é confirmado pelos entrevistados C e F, pois o setor tecnológico tem assistido a um grande crescimento e investimento na inovação, sendo acompanhado por uma alta incerteza e complexidade (Spieth et al. 2021).

Reconhecer o valor de novas informações externas e de recursos externos, assimilá-las e aplicá-las, é extramente vantajoso e desejável numa aliança, uma vez que vai ajudar a construir uma base sólida de confiança e reconhecimento (Yang et al. 2015). Neste aspeto, as empresas B, C e F são as que acabam por beneficiar mais diretamente das trocas com os seus parceiros, pois envolvem trocas de *know-how* (conhecimento tecnológico) e de recursos (materiais).

O desenvolvimento de habilidades de gestão e a possibilidade de ganhar experiência através da contribuição mútua ou da simples observação é valioso, já que segundo Howard et al. (2016), permite às partes obter benefícios privados, quando começam a operar em seus modelos de negócio, bem como melhores desempenhos organizacionais. Estes dois aspetos são destacados por quase todos os entrevistados.

Não obstante, o benefício que mais é citado na literatura é a possibilidade das empresas adquirem vantagens competitivas, através destes acordos cooperativos (e.g., O'Dwyer e Gilmore, 2018). As capacidades de criação de valor não se encontram igualmente distribuídas entre as empresas, logo as alianças apresentam-se como uma oportunidade de fomentar a inovação e criar vantagens competitivas (Nabais, 2017). Apesar deste não ser dos benefícios mais citados pelos entrevistados diretamente, todos os envolvidos

acabaram por beneficiar de algum reforço competitivo, quer pela oferta de serviços mais baratos (Empresa A), quer pela oferta de diversos serviços num só local (Empresa D) ou ainda da aquisição de mais valor para a empresa e/ou de recursos.

4.3. Desafios nas Alianças Estratégicas

As performances das alianças estão conectadas com os diferentes desempenhos organizacionais de cada empresa envolvida (Franco e Franco, 2017). As alianças estratégicas não se resumem apenas a benefícios e vantagens competitivas, mas envolvem também a definição de objetivos comuns e uma direção de caminhos semelhantes que, por vezes, não são seguidos e alcançados (Franco, 2011).

O desafio mais citado pelas PME estudadas prende-se com a definição de uma “*Cultura Comum*”. A Empresa C (*start-up*) aponta esta variável como o maior desafio de toda a sua atividade, uma vez que, apresentando uma escassez de recursos e de experiência, ir ao encontro de parceiros que estejam dispostos a estabelecer “*relações simbióticas, não é tarefa fácil*”, isto é, encontrar parceiros que estejam dispostos à troca de serviços, sem envolver trocas de ganhos financeiros. Por sua vez, o entrevistado D, focada em serviços de fotografia e design, afirma que para encontrar o parceiro ideal, o mesmo tem de estar alinhado com o modelo de negócio atual e manter um padrão de qualidade (criatividade) que os mesmos já apresentam. A Empresa E, que conta com os seus parceiros para a entrega dos seus produtos (confeção de vestuário), aponta a dificuldade em encontrar o parceiro que lhes compense mais “*em termos de valores e tempo de entrega*”. Por fim, o entrevistado F (tecnologia) refere que “*foram necessárias negociações para encontrar o melhor entendimento para as partes, pois eles estavam entregando uma parte do seu modelo de negócio ao parceiro que dispusesse de conhecimento tecnológico e recursos*”.

O segundo maior desafio identificado neste estudo prendeu-se com a “*disponibilidade de certos recursos*”, neste caso, de “*Recursos Materiais*”. Segundo a Empresa B (transportes de pessoas), “*recorrer a um veículo emprestado por parte do parceiro para realizar um serviço, ou mesmo passando o serviço ao parceiro, nem sempre é possível devido à insegurança de passar um recurso valioso como o veículo e/ou também devido falta de disponibilidade do parceiro*”. Já as Empresas A e C apontam estes desafios não pela partilha de recursos entre as partes, mas sim pelo atraso na entrega de materiais por parte de fornecedores.

A partilha de “*Recursos Financeiros*” e de “*Recursos Humanos*” são também dois desafios apontados pelas Empresas A, B e C, que, por vezes, continuam dependentes de

recursos económicos para a realização de suas atividades e também da falta de colaboradores para realizar o serviço, afirmando haver uma “*falta de mão-de-obra*” nas respetivas áreas.

Foram ainda apontados outros desafios como a falta de “*Cooperação*”, “*Coordenação*” e “*Partilha de informações*”, pelas Empresas F, B e C, respetivamente. Estas dificuldades fazem com que os parceiros se encarreguem de certas tarefas dos outros parceiros, bem como o facto de ser necessário manter o constante contacto para averiguar a disponibilidade de quem pode fazer um determinado serviço. Consequentemente, estas duas variáveis podem envolver partilha de conhecimentos e *know-how*, que nem sempre as empresas estão dispostas a partilhar.

Um dos desafios mais assinalados pelas empresas, advém do recente panorama mundial que afetou todo o tipo de setores e modelos de negócio, a “*Covid-19*”. Este desafio foi mais citado pelas Empresas A, C e F, que sofreram com a pandemia, atrasando a entrega de seus produtos e serviços graças a atrasos dos fornecedores e/ou parceiros na entrega de matérias-primas e outros recursos. Além da paragem forçada das atividades, mesmo que tencionassem entregar o produto ou serviço, não podiam devia à falta de stocks.

Na Tabela 10 é possível observar as respostas dadas que serviram de exemplo para a variável dos desafios:

Tabela 10 – Desafios das Alianças Estratégicas

Dimensão	Variável	Respostas	Nº de vezes citados	Empresas
Desafios	Covid-19	"Atrasos dos fornecedores" "Atrasou a entrega dos recursos" "Falta de matérias-primas"	3	A, C e E
	Cooperação	"Encontrar um parceiro que tivesse disposto a encarregar-se de uma parte do nosso modelo de negócio"	1	F
	Cultura Comum	"Encontrar os parceiros corretos que estejam em sintonia em crescer e desenvolver juntos" "Encontrar os parceiros corretos para desenvolver o modelo de negócio que temos hoje e que nos permite melhorar." "Alinhar o que pretendemos em cláusulas contratuais com as outras empresas"	6	C, D, E e F
	Coordenação	"É preciso saber quem está disponível a fazer o serviço x ou y." "É necessário estar sempre em contacto com os nossos parceiros sobre as condições de cada serviço."	2	B e E
	Partilha de informações	"Partilha de <i>Know-how</i> principalmente"	1	C
	Recursos Financeiros	"Continuamos dependentes de recursos financeiros"	2	B e C
	Recursos Humanos	"Há falta de mão de obra nesta área"	2	A e B
	Recursos Materiais	"A disponibilidade de certos recursos"	5	A, B e C

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do NVivo

Com base na literatura, foi visto que os desafios das alianças estratégicas podem depender de diferentes variáveis/fatores, pois os objetivos e necessidades devem ser ajustadas para que se atenda a cada um dos envolvidos (Konsti-Laakso et al. 2012). Assim, enveredar por uma estratégia de implementação de um novo serviço requer reestruturar a cultura da empresa, nomeadamente, focá-la no cliente (Perin, 2001). Contudo, as PME são limitadas pelos seus recursos e, conseqüentemente, lutam por

objetivos individuais, não contribuindo para alcançar uma cultura comum (Gebauer, 2008). Este é um dos principais desafios apontados na literatura e igualmente pelos entrevistados, que reportam sentirem dificuldade de “*alinhar cláusulas contratuais com outras empresas*”. É ainda anotado, pela maioria dos entrevistados, o desafio estrutural nas alianças, apontado no estudo de Franco (2011), onde refere que pode ser um critério de seleção ideal de parceiros, nomeadamente, encontrar parceiros dispostos a certas condições ou com um nível exigido.

Um acordo cooperativo divide o compromisso de objetivos comuns, que deverá unir esforços e recursos implicando sempre a cooperação e a coordenação das partes (Klotzle, 2002). Neste estudo foram apontadas estas dificuldades exigindo às empresas manter o constante contacto para averiguar “*condições de cada serviço*”. A falta de coordenação e de objetivos comuns, segundo Spieth et al. (2021), são o principal desafio das empresas que tentam seguir uma estratégia de inovação colaborativa. Estas variáveis levam à ação, a execução de tarefas e à partilha mútua de informações, conhecimentos e de recursos (Swoboda et al. 2011), no entanto, fatores como custos substanciais e incertezas (Franco Franco, 2017), são sentidas mais como dificuldades, tal como reportado nos casos estudados.

Estas falhas que podem surgir das alianças estratégicas podem implicar impactos negativos para as partes envolvidas com efeitos menos desejados, sendo importante eliminar objetivos individualistas que podem levar a riscos e à consequente queda da aliança estratégica (Gulati et al. 2012). Estes riscos estão descritos a seguir.

4.4. Riscos nas Alianças Estratégicas

Os riscos que envolvem uma aliança foi uma outra dimensão identificada e aprofundada neste estudo. Assim, as empresas devem definir mecanismos de governança antes de iniciar uma aliança estratégica, já que os levará à proteção de certos direitos que as partes gozam, bem como os responsabiliza para certos deveres (Das e Teng, 2000).

As PME estudadas mencionaram os riscos de “*Apropriação*” e de “*Imitação*”. Estes riscos foram citados pelas Empresas B, D e F, e que eram expectáveis. As principais respostas dadas são que estes temem que os seus parceiros “*tomem partido dos nossos contratos*” (Empresa B) e que, para a empresa de serviços de fotografia (Empresa D), “*sejam copiados*”, seja pela falta de criatividade ou pela forma como o software está aplicado (Empresa F).

A “*perda de clientes*” foi outro risco apontado pelas Empresas A e B. Este é o único risco mencionado pela Empresa A, uma vez que, segundo a mesma, apesar de alguns trabalhos pontuais para clientes individuais, eles têm um cliente principal (Leroy Merlin) ao qual lhes ocupa todo o seu tempo. Neste sentido, a perda desse cliente, significaria a perda de quase toda a atividade da empresa. Já a Empresa B afirma que, “*apesar de dispor de mais meios para realizar serviços por conta dos seus parceiros, há sempre clientes que se perdem pela falta de tempo e de disponibilidade, sendo que isto ocorre porque o número de clientes e viagens longas também aumentou*”.

As Empresas C e E temem que seus parceiros atribuam a “*Definição de outros objetivos*”. A Empresa C receia não estar preparada para uma eventual troca de objetivos, demasiado prematura para o estado da empresa, isto é, optar pelo término da troca de conhecimentos e recursos “*gratuitamente*”. Conseqüentemente, os mesmos apontam ainda temer que o parceiro passe a “*Recusar contribuir*” por deixar “*de acreditar no projeto*”. Já a Empresa E diz não ter problema com os objetivos que estão definidos, mas que “*há sempre mecanismos que podem ser alterados*”.

Outros riscos apontados foram a “*Fuga de informação*”, pela Empresa B, já que tem contratos estabelecidos com alguns clientes. Estes clientes com contrato, por norma, são estabelecidos tanto com entidades públicas (Escolas e Câmaras Municipais) como privadas (Agências de Seguro), ou seja, na passagem de um destes serviços para o parceiro, poderá ocorrer a fuga de informação. Por fim, a “*Perda de posição competitiva*” por parte da Empresa D, é um risco que está dependente da sua criatividade e que o seu parceiro possa ultrapassá-lo nesse sentido.

Na Tabela 11 é possível observar as respostas dadas que serviram de exemplo para a variável dos riscos:

Tabela 11 – Riscos das Alianças Estratégicas

<i>Dimensão</i>	<i>Variável</i>	<i>Respostas</i>	<i>Nº de vezes</i>	<i>Empresas citados</i>
Riscos	Fuga de informação	"Por realizarem serviços ficam sabendo de certas informações"	1	B
	Definição de outros objetivos	"Definir novos objetivos aos quais não estamos preparados" "Os nossos objetivos estão bem alinhados, no entanto há sempre mecanismos que podem ser alterados."	2	C e E
	Apropriação	"Que parceiros tomem partido dos nossos contratos"	2	B e D
	Imitação	"Se deixarmos de ser criativos somos copiados"	2	D e F
	Recusar contribuir	"Deixe de acreditar no projeto"	1	C
	Perda de posição competitiva	"Se deixamos de ser criativos podemos perder a nossa posição competitiva"	1	D
	Perda de clientes	"Perder o nosso cliente principal" "Perder clientes porque não conseguimos responder a tempo"	2	A e B

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do NVivo

Como visto na literatura, uma aliança estratégica pode ser dissolvida devido à recusa dos parceiros em contribuir igualmente para o alcance dos seus objetivos (Gulati et al. 2012), levando a que os parceiros procurem encontrar outras alternativas. Este tipo de riscos é apontado por duas PME. Estas redefinições de objetivos, segundo Chao (2011), podem ser causadas por dois aspetos diferentes, tanto pelos resultados abaixo do esperado, como pela falta de consideração do parceiro. No primeiro caso, dizendo respeito à Empresa C (*start-up*), o seu parceiro pode entender que não recebe o retorno esperado da sua contribuição, quer pela falta de produtividade, quer pela falta de resultados. Já no segundo caso, Empresa E, a vantagem que extrai do parceiro é que assegura a entrega do seu produto final para o cliente, no entanto, caso não tenha clientes suficientes, o parceiro poderá sentir estar a dispor mais do que recebe.

Neste sentido, Judge e Dooley (2006) apontaram que todas as alianças dispõem de interesses pessoais que, caso não sejam dissuadidas, põe em causa o funcionamento da relação. Interesses pessoais, como o oportunismo de ganhar mais clientes, ou da imitação

do produto ou serviço e da consequente apropriação de alguns negócios, são riscos também apontados por metade dos entrevistados. A verdade é que as alianças estratégicas também acabam por expor as rotinas e os padrões de comportamento das empresas, ao qual os parceiros apenas, por meio de observação, poderão se aproveitar disso (Howard et al. 2016).

Estas variáveis podem constituir outro tipo de risco, tal como mencionado por Haeussler et al. (2012) e pelos entrevistados, que se prende com a perda de posição competitiva e ainda a perda de clientes. É importante lembrar a afirmação de Chao (2011), onde as empresas em alianças estratégicas, que se encontram em cooperação, mas também em competição, ao que designa de “coopetição”.

4.5. Resultados da Servitização

Antes de se proceder com a análise dos resultados que as alianças estratégicas agregaram às empresas que praticam servitização, foi também questionado aos entrevistados que resultados os mesmos retiraram da adição de um ou mais serviços aos seus modelos de negócio.

Das respostas obtidas, foi possível dividir em três resultados: “*Criação de Valor*”, *Novas fontes de rendimento* e “*Sem resultados*”. Em relação ao primeiro resultado – “*Criação de Valor*”, sendo a servitização uma mudança estratégica que inclui a superação de vários desafios (Kinnunen, 2011), tem como objetivo gerar novas formas de valor para o cliente final (Xu et al. 2021). As respostas foram dadas pelas Empresas C, D, E e F, que afirmaram haver um aumento da qualidade do serviço e da oferta, agregando valor ao produto final.

Relativamente ao segundo resultado – “*Novas fontes de rendimento*”, segundo Khanra et al. (2021), as empresas deverão ter a capacidade de capturar novas oportunidades de mercado em paralelo com o seu funcionamento operacional e manter as ofertas existentes. Posto isto, as Empresas B, C e F, conseguiram, respetivamente, “*oferecer mais serviços e ... aumentar a faturação*”; “*abrir mais ramos*” e “*oferecer um portefólio diversificado*”.

Por fim, o único resultado diferente obtido foi por parte da Empresa A – “*Sem resultados*”. Segundo a gerente, desde o início da sua atividade, além de oferecerem os produtos de carpintaria, sempre ofereceram o “*serviço de entrega, instalação e*

trabalhos por medida”, deste modo, não apontam nenhum resultado diferente uma vez que não notaram diferenças.

4.6. Resultados das Alianças Estratégicas

Por fim, fica por analisar quais os resultados das alianças estratégicas para o sucesso da servitização. Um dos resultados mais mencionados pelos entrevistados foi, mais uma vez, “*Criação de Valor*”, ou seja, além dos mesmos terem notado, no ponto acima, uma ampliação do valor de seus negócios, os mesmos reforçam que tendo a ajuda das alianças, mais contribui para distanciar-se dos concorrentes. Mais concretamente, foram as Empresas B, C e D que apontaram este resultado. A empresa de transportes, ao disporem de mais veículos e condutores, mantiveram a qualidade, sentiram um aumento de satisfação dos seus clientes e um aumento de serviços. Já a empresa de monitorização, aproximou-se do “*desejo do cliente e das necessidades do mercado*”. A empresa de serviços de fotografia, viu aumentar o volume do seu negócio (principalmente na área do marketing) e desenvolveu “*um modelo de negócio com muito potencial*”.

Entretanto, e como mencionado por Ojasalo (2008), a interação entre diferentes atores promove o “*Caos controlado*”, isto é, a “*Inovação*”. A criação de valor de um produto ou serviço é também resultado da criação de inovação (Rapaccini et al. 2019). Este foi outro dos resultados mais mencionados pelos entrevistados. Segundo a Empresa C, inovou o seu serviço ao “*completar lacunas*” até então não identificadas na sua oferta e também no mercado, através da ajuda especializada de seu parceiro. Já a Empresa D, pôde inovar o seu modelo de negócio com a ajuda dos parceiros, ao oferecer mais serviços, tanto no marketing, como no design web e gráfico. Já a Empresa E, afirma ter automatizado os processos da sua atividade, pois pode terminar o produto, entregar aos parceiros para embalar e entregar ao cliente final.

O terceiro resultado mais citado pelos participantes, mais propriamente as Empresas B, D e F, foi que as alianças estratégicas permitiram oferecer um serviço “*Diferenciado/Diversificado*”. Atualmente, devido à intensa competitividade dos mercados dinâmicos, derivado também da maior exigência dos consumidores, levou a um aumento da procura pela diferenciação e qualidade (Klotzle, 2002). Uma empresa conseguir se diferenciar no mercado é um aspeto cada vez mais importante (Hofer, 2020). O gerente da Empresa B aponta destacar-se dos restantes concorrentes por oferecer serviços com as câmaras municipais e agências de seguro, sendo que se tiver ocupado com outro serviço, pode passá-lo ao parceiro. O mesmo acontece com a

Empresa F, pois além de fazer a venda e reparação de equipamentos eletrônicos, pode oferecer serviços por medida (desenvolvimento de softwares) contando com a colaboração dos parceiros. Já a Empresa D, como aumentou o volume do negócio, acaba por ter um portfólio mais completo e diversificado, sendo que, segundo o gerente, muitos clientes acabam por “contratar mais serviços do que aqueles que inicialmente queriam contratar”.

Naturalmente, a relação entre as empresas acaba por gerar permutas de “*Recursos Materiais*” e “*Recursos Financeiros*”. Nos casos específicos como as pequenas e médias empresas, a falta de recursos determina o rumo a parcerias, buscando benefícios mútuos (Rodrigues et al. 2021). A Empresa C, devido a ser uma “*start-up*”, terá sido a mais beneficiada com a aliança estratégica, pois conseguiu encontrar um parceiro que contribui para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do seu serviço, providenciando os recursos necessários e não exigindo trocas monetárias. Não obstante, ocorre também que as empresas não precisem de investir em mais recursos e mão de obra, pois dispõe desses recursos através do parceiro. Por exemplo, a Empresa B, como já mencionado, tendo à disposição mais veículos, mais probabilidade tem de completar serviços, ou ainda a Empresa D, que antes de investir em algum material fotográfico contacta o parceiro para verificar a disponibilidade.

O penúltimo resultado que ressalta destas entrevistas é a redução ou a melhoria do “*Tempo de resposta*”. Neste caso, a literatura não parece apontar este resultado. Apenas Klotzle (2002), afirma que as contribuições de parceiros permitem que as empresas possam entrar em novos mercados com menos esforço e menos tempo investido. No entanto, as Empresas B e F não apontam este resultado como a literatura aponta, mas sim, pelo facto de estarem mais disponíveis a realizarem os serviços.

Por fim, mais uma vez, a Empresa A não aponta nenhum resultado obtido com as alianças estratégicas. Apesar de terem entendimentos com outras empresas, os mesmos são com empresas de amigos ou conhecidos, e os poucos trabalhos que realizam são temporários, porque o cliente principal ocupa-lhes muito tempo.

4.7. Papel das Alianças no sucesso da Servitização das PME

A inovação é um dos elementos-chave mais importantes para o sucesso da servitização e que causa impactos positivos significativos nas alterações dos modelos de negócio (Frank et al. 2019; Johansson et al. 2019). Como mencionado anteriormente na literatura, as alianças estratégicas permitem que as PME superem barreiras da inovação (Rapaccini et al. 2019). Spieth et al. (2021) recomendam fortemente às empresas, seguirem estratégias de inovação colaborativa para organizar o desenvolvimento de novos modelos de negócio que requer a abertura das empresas a novas práticas e *insights*. Não obstante, Costa et al. (2021) afirmam que o processo de inovação pressupõe uma sequência lógica entre conhecimento e desempenho económico, sendo que esta afirmação é comprovada com as respostas obtidas nas entrevistas – “*Completo lacunas*” (Empresa C); “*facilitou o processo que levou o negócio à exploração de novos serviços*” (Empresa D); e “*automatizou os processos de produção*” (Empresa E). Neste seguimento, pode-se argumentar que as alianças estratégicas afetam positivamente para o sucesso da servitização, que é uma estratégia de inovação.

Os processos de inovação estão ligados com os processos de criação de valor (Yang et al. 2015). Com base no estudo de Khanra et al. (2021), modelos de negócios podem receber novos *insights*, através das interações de redes de cooperação, combinando benefícios do produto e do serviço com mais eficácia do que modelos tradicionais centrados em produtos. Esta afirmação vai ao encontro do que foi descoberto nas entrevistas, pois, as alianças estratégicas permitiram às empresas entrevistadas a “*Criação de Valor*”, tanto na agregação de valor no produto final (ex: Empresa E), como na melhoria da satisfação dos clientes (ex: Empresas B e C). Ainda em Khanra et al. (2021), os mesmos apontam que, quando as empresas enfatizam na diferenciação do serviço, a capacidade de compreender as necessidades dos clientes aumenta. Também no estudo de Hofer (2020), o mesmo aponta que para enfrentar a era da globalização as empresas precisam de se diferenciar. Mais uma vez, estas informações assemelham-se aos resultados obtidos com as entrevistas, mais propriamente com as Empresas B, D e F, que melhoraram seus modelos de negócio e aumentaram a faturação por oferecerem um portefólio mais “*Diferenciado e Diversificado*”. Deste modo, as alianças estratégicas aparentam contribuir para a criação de valor das empresas, proporcionando produtos e serviços mais diferenciados e diversificados da concorrência.

Nos últimos anos, pesquisadores têm voltado o seu foco para a competitividade das PME e como esta tem aumentado substancialmente (e.g., Man et al. 2002). Sendo a servitização, também, uma estratégia para melhorar a competitividade de uma empresa

nos processos de inovação (Khanra et al. 2021), as alianças estratégicas surgem como um motivo estratégico para alcançar o desenvolvimento de novos produtos e serviços, modelando a sua competitividade no mercado. A “*Concorrência*” é apontada como um entrave no desenvolvimento do negócio dos entrevistados, seja porque têm mais experiência (Empresa C) ou porque competem com preços desleais (Empresa B). Neste sentido, as alianças estratégicas contribuem positivamente para atenuar os efeitos da competitividade que afetam as PME, através de formas de cooperação para buscar novas oportunidades de negócio, acesso a novos mercados, partilha de experiências, conhecimentos e recursos, aumentando as vantagens competitivas da empresa (Rodrigues et al. 2021).

Uma vez que as PME não dispõem de tantos recursos necessários que ajudem a fornecer os serviços que os clientes exigem, leva que as mesmas dependam de recursos externos, tais como alianças estratégicas, que permite colocar a infusão de serviços em prática contendo trocas de recursos ou capacidades entre as partes (Kowalkowski et al. 2013). A estratégia de servitização implica que as empresas implementem mudanças culturais em toda a sua estrutural organizacional (Gebauer et al. 2012), no entanto, a falta de competências, organização e recursos impede o desenvolvimento da estratégia (Man et al. 2002). As contribuições, geradas pelas alianças estratégicas, permitem que as empresas obtenham benefícios na forma de ativos (Todeva e Knobe, 2005). A gestão e atribuição dos recursos é, no entanto, cuidadosamente considerada, mas permite a execução dos serviços e a sua natureza (tangível ou intangível) proporciona valor para as partes (Chalal et al. 2015). Não obstante, mais uma vez, a literatura vai ao encontro com as respostas obtidas, em que as AE permitiram, principalmente, à Empresa C melhorar o seu serviço dispondo de mais recursos materiais, e também à Empresa D, que poupou ao não investir em novos recursos pois o parceiro já possui alguns. Assim sendo, as alianças estratégicas permitem que as empresas possam dispor de mais recursos para criar e/ou melhor os seus serviços.

Sintetizando, as alianças estratégicas podem desempenhar um papel muito significativo na servitização de pequenas e médias empresas. As AE fomentam a criação de inovação e proporcionam a criação de valor, permitem que as empresas possam desenvolver novos serviços diferenciados e diversificados, oferece oportunidades de ganhar vantagens competitivas que ajudam a destacar da concorrência e a colaboração entre parceiros permite trocas de conhecimentos, experiências e recursos, essenciais e enriquecedoras para o desenvolvimento de novos modelos de negócios.

4.8. Quadro Síntese das Evidências Empíricas

Com base nas evidências empíricas obtidas, apresenta-se aqui um quadro síntese que assenta em quatro dimensões (Tabela 12) e nos resultados obtidos com as alianças estratégicas para o sucesso da servitização. O motivo mais presente é a criação de valor, ou seja, a contribuição dos parceiros numa aliança, permite aceder a mais recursos e conhecimentos, permite melhorar a qualidade do serviço, distanciando-se dos concorrentes e aumentando a satisfação dos clientes. Neste sentido, como a criação de valor corresponde a um processo de inovação, as empresas também podem melhorar os seus processos de inovação, introduzindo novas ofertas e completando lacunas dos seus modelos de negócio. De seguida, as empresas participantes afirmaram apresentar um portefólio diferente e diversificado, mais uma vez, distanciando-se dos seus concorrentes, graças à contribuição dos aliados que permitiu a combinação de recursos entre empresas, evitando o investimento em materiais para a execução de um serviço. As principais descobertas das entrevistas estão apresentadas na Tabela 12.

Tabela 12: Principais descobertas da literatura e das entrevistas

<i>Dimensão</i>	<i>Resultados da literatura</i>	<i>Resultados das entrevistas</i>
Principais motivos	Criação de valor Desenvolvimento do negócio Obter mais recursos	Criação de valor Desenvolvimento da empresa Obter mais recursos
Principais benefícios	Reduzir custos Criação de valor Inovação do modelo de negócio	Criação de valor Desempenhos organizacionais
Principais desafios	Comunicação aberta Definição de cultura comum Partilha de recursos	Definição de cultura comum Covid-19
Principais riscos	Interesses pessoais/Oportunismo Recusar contribuir	Interesses pessoais Definição de outros objetivos
Principais resultados	Criação de valor Partilha de conhecimentos e custos Exploração de novos recursos	Criação de valor Inovação Diferenciação/Diversificação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da literatura e das entrevistas

Foi observado de que existe consonância entre a literatura e as entrevistas, uma vez que se verifica respostas PME se movem, principalmente, para obter mais recursos e desenvolver os seus negócios em busca da criação de mais valor. Apesar de enfrentarem algumas dificuldades, tais como a definição de objetivos comuns e correr o risco de se apropriarem de seus negócios, os resultados são fundamentalmente positivos uma vez que se constatou um aumento de qualidade, novas formas de inovação e diferenciação, criando mais valor para as empresas.

5. Conclusões e Contribuições

Este estudo teve como principais objetivos procurar compreender e aprofundar quais os motivos que as PME servitizadas têm na formação de alianças estratégicas, bem como descobrir quais os riscos e desafios que as mesmas enfrentam. Por fim, pretendeu-se também identificar quais os resultados obtidos das alianças estratégicas e de que forma contribuem para o sucesso da servitização. Assim, este último ponto destina-se a fornecer um resumo dos principais aspetos discutidos, bem como apresentar as principais evidências empíricas acerca do papel desempenhado pelas alianças estratégicas nas PME que adotam a estratégia de servitização, além de apresentar um modelo para que empresários-gestores possam seguir na condução dos seus negócios.

5.1. Principais Descobertas

Durante o decorrer deste estudo foi descrito que as PME são consideradas as principais fontes de crescimento económico (Singh et al. 2008), mas que, face às volatilidades do cenário empresarial, houve um aumento da competitividade e do desenvolvimento de novos produtos, nos últimos anos, envolvendo a multidisciplinariedade, tais como a estratégia, o marketing e a gestão (Marzi et al. 2020). Assim, para que muitas empresas possam diferenciarem-se dos seus concorrentes, devem enveredar pela estratégia da introdução de serviços nos seus modelos de negócios, com o objetivo de introduzir mais valor às suas ofertas. No entanto, proveniente da natureza das PME, a implementação da servitização é uma tarefa complexa, pois envolve uma mudança de cultura orientada para os serviços, que envolve processos de inovação aberta, sendo por isso que algumas empresas já optam por recorrer a alianças estratégicas para alcançar melhores resultados.

Neste sentido, o objetivo deste estudo foi expor como as alianças estratégicas permitem viabilizar o sucesso da servitização no contexto das PME, melhorando seus processos de inovação e encontrando os motivos, benefícios, desafios e riscos que enfrentam, bem como os resultados que podem ser alcançados. Para atingir os objetivos definidos para este estudo, foi utilizada uma abordagem qualitativa, através de estudos de caso múltiplos, recorrendo à escolha de três PME portuguesas e de três PME espanholas. A recolha de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, seguindo um guião que foi aplicado junto dos empresários-gestores das PME aqui estudadas.

Os resultados obtidos mostram que os principais motivos, que as PME apontam para justificar o recurso às alianças, foram a possibilidade de criação de valor, obter mais recursos e desenvolver melhor os seus negócios. No que concerne aos principais benefícios adquiridos durante as relações de cooperação realizadas, os participantes afirmaram ter criado mais valor, pois melhoraram a qualidade do negócio, bem como os seus desempenhos organizacionais, tanto ao nível de tempo, foco e resposta às adversidades. A redução de custos e riscos foram também benefícios mencionados. Por sua vez, no que respeita aos desafios que as PME enfrentam, a dificuldade na definição de uma cultura comum, isto é, encontrar pontos convergentes entre todas as partes, foi mencionado o mais importante. Outro desafio prede-se com o panorama atual que afetou todos os setores mundiais, a Covid-19, que fez com que muitas atividades ficassem pendentes e atrasadas. Por fim, os riscos em que os gestores das PME aqui estudadas dizem estar envolvidos são, sobretudo, o risco dos interesses pessoais intervirem mais que os interesses coletivos, tais como a imitação do modelo de negócio e a apropriação de serviços, ou ainda a definição de outros objetivos, não enquadrados com o que foi previamente estabelecido.

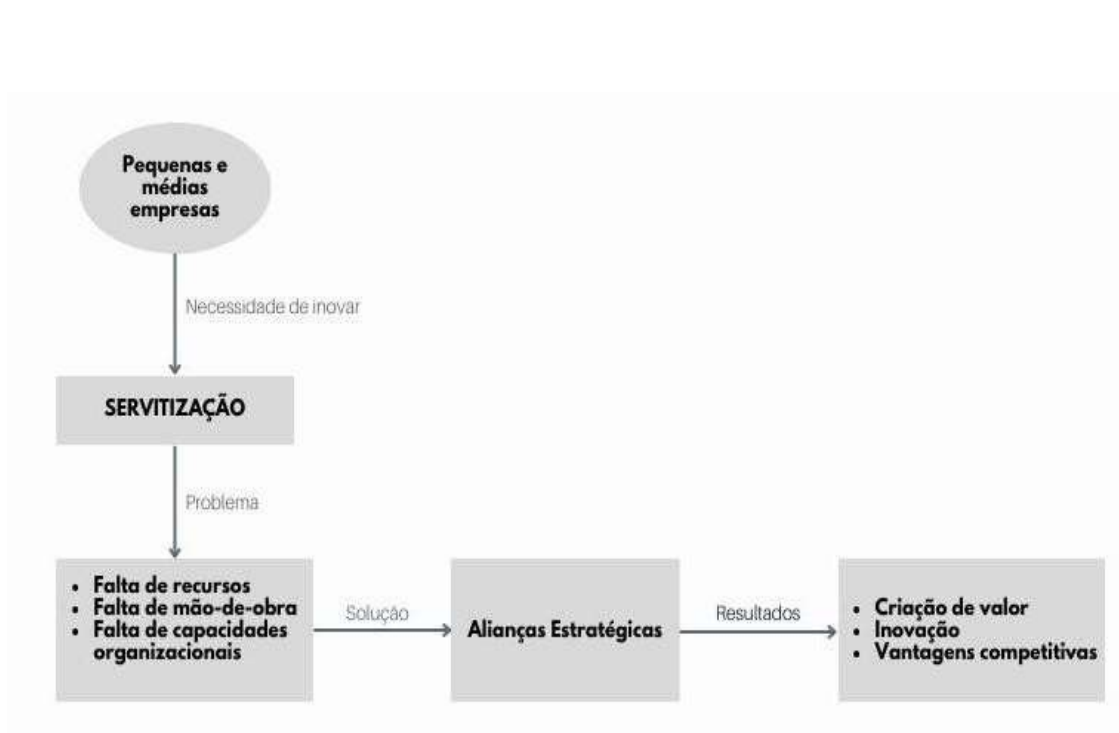
Por último, com base neste estudo conclui-se ainda que a servitização é uma estratégia de inovação, e onde é possível afirmar que as alianças estratégicas desempenham um papel significativo naquele tipo de processo, principalmente, no contexto das PME. De facto, este segmento de empresas tem maiores dificuldades em fomentar processos de servitização e a formação de alianças pode ajudá-las a alcançar recursos e resultados que sozinhas poderiam não conseguir ou demorar mais tempo a conseguir.

5.2. Contribuições para a Teoria e Prática

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui tanto para o enriquecimento das teorias mencionadas neste estudo: Teoria dos Recursos e Capacidades, Teoria da Aprendizagem Organizacional e Teoria dos Custos de transação, mas também para o desenvolvimento da literatura sobre a interação entre duas estratégias: servitização e alianças estratégicas.

Por outro lado, este estudo pretende contribuir para a teoria nestas duas áreas do conhecimento (servitização e alianças), ao mostrar, com mais profundidade, de que forma as relações de cooperação entre PME pode facilitar a introdução de serviços nos seus modelos de negócio. Adicionalmente, o quadro síntese aqui proposto (Tabela 12) e o modelo a seguir apresentado, destinam-se a fornecer um ambiente comum que facilite as PME a superar as barreiras e a estabelecer uma nova dimensão de combinar riscos e vantagens de ambas as estratégias, identificando as variáveis mais importantes das quatro dimensões estudadas. O modelo abaixo mostra, ainda, as fases e quais as vantagens competitivas que as PME podem extrair das alianças formadas, isto é, que resultados podem obter para os seus negócios (criação de valor) no âmbito da servitização.

Figura 3: Modelo da adoção da servitização recorrendo a alianças estratégicas



A partir deste modelo, é sugerido que as PME (de manufatura ou de serviços) devem procurar inovar os seus modelos de negócio. Assim, os proprietários-gestores das PME devem investir na estratégia da servitização, ou seja, introduzir novas ofertas aos seus modelos de negócio, através da introdução de serviços. Desta forma, estas pequenas empresas conseguem mais facilmente agregar valor, tanto para as suas atividades, como para os seus clientes finais. A servitização irá reforçar a posição competitiva da empresa no seu respetivo mercado, uma vez que introduz algo de inovador e diferente, distanciando-se dos seus concorrentes. No entanto, enveredar por esta estratégia da servitização envolve um investimento em recursos e uma mudança de cultura, que pode trazer implicações para todo o negócio e na forma de operar.

As PME acarretam algumas limitações organizacionais no que toca à construção de uma cultura diferente - cultura voltada para o serviço. Neste sentido, recomenda-se que as PME formem alianças com outras empresas (do mesmo setor ou de diferentes atividades), como solução para alcançar o sucesso da servitização. As alianças estratégicas podem desempenhar e promover um papel fundamental na mudança de cultura. A formação de alianças estratégicas origina e fortalece novas vantagens competitivas, tais como, acesso a recursos adicionais, novas tecnologias e conhecimentos, que pode ajudar as PME na diversificação dos seus negócios, superar barreiras através da distribuição de risco e manter os custos sob controlo. Assim sendo, este modelo aqui proposto mostra que as alianças estratégicas e a servitização são estratégias que se encontram ligadas entre si, e complementares.

Numa perspetiva prática, este estudo mostra ainda que os responsáveis pelas PME devem considerar que, para uma aliança estratégica ser bem-sucedida, os intervenientes deverão possuir culturas comuns e definir objetivos mútuos, além de coordenarem as atividades, o que pode ser um desafio difícil de ultrapassar por falta de confiança ou de colaboração (Spieth et al. 2021). Alguns desafios das alianças estratégicas podem ser originados devido à falta de colaboração dos parceiros, à recusa de contribuir ou por não acreditarem no projeto, bem como uma comunicação aberta e confiança entre parceiros deficitários. Assim, para evitar os riscos subjacentes à formação de alianças estratégicas, os gestores das PME devem definir laços de confiança e compromisso, uma vez que são fatores-chave que determinam o sucesso desta estratégia empresarial (Franco, 2011). A contribuição comum entre parceiros proporciona um comprometimento organizacional e alcance de resultados mútuos.

Estas considerações representam também *insights* às PME envolvidas na gestão de processos de servitização. Os resultados extraídos deste estudo visam aprofundar quais os contributos das alianças estratégicas entre as PME servitizadas, para que as mesmas

sejam bem-sucedidos e sustentáveis. As conclusões deste estudo podem auxiliar ainda empresas que decidam implementar a estratégia de servitização, podendo recorrer às alianças estratégicas, tendo conhecimento de quais os motivos, benefícios, desafios e riscos e, fundamentalmente, os principais resultados alcançados.

5.3. Limitações e Pesquisas Futuras

Naturalmente, não podendo abordar todas as ramificações da servitização, este estudo também apresenta algumas limitações. Primeiro, o estudo foi conduzido ao considerar a perspectiva do lado das empresas, de forma a identificar as principais variáveis e as dimensões selecionadas e como estas afetam os modelos de negócios na criação de valor. Todavia, este estudo não incluiu a análise de perspectivas e informações do lado do cliente, o que poderia permitir a identificação de novos desafios e riscos, assim como apresentar outros resultados. Neste sentido, sugere-se que no futuro, novos estudos sobre este tópico possam também incluir *insights* de clientes.

Em segundo lugar, em relação aos métodos de pesquisa, admite-se que o estudo empírico foi centrado apenas em duas regiões específicas e distintas – Covilhã (Portugal) e Málaga (Espanha), concentrado apenas numa amostra de seis PME. Como se trata de empresas que atuam em diferentes áreas, caso fossem selecionadas outras empresas da mesma área, os resultados poderiam ser diferentes. De facto, as amostras por conveniência não devem ser generalizadas, uma vez que oferecem uma exploração menor (Freitag, 2018). À primeira vista, esta situação pode ser considerada uma desvantagem neste estudo, no entanto, importa ressaltar de que os requisitos para a presente pesquisa foram cumpridos e que foram obtidos resultados semelhantes aos que haviam sido encontrados na revisão de literatura, reforçando a pesquisa anterior e contribuindo com novos *insights*. Mesmo assim, futuros estudos podem contemplar amostras maiores de empresas e, para isso, adotar abordagens de investigação quantitativas, envolvendo outras regiões do planeta.

Estudos como Frank et al. (2019) ou Gebauer et al. (2020) aprofundaram a servitização na era digital, que corresponde a uma evolução recente desta estratégia, possibilitando novas formas de criação de valor. Assim, outra linha de investigação futura, na área da servitização, pode contemplar a adoção de tecnologias digitais, como por exemplo, o Facebook ou a Amazon com a possibilidade de criar mercados online. Assim, sugere-se que no futuro, os pesquisadores possam aprofundar melhor o conceito de Smartization

ou Servitização digital, que combina o conceito da servitização num contexto digital, isto é, através das redes sociais.

Finalmente, espera-se que com este estudo, se tenha incentivado futuros pesquisadores a continuar a investigar nesta área do conhecimento e a encorajar proprietários-gestores de PME a adotar a servitização como estratégia de inovação e, para tal, recorrer a alianças estratégicas como ferramenta de aceleração da mesma.

6. Referências Bibliográficas

Abbade, E. B. (2009). Análise de Alianças Estratégicas sob a ótica da Teoria dos Jogos. *Revista de Administração da UNIMEP*, 7(3), 24-45.

Agarwal, R., Croson, R., & Mahoney, J. T. (2010). The role of incentives and communication in strategic alliances: An experimental investigation. *Strategic Management Journal*, 31(4), 413-437.

Almeida, L., Miguel, P. C., & da Silva, M. T. (2011). Uma revisão da literatura sobre "servitização": bases para a proposição de um modelo conceitual de decisão. *Exacta*, 9(3), 339-354.

Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547-567.

Barbosa, C. A., Zilber, M. A., & Toledo, L. A. (2009). A aliança estratégica como fator de vantagens competitivas em empresas de ti-um estudo exploratório. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, 6(1), 30-49.

Benedettini, O., Neely, A., & Swink, M. (2015). Why do servitized firms fail? A risk-based explanation. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(6), 946-979.

de Britto Júnior, Á. F., & Júnior, N. F. (2012). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Revista Evidência*, 7(7).

Brax, S. A., & Jonsson, K. (2009). Developing integrated solution offerings for remote diagnostics: A comparative case study of two manufacturers. *International Journal of Operations & Production Management*, 29 (5) 539-560.

Bikfalvi, A., Lay, G., Maloca, S., & Waser, B. R. (2013). Servitization and networking: large-scale survey findings on product-related services. *Service Business*, 7(1), 61-82.

Botelho, E. A., Freitag, M., Borges, C., & Teixeira, R. M. (2017). Relato de uma Experiência de Utilização do NVivo em Pesquisa sobre Desaprendizagem Organizacional. *CIAIQ 2017*, 3.

Cárdenas, L. Q., & Lopes, F. D. (2006). A formação de alianças estratégicas: uma análise

teórica a partir da teoria da dependência de recursos e da teoria dos custos de transação. *Cadernos Ebape. BR*, 4, 01-08.

Chalal, M., Boucher, X., & Marquès, G. (2015). Decision support system for servitization of industrial SMEs: a modelling and simulation approach. *Journal of Decision Systems*, 24(4), 355-382.

Chao, Y. C. (2011). Decision- making biases in the alliance life cycle: implications for alliance failure. *Management Decision*, 49 (3), 350-364.

Coreynen, W., Matthyssens, P., & Van Bockhaven, W. (2017). Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 60, 42-53.

Comissão Europeia (2003). Definição de micro, pequenas e médias empresas adotada pela comissão, 23 maio 2003. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx> , acesso em 20 fevereiro.

Costa, V. O., Rocha, R. R., & Madeira, M. J. (2021). Product and service innovation in Portugal: patterns and specificities. *International Journal of Innovation Science*, 14(1), 21-39.

Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.

Dubruc, N., Peillon, S., & Farah, A. (2014). The impact of servitization on corporate culture. *Procedia CIRP*, 16, 289-294.

European Commission. (2008). *Putting Small Businesses First: Europe Is Good for SMEs, SMEs Are Good for Europe*. European Commission.

FFMS. (2019). Empresas e Pessoal. *PORDATA – Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Tema/Portugal/Empresas+e+Pessoal-4> acesso em 01 de março de 2022.

Franco, M. (2011). Determining factors in the success of strategic alliances: an empirical study performed in Portuguese firms. *European Journal of International Management*, 5(6), 608-632.

Franco, M., & Franco, S. (2017). Organizational commitment in family SMEs and its influence on contextual performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 23(7/8), 364-384.

Frank, A. G., Mendes, G. H., Ayala, N. F., & Ghezzi, A. (2019). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 341-351.

Freitag, R. M. K. (2018). Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência? *Revista de Estudos da Linguagem*, 26(2), 667-686.

Freitas, W. R., & Jabbour, C. J. (2011). Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. *Revista Estudo & Debate*, 18(2).

Gebauer, H. (2008). Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment–strategy configurations. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 278-291.

Gebauer, H., Paiola, M., Saccani, N., & Rapaccini, M. (2021). Digital servitization: Crossing the perspectives of digitization and servitization. *Industrial Marketing Management*, 93, 382-388.

Gebauer, H., Worch, H., & Truffer, B. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30(1), 57-73.

Gobierno de España (2022). Indústria y PYME - *Estadísticas y publicaciones sobre PYME - Cifras PYME 2022*. Disponível em: https://industria.gob.es/es-es/estadisticas/Cifras_PYME/CifrasPYME-abril2022.pdf , acesso em 23 de maio de 2022.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.

Gulati, R. (2007). *Managing network resources: Alliances, affiliations, and other relational assets*. Oxford University Press on Demand. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=plQVDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=10.%09Gulati+R.+Managing+network+resources:+Alliances,+affiliations,+and+other+relational+assets.+Oxford:+Oxford+University+Press+on+Demand%3B+2007.+&ots=VMb_cKcGmn&sig=YrCPdt_fo_jUMT1_VEi47N5gNlFk#v=twopage&q&f=false - acesso em 09 de novembro de 2021.

Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583.

Haeussler, C., Patzelt, H., & Zahra, S. A. (2012). Strategic alliances and product development in high technology new firms: The moderating effect of technological capabilities. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 217-233

Hitt, M. A., Keats, B. W. & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12 (4), 22-42.

Hofer, M. (2020). *Increasing competitiveness through innovation with the help of strategic alliances*. Master thesis, Universität Linz.

Howard, M., Steensma, H. K., Lyles, M., & Dhanaraj, C. (2016). Learning to collaborate through collaboration: How allying with expert firms influences collaborative innovation within novice firms. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2092-2103.

INE Instituto Nacional de Estadística (2022). *Información estadística europea*. Disponível em: <https://www.ine.es/ss/Satellite?c=Page&p=1254735905278&pagenome=INE%2FINELayout&cid=1254735905278&L=0> - acesso em 23 de maio de 2022.

Iturrioz, C., Aragón, C., & Narvaiza, L. (2015). How to foster shared innovation within SMEs' networks: Social capital and the role of intermediaries. *European Management Journal*, 33(2), 104-115.

Johansson, A. E., Raddats, C., & Witell, L. (2019). The role of customer knowledge development for incremental and radical service innovation in servitized manufacturers. *Journal of Business Research*, 98, 328-338.

Judge, W. Q., & Dooley, R. (2006). Strategic alliance outcomes: a transaction- cost economics perspective. *British Journal of Management*, 17(1), 23-37.

Kaňovská, L., & Tomášková, E. (2018). Drivers for Smart Servitization in Manufacturing Companies. *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics*, 10(3), 57-68.

Khanra, S., Dhir, A., Parida, V., & Kohtamäki, M. (2021). Servitization research: A review and bibliometric analysis of past achievements and future promises. *Journal of Business Research*, 131, 151-166.

Kharlamov, A. A., & Parry, G. (2021). The impact of servitization and digitization on productivity and profitability of the firm: a systematic approach. *Production Planning & Control*, 32(3), 185-197.

Kinnunen, R. E. (2011). *Servitization of manufacturing companies-Framework for analyzing servitization capabilities*. Master Thesis, Aalto University.

Klotzle, M. C. (2002). Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1), 85-104.

Konsti- Laakso, S., Pihkala, T., & Kraus, S. (2012). Facilitating SME innovation capability through business networking. *Creativity and Innovation Management*, 21(1), 93-105.

Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., & Parry, G. (2017). Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. *Industrial Marketing Management*, 60, 4-10.

Kowalkowski, C., Witell, L., & Gustafsson, A. (2013). Any way goes: Identifying value constellations for service infusion in SMEs. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 18-30.

Kripka, R., Scheller, M., & Bonotto, D. L. (2015). Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. *CIAIQ 2015*, 2.

Lexutt, E. (2020). Different roads to servitization success—A configurational analysis of financial and non-financial service performance. *Industrial Marketing Management*, 84,105-125.

Lin, F. J., & Lin, Y. H. (2012). The determinants of successful R&D consortia: government strategy for the servitization of manufacturing. *Service Business*, 6(4), 489-502.

Machado-da-Silva, C. L., & Fernandes, B. H. R. (1998). Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. *Revista de Administração de Empresas*, 38, 46-56.

Madrid- Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465-488.

Man, T. W., Lau, T., and K. F. Chan, (2002), “The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies”. *Journal of Business Venturing*, 17(2): 123-142.

Martin, P. C. G., Schroeder, A., & Bigdeli, A. Z. (2019). The value architecture of servitization: Expanding the research scope. *Journal of Business Research*, 104, 438-449.

Marzi, G., Ciampi, F., Dalli, D., & Dabic, M. (2020). New product development during the last ten years: the ongoing debate and future avenues. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 330-344.

Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2008). Moving from basic offerings to value-added solutions: Strategies, barriers, and alignment. *Industrial Marketing Management*, 37(3),316-328.

de Moraes Meirelles, A., & Gonçalves, C. A. (2010). Estratégia: acordos, desacordos e revisões sobre o tema. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 11(4), 601-617.

Morelli, N. (2003). Product-service systems, a perspective shift for designers: A case study: the design of a telecentre. *Design Studies*, 24(1), 73-99.

Mozzato, A. R., Grzybovski, D., & Teixeira, A. N. (2016). Análises qualitativas nos estudos organizacionais: as vantagens no uso do software nvivo. *Revista Alcance*, 23(4), 578-587.

Nabais, M. I. S. (2017). “*Alianças estratégicas internacionais no âmbito da I&D e desenvolvimento de novos produtos na indústria portuguesa*”. Doctoral Dissertation, Universidade de Lisboa.

Nielsen, E., & Jolink, A. (2020). Motivations for Environmental Alliances: Generating and Internalizing Environmental and Knowledge Value. *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 356-377.

O'Dwyer, M., & Gilmore, A. (2018). Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimisation. *Journal of Business Research*, 87, 58-68.

Oliva, R. and Kallenberg, R. (2003), Managing the transition from products to services, *International Journal of Service Industry Management*, 14 (2), 160-172.

Ojasalo, J. (2008). Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*, 11(1), 51-86.

Opdenakker, R. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. In *Forum qualitative sozialforschung/forum: Qualitative social research*, 7(4).

Parlamento Europeu. *Uma nova estratégia para as PME europeias – Resolução do Parlamento Europeu, de 16 de dezembro de 2020, sobre uma nova estratégia para as PME europeias*. Disponível em: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2020-0359_PT.html acesso em 07 de novembro de 2021.

Perin, M. G. (2001). “*A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance*”. Postgraduate thesis, Universidade de Porto Alegre, Brasil.

Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a post-critical philosophy*. Routledge & Kegan Paul.

Polanyi, M. (1997). *Tacit knowledge*. In L. Prusak (Ed.), *Knowledge in organizations* (pp. 135-146). Butterworth-Heinemann.

Porter, M. E. (1991). "Towards a dynamic theory of strategy." *Strategic Management Journal*, 12 (S2), 95-117.

Porter, M. E. (1993). "The competitive advantage of nations" *Cambridge: Harvard Business School Management Programs*, 73-93.

Rapaccini, M., Mauro, S. G., Cinquini, L., & Tenucci, A. (2019). Servitization of SMEs through strategic alliances: A case study. *Procedia CIRP*, 83, 176-181.

Rodrigues, M., Franco, M., Silva, R., & Oliveira, C. (2021). Success Factors of SMEs: Empirical Study Guided by Dynamic Capabilities and Resources-Based View. *Sustainability*, 13(21), 12301.

Ruiz-Martín, A., & Díaz-Garrido, E. (2021). A review of servitization theoretical foundations. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(3), 496-519.

Seltriz, C., Wrightsman, L. S., Cook, S. W., & Kidder, L. H. (1987). Métodos de pesquisa nas relações sociais. *São Paulo (SP): EPU*.

Sergio, R. S. G., Gomes, C. A. S., Rodrigues, C., & Boaventura, R. (2004). Estratégias competitivas para as pequenas e microempresas: um estudo de caso. In *4º Congresso Usp–Controladoria E Contabilidade*.

Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An international journal*, 15(5), 525-547.

Spieth, P., Laudien, S. M., & Meissner, S. (2021). Business model innovation in strategic alliances: a multi-layer perspective. *R&D Management*, 51(1), 24-39.

Širá, E., Vavrek, R., Kravčáková Vozárová, I., & Kotulič, R. (2020). Knowledge economy indicators and their impact on the sustainable competitiveness of the EU countries. *Sustainability*, 12(10), 4172.

Swoboda, B., Meierer, M., Foscht, T., & Morschett, D. (2011). International SME alliances: the impact of alliance building and configurational fit on success. *Long Range Planning*, 44(4), 271-288.

Takahashi, A. R. W. (2007). *Descortinando os processos da aprendizagem*

organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino. Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo, Brasil.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123-148.

Toledo, L. A., & de Farias Shiaishi, G. (2009). Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. *Revista da FAE*, 12(1).

Trinczek, R. (2009). How to interview managers? Methodical and methodological aspects of expert interviews as a qualitative method in empirical social research. *Interviewing Experts*, 203-216.

Turner, R., Ledwith, A., & Kelly, J. (2010). Project management in small to medium-sized enterprises: Matching processes to the nature of the firm. *International Journal of Project Management*, 28(8), 744-755.

Valentim, L., Franco, M., & Lisboa, J. (2013). Inter-Firm Alliances: A Mechanism to Develop Innovative Capacity in SMEs. *International Business Management*, 7(3), 198-207.

Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of Business: Adding Value by Adding Services. *European Management Journal*, 6(4), 138-145.

Xu, Q., Yu, J., Xu, J., Zhang, G., & Liang, C. (2021). How business model innovation overcomes barriers during manufacturers' servitization transformation: a case study of two top piano manufacturers in China. *Asia Pacific Business Review*, 1-27.

Wang, Q., Zhao, X., & Voss, C. (2016). Customer orientation and innovation: A comparative study of manufacturing and service firms. *International Journal of Production Economics*, 171, 221-230.

Windahl, C., & Lakemond, N. (2006). Developing integrated solutions: The importance of relationships within the network. *Industrial Marketing Management*, 35(7), 806-818.

Yang, J., Lai, K. H., Wang, J., Rauniar, R., & Xie, H. (2015). Strategic alliance formation

and the effects on the performance of manufacturing enterprises from supply chain perspective. *International Journal of Production Research*, 53(13), 3856-3870.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5^a edição. Bookman.

7. Apêndices

7.1. Guião de Entrevista para os Gerentes

Empresa:
Anos de existência:
Atividade:
Cargo:
Anos de atividade:
Tipos de serviços:
Método da entrevista:
Duração da entrevista:

7.2. Fase inicial

1. Apresentação pessoal, apresentação do estudo.
2. Justificação do estudo e objetivos a atingir.
3. Procedimentos a seguir.

7.3. Entrevista

1. Qual a atividade que a empresa desempenha? (que produtos vende/ que serviços oferece?)
2. No seu modelo de negócio, presta algum tipo de serviço? (ex: serviço de emergência, manutenção, entrega/recolha...)
3. Quais são as principais necessidades e/ou exigências dos seus clientes?
4. Que estratégia utiliza para sanar as necessidades dos clientes?
5. Quais são as maiores dificuldades/desafios do mercado onde a empresa atua?
6. Quais as soluções que empresa adota para responder a essa demanda?
7. Sentiu em algum momento que a empresa necessitava de inovar?
8. O que mudou com a servitização/introdução de serviços na sua empresa?
9. Acredita que pela introdução de um ou mais serviços, está a inovar o seu modelo de negócio face aos concorrentes?
10. Sente que a empresa conseguiria prestar o serviço de forma autónoma?

11. Possui algum tipo de aliança/cooperação com outra entidade e/ou trabalhador independente?
12. Quando sentiu a necessidade de se aliar com outras empresas e/ou trabalhador independente?
13. Quais as razões/motivos que o levaram a aliar?
14. 14. Quais ou que tipo de desafios a empresa enfrentou? E quais ainda enfrenta com a aliança?
15. Que tipo de riscos enfrentou? E quais ainda enfrenta?
16. Qual a maior dificuldade encontrada na hora de criar um serviço combinado ao seu produto?
17. Quais as vantagens que a aliança trouxe?
18. De que forma a aliança contribuiu para o desenvolvimento do seu negócio?
19. De que forma a aliança contribuiu para o desenvolvimento do serviço?
20. Quais resultados atingiu depois de introduzir a servitização?
21. Acredita que a introdução de serviços transformou a experiência do seu cliente final? Como?
22. Qual a maior dificuldade na implementação de um novo serviço?

