



Universidade Autónoma de Lisboa

Nelson Soares Ferreira

A Dinâmica das PME's em Tempos de Crise

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador: Prof. Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa

2014

Resumo

Partindo do enquadramento teórico das capacidades dinâmicas, esta investigação procurou perceber as implicações da recente crise na capacidade de desenvolvimento de novos produtos das PME's portuguesas. Em específico, avaliou-se a forma como esta capacidade foi afetada por variáveis como a capacidade empreendedora, a capacidade de inovação, a acumulação de conhecimento e as parcerias.

As hipóteses foram testadas recorrendo a duas amostras, uma antes da crise, com 180 respondentes e outra com 105, aplicada durante a crise (2012).

Os resultados evidenciam que as empresas durante a crise foram mais objetivas e eficazes na utilização dos seus recursos e capacidades. Em específico, verificou-se que durante a crise a capacidade empreendedora, a capacidade de inovação, a acumulação de conhecimento e as parcerias tinham impacto na capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Antes da crise, apenas a capacidade empreendedora e a acumulação de conhecimento, afetavam esta capacidade.

Abstract

Based on the theoretical framework of dynamic capabilities, this research sought to understand the implications of the recent crisis on the capability of developing new products of Portuguese SMEs. Specifically, we assessed how this capability was affected by variables such as entrepreneurship, innovation capacity, the accumulation of knowledge and partnerships.

The hypotheses were tested using two samples, one before the crisis, with 180 and another with 105 respondents, applied during the crisis (2012).

The results showed that firms during the crisis were more objective and effective in the use of their resources and capabilities. In particular, it was found that during the crisis entrepreneurship, innovation capacity, the accumulation of knowledge and partnerships had impact on the capability of developing new products. Before the crisis, only entrepreneurship and knowledge accumulation affect this capability.

Tabela de abreviaturas

I+D – Investigação e Desenvolvimento

VBR – Visão Baseada nos Recursos

Agradecimentos

Os meus sinceros agradecimentos, a todas as pessoas que em meu redor, tornaram possível a elaboração desta dissertação com finalidade académica.

Ao Professor Doutor Álvaro Lopes Dias, professor e orientador, pelo profissionalismo, disponibilidade, conhecimento e acima de tudo, pela colaboração prestada no desenvolvimento da minha tese.

Às Empresas em geral, pela prontidão e participação na informação disponibilizada.

A toda a minha família e amigos que emocionalmente, sempre me apoiaram em mais um percurso desta estimulante caminhada.

À minha mulher pela compreensão e apoio incondicional em todo este período.

Nota: esta dissertação foi escrita ao abrigo do novo acordo ortográfico

À minha família, pela confiança e apoio incansável...

Índice

Resumo.....	1
Abstract	2
Tabela de abreviaturas	3
Agradecimentos	4
1. Introdução.....	9
1.1. Apresentação do tema.....	9
1.2. Definição da problemática e lacuna de investigação	10
1.3. Objetivos	10
1.4. Estrutura da dissertação	11
2. Revisão da literatura.....	13
2.1. Conceitos.....	13
2.1.1. Visão Baseada nos Recursos (VBR)	13
2.1.2. Capacidades dinâmicas	15
2.2. Revisão da literatura e hipóteses	16
2.2.1. Empreendedorismo	16
2.2.2. Capacidade de inovação.....	18
2.2.3. Conhecimento acumulado	19
2.2.4. Parcerias	22
2.2.5. As diferenças de atuação das empresas antes e durante a crise	24
2.3. Modelo conceitual.....	25
3. Método	26
3.1. Desenho da investigação	26
3.2. Operacionalização das variáveis e instrumento de recolha.....	27
3.3. Definição da população e amostra	28
3.4. Tratamento dos dados	28
4. Análise e discussão dos resultados	29
4.1. Análise antes de crise	29
4.1.1. Alfa de Cronbach.....	29
4.1.2. Frequências, médias e desvio padrão	29
4.1.3. Correlações.....	34

4.1.4. Regressões.....	35
4.2. Análise durante a crise.....	38
4.2.1. Alfa de Cronbach.....	38
4.2.2. Frequências, médias e desvio padrão	38
4.2.3. Correlações.....	44
Quadro 10. Correlações de Pearson	44
4.2.4. Regressões.....	44
4.3. Comparativo antes e durante a crise.....	49
4.4.6. Súmula do capítulo	52
5. Conclusões	53
5.1. Conclusões teóricas	53
5.2. Implicações para a gestão	54
5.3. Limitações e futuras investigações.....	55
Referências	56
Anexos	62
Anexo I – Questionário	62

1. Introdução

1.1. Apresentação do tema

Nesta dissertação propomo-nos avaliar o efeito na crise no comportamento e dinamismo das empresas, especificamente das PME's. De acordo com Archibugi, Filippetti e Frenz (2013), a crise financeira, no curto prazo, reduziu drasticamente o interesse das empresas para investir em inovação. Porém, enquanto que na generalidade das empresas o investimento em inovação diminuiu como consequência da crise económica, uma minoria optou por fazer exatamente o oposto, aumentando as suas despesas em inovação (Stadler, Helfat e Verona, 2013).

Outros autores apontam para práticas de empresas que seguem um 'comportamento inovador', antes e durante as recessões económicas (Kanerva e Hollanders, 2009). Estes autores, ao analisarem os dados do Innobarometer para a Europa, não encontraram nenhuma associação entre a dimensão da empresa e redução dos investimentos. O que vem em linha com os resultados obtidos por Antonioliet al . (2010), que evidenciaram que as PME's foram mais inovadoras comparativamente às grandes empresas em situações de crise. Os seus resultados de Kanerva e Hollanders (2009) também evidenciaram que as empresas altamente inovadoras continuaram a investir em inovação também durante a crise.

Além disso, as empresas mais jovens quando sofrem choques ao nível dos seus processos de internacionalização tendem a diminuir as suas despesas de inovação, mas também tendem a procurar novas oportunidades, incentivando processos de empreendedorismo dentro da empresa (Filippetti e Archibugi, 2011) e a explorar o potencial de parcerias (Glattstein e Lei, 2014).

Em termos de enquadramento teórico, a investigação a desenvolver assenta, em termos de teoria base, na abordagem Visão Baseada nos Recursos (VBR) ou ResourceBasedView também conhecida

como a abordagem dos recursos e capacidades. Esta abordagem é ampliada, na sua perspetiva evolutiva, pela perspetiva das capacidades dinâmicas (Blome, Schoenherr e Rexhausen (2013).

1.2. Definição da problemática e lacuna de investigação

Esta investigação também pretende dar resposta a uma lacuna identificada na literatura. Macher e Mowery (2009) consideram que apesar de haver um forte progresso conceitual e teórico no campo das capacidades dinâmicas para a compreensão das bases para a competitividade sustentada, os estudos acerca do desenvolvimento desta sustentação ainda carece de aprofundamento em contextos de crise. Neste enquadramento, propomo-nos dar respostas em relação a este aspeto.

Por outro lado, Easterby-Smith e Prieto (2008) consideram que existem poucos estudos empíricos

acerca da interação do reforço mútuo entre gestão do conhecimento e as capacidades dinâmicas. “A falta de conexão explícita que notamos entre as capacidades dinâmicas e a gestão do conhecimento pode estar relacionada com a natureza distribuída da adoção de estratégias na comunidade empresarial” (p. 245).

Este assunto é particularmente relevante no contexto nacional, sendo do conhecimento de todos que a crise económica veio despoletar uma onda de falência e de perda de competitividade nas empresas portuguesas, sendo as PME's as mais abaladas. Assim, apesar de algumas análises empíricas que examinam processos dentro das organizações conducentes às capacidades dinâmicas permitirem criar um juízo de valores acerca da forma como as empresas podem responder à crise, pretendemos aprofundar estas relações com a presente dissertação.

1.3. Objetivos

Considerando que as capacidades dinâmicas contribuem para o desenvolvimento da vantagem competitiva, contribuindo para a obtenção de diferenciais competitivos duradouros, que permitem que uma empresa consiga superar sustentadamente os seus concorrentes (Eisenhardt e Martin, 2000; Teece, 2007) e que a obtenção de níveis superiores de desempenho exigem “a criação de novos produtos e processos e da implementação de novas formas organizacionais e modelos de negócios” (Teece, 2007: 1346), então, será importante para esta investigação, perceber as implicações das capacidades dinâmicas no desenvolvimento de novos produtos.

De acordo com este **objetivo geral**, foram selecionados o empreendedorismo, a inovação, a transferência de conhecimento e as parcerias como capacidades dinâmicas (esta decisão é fundamentada no capítulo 2). Assim, de acordo com os objetivos estabelecidos para esta investigação, pretende-se avaliar o papel de cada um destes fatores na evolução da capacidade de desenvolvimento de novos produtos, considerando-se os seguintes **objetivos específicos**:

- Avaliar as implicações do empreendedorismo no desenvolvimento de novos produtos;
- Perceber a influência da capacidade inovadora no desenvolvimento de novos produtos;
- Compreender a forma como a acumulação de conhecimento influi no desenvolvimento de novos produtos;
- Conhecer as implicações do desenvolvimento de parcerias no desenvolvimento de novos produtos;
- Comparar as implicações destes fatores em duas amostras diferentes – antes e após a crise económica de 2011-13.

1.4. Estrutura da dissertação

Este trabalho é estruturado da seguinte forma. No capítulo seguinte destinado à revisão da literatura, são apresentados os principais conceitos teóricos, designadamente da VBR, das capacidades dinâmicas e de outros elementos relevantes. Neste capítulo, há ainda lugar à apresentação das hipóteses com o respetivo enquadramento teórico. No final, esquematiza-se o modelo concetual que será objeto de teste nos capítulos seguintes.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia de investigação. Trata-se de um estudo hipotético-dedutivo com suporte quantitativo. Assim haverá lugar à operacionalizadas das variáveis de estudo e à explicação da forma como o questionário foi desenvolvido.

No quarto capítulo tem lugar a apresentação e discussão dos resultados obtidos, decorrentes do tratamento dos dados com auxílio *desoftware* estatístico (SPSS).

No final, são apresentadas as conclusões teóricas e as implicações para a gestão desta investigação. São ainda indicadas as principais limitações e as linhas futuras de investigação que poderão decorrer deste trabalho.

2. Revisão da literatura

2.1. Conceitos

2.1.1. Visão Baseada nos Recursos (VBR)

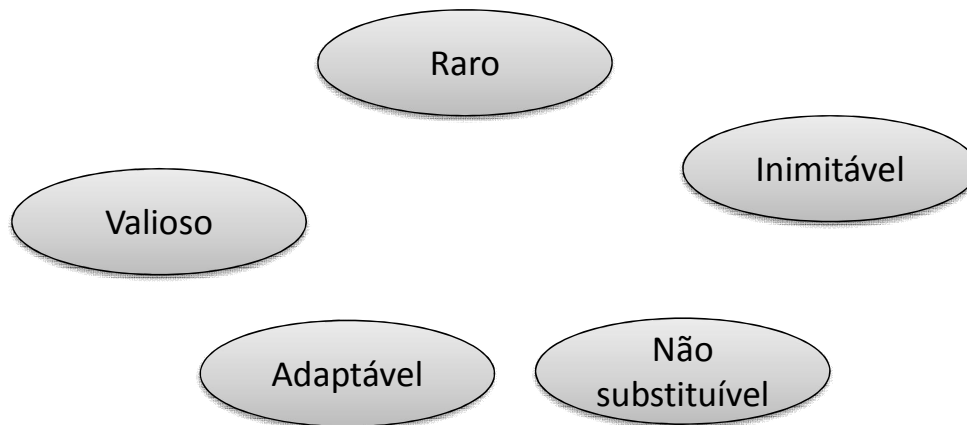
A competitividade empresarial é um assunto importante, trazido para o debate académico por Porter (1980, 1986) nos anos 1980. Todavia, a perspetiva deste autor apresenta algumas limitações devido ao facto de a estratégia assentar no mercado, descurando as características da própria empresa (Dias et al., 2013).

A visão baseada nos recursos (VBR) (Barney, 1991; Prahalad e Hamel, 1990; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984) surge como uma alternativa centrada na empresa, proporcionando um enquadramento para o desenvolvimento da vantagem competitiva. Nas suas abordagens iniciais, a VBR centra a atenção na heterogeneidade de recursos, representando a origem das suas forças e fraquezas (Barney, 1991, Wernerfelt, 1984).

Neste entendimento Powell (1992) e Bates e Flynn (1995) consideram que VBR assenta na geração de uma vantagem competitiva sustentada, com base no valor económico dos recursos, os quais devem ainda ser raros, difíceis de imitar, não substituíveis e não serem facilmente obtido no mercado. Assim, a VBR assenta no acrónimo VRINA (os recursos devem valiosos, raros, inimitáveis, não-substituíveis e adaptáveis). A figura seguinte sintetiza estas principais características.

Posteriormente, outros investigadores centraram-se na configuração dos recursos (ver por exemplo, Eisenhardt e Martin, 2000 ou Teece, 2007). Com efeito, a simples detenção de recursos heterogéneos pode não ser suficiente para justificar diferenciais competitivos entre empresas. Esta diferença resulta da forma como os recursos e capacidades são desenvolvidos, configurados e explorados (Allred, Fawcett, Wallin e Magnan, 2011).

Figura 1. A Abordagem VRINA



Fonte: Elaboração própria

Uma vez asseguradas as características VIRNA, as empresas podem desenvolver “estrategicamente os seus recursos e capacidades, permitindo a exploração das suas competências distintivas na melhor forma possível para criar vantagem competitiva sustentável” (DeSarbo, Di Benedetto, Jedidi&Song, 2006, p. 909).Cada um destes aspetos é caraterizado na tabela seguinte.

Quadro 1. Descritivo das características VRINA

Critério VRINA	Descritivo
Valioso	Um recurso é valioso se criar um elevado valor económico para a empresa.
Raro	Quanto mais escasso for o recurso ou a capacidade maior será o seu potencial estratégico.
Inimitável	Se for fácil e rápido de copiar então apresenta um fraco valor estratégico.
Não substituível	Relacionado com a possibilidade de o recurso ou a capacidade perder valor, não porque foi imitado, mas porque surgiram inovações.
Adaptável	Se o recurso, conjunto de recursos e ou capacidade não é adaptativa, não irá permitir acompanhar a mudança que ocorre no meio envolvente.

Fonte: Adaptado de Dias et al. (2013), p. 391

Esta abordagem pode ser entendida na sua perspetiva dinâmica (Chaharbaghi e Lynch, 1999), o que é desenvolvido na seção seguinte.

2.1.2. Capacidades dinâmicas

A investigação em torno das capacidades dinâmicas está enraizada na VBR (Macher e Mowery, 2009). A abordagem das capacidades dinâmicas teve um número considerável de contribuições desde o artigo basilar de Teece, Pisano e Schuen (1997) que permitiu a afirmação deste conceito no panorama internacional de investigação. Trata-se de uma linha de investigação em rápida evolução (Oliver e Holzinger, 2008) e que se estabeleceu definitivamente na agenda dos investigadores (Zahra, Sapienza& Davidson, 2006).

Entre os vários trabalhos publicados sobre este assunto, alguns autores têm vindo a criticar a abordagem das capacidades dinâmicas, apelidando-a de vaga ou tautológica (Williamson, 1999; Kraatz&Zajac, 2001), o que despoletou respostas bastante enérgicas dos académicos que defendem esta abordagem (por exemplo, Eisenhardt e Martin, 2000).

Para a explicação do dinamismo existem abordagens alternativas (e.g. economia evolucionária), porém a relevância teórica e de gestão das capacidades dinâmicas está relacionada com a sustentabilidade da vantagem competitiva em ambientes que mudam rapidamente (Teece et al., 1997; Zahra et al., 2006), daí a razão de se escolher esta abordagem.

Como refere Teece (2007) as capacidades dinâmicas consideram “a capacidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar contextos que mudam rapidamente” (p. 516). Para tal, podem ser materializadas através de processos ou rotinas que permitem combinar, transformar ou renovar os recursos de uma organização em novas competências de acordo com a evolução dos mercados (Eisenhardt e Martin, 2000).

Decorrente da VBR, a abordagem das capacidades dinâmicas também pressupõe que as capacidades mais valiosas são aquelas que são únicas de cada empresa e desenvolvidas ao longo do tempo. Como tal, não são possíveis de serem adquiridas no mercado (Makadok 2001), resultando de uma evolução com base na evolução das decisões e da aprendizagem ao longo do tempo (Ambrosini, Bowman e Collier, 2009).

No campo de recursos e reconfiguração de capacidades, as capacidades dinâmicas desempenha um papel importante (Teece et al., 1997; Eisenhardt e Martin, 2000; Winter, 2003). Para melhor compreendermos esta questão é necessário primeiramente distinguir capacidades dinâmicas das regulares. Zahra et al. (2006, p. 912) “distinguem capacidades substantivas (usadas para resolver um problema ou obter um resultado) da habilidade dinâmica para mudar ou reconfigurar as capacidades substantivas existentes, que denominamos de capacidades dinâmicas da empresa”.

Assim, as capacidades dinâmicas são os fatores nucleares da mudança da base de recursos da organização, consideradas, por Winter (2003), como as capacidades de nível mais elevado, alterando capacidades comuns ou capacidades substantivas (de acordo com Zahra et al., 2006). Eisenhardt e Martin (2000) também usam o termo capacidades, mas Zollo e Winter (2002) referem como rotinas dedicadas à modificação de rotinas

operacionais e Danneels (2008) usa o termo competências de segunda ordem, visto que têm a habilidade de construir novas competências. Independentemente destas diferenças de terminologia parece ser aceite que capacidades e capacidades dinâmicas estão relacionadas entre elas.

2.2. Revisão da literatura e hipóteses

De acordo com o enquadramento e com os objetivos estabelecidos para esta investigação levanta-se a questão do que pode ser entendido como competências organizacionais de “segunda ordem” ou capacidades dinâmicas. Para responder a esta questão recorreremos à pesquisa académica existente nesta área.

No seu artigo, Eisenhardt e Martin (2000), ao mesmo tempo que respondem a críticas à abordagem, enumeraram várias capacidades dinâmicas, tais como, rotinas de desenvolvimento de produtos, tomada de decisão estratégica, rotinas para replicação e negociação, entre outras. Danneels (2008: 519) define capacidades dinâmicas como a “competência para construir competências”, exemplificando que uma competência explorativa permite às empresas construir novas competências e está baseada na perspetiva de que a “acumulação de novos recursos para formar novas competências organizacionais é uma forma de aprendizagem organizacional” (Danneels, 2008, p. 520), sugerindo então uma ligação entre a evolução de capacidades dinâmicas e mecanismos de aprendizagem (Zollo e Winter, 2002).

Para efeitos desta investigação adota-se a especificação de Macher e Mowery (2009) que consideram que a capacidades dinâmicas incluem processos estratégicos e organizacionais, designadamente o desenvolvimento de produtos, formação de alianças e tomada de decisões estratégicas como é o caso o empreendedorismo, da inovação e da gestão do conhecimento.

2.2.1. Empreendedorismo

Da simples observação, depreendemos que a crise aguça a capacidade das empresas no que respeita ao desenvolvimento de estratégias e sobretudo na busca de oportunidades. Estes aspetos são pilares essenciais no campo teórico do empreendedorismo (Stevenson e Jarillo, 2009). Para Shane e Venkataraman (2000) o empreendedorismo agrega duas vertentes complementares, a senda de oportunidades e a existência na organização de indivíduos com capacidades empreendedoras.

Para Newey e Zahra (2009), a necessidade de desenvolver capacidades dinâmicas é mais premente quando as capacidades operacionais reagem de uma forma rígida perante ‘choques exógenos’ como é o caso das crises. Segundo estes autores, dependendo do setor de atividade, o acionamento de ciclos

de interação entre as capacidades dinâmicas e as operacionais permite reformular as rotinas organizacionais que possibilitem a execução das estratégias.

Com efeito, o papel do conhecimento, das competências e das aptidões individuais é crucial para a estratégia empresarial (Barney, 1991). Posteriormente Wright, McMahan e McWilliams (1994) acrescentaram a motivação a este rol de competências. Mais tarde Dabu (2012) especificou a necessidade de se considerar ainda o empreendedorismo, completando assim a proposta de Barney (1991). Neste contexto, o papel do empreendedor no contexto empresarial diz respeito a aspetos como o conhecimento e outras competências que contribuam positivamente para a identificação e exploração de oportunidades (Davidsson e Honig, 2003).

O papel do empreendedorismo no desenvolvimento social e económico é essencial no que concerne ao desenvolvimento de novos produtos e de novos métodos de produção (Zott e Amit, 2007). Estes processos empresariais podem ocorrer nos níveis individuais, na equipa, na empresa, ou até mesmo ao nível inter-organizacional ou setorial (Hoskisson, Covin, Volberda e Johnson, 2011). Assim, o desenvolvimento de estratégias de cooperação inter-organizacionais (redes ou alianças), a ligação a instituições de ensino superior, o acesso a capital de risco e a forma como o próprio país estimula o empreendedorismo, são aspetos essenciais para a formação e sustentação de capacidades de identificar e avaliar novas oportunidades (Hoskisson, et al., 2011).

Nas palavras de Chadwick e Dabu (2009) as capacidades dinâmicas resultam da forma de atuação dos empreendedores quando atuam em ambientes de incerteza. Ao desenvolverem perceções do contexto de uma forma diferente dos seus competidores, conseguem desenvolver características únicas nas suas empresas, sendo esta heterogeneidade a essência da VBR. Assim as empresas empreendedoras caracterizam-se por criarem, definirem e explorarem oportunidades à frente dos seus competidores, criando mais valor para as empresas (Zahra, Sapienza e Davidsson, 2006).

No contexto exposto nesta seção, considerando o empreendedorismo como um processo através do qual os indivíduos exploram novas oportunidades (Stevenson e Jarillo, 2009), podemos entender que a forma como as oportunidades são percecionadas pelo empreendedor, permite uma melhor ou pior avaliação das mudanças competitivas dentro de um setor, o que influencia o lançamento de novos produtos (Hoskisson, et al., 2011). Neste enquadramento consideramos a seguinte hipótese:

H1: Quanto maior a capacidade empreendedora, maior a capacidade de desenvolvimento de novos produtos;

2.2.2. Capacidade de inovação

No panorama competitivo atual a capacidade de inovação é fundamental para a competitividade das empresas. De acordo com Macher e Mowery (2009), as práticas de I+D são centrais para o esforço de sustentabilidade das empresas, sobretudo no que concerne ao processo de desenvolvimento de novos produtos. De acordo com estes autores, a conceção de processos adequados, a par de práticas de gestão do comportamento organizacional e de gestão das tecnologias da informação são a base para a aprendizagem organizacional.

Essencialmente, através de uma melhor articulação e codificação do conhecimento, assente em mecanismos formais de aprendizagem e de assimilação de experiência (Zollo e Winter, 2002), torna-se possível uma melhor articulação, codificação e circulação de conhecimento ao longo da organização. Com efeito, as práticas de I+D da organização facilitam a articulação do conhecimento através de uma melhor comunicação dentro da empresa (Macher e Mowery, 2009).

Neste enquadramento, considera-se que a inovação permite uma melhor estruturação e capacidade de resposta. Assim as empresas com uma estrutura mais ágil e flexível conseguem tirar melhor partido em contextos de constante mudança e aproveitar novas oportunidades de mercado (Stadler, Helfat e Verona, 2013). Nos setores mais tradicionais, num clima de crise, há tendência para que as empresas suspendam ou mesmo abandonem projetos de inovação em curso como forma de reduzir custos. A crise que se assistiu desenvolve barreiras ao desenvolvimento da inovação, colocando as empresas em situações de maior fragilidade (Stadler, et al., 2013).

Uma forma de contornar os riscos e os investimentos associados à inovação passam pelo estabelecimento de alianças, as quais, segundo Jiang, Tao e Santoro (2010) permitem (i) a partilha dos meios complementares, custos e riscos de empreender projetos caros e incertos e (ii) o acesso ou aquisição de recursos, capacidades e conhecimentos necessários à prossecução da inovação. Para

Jiang, et al. (2010) uma maior intensidade da aliança está positivamente associada com taxas superiores de crescimento e de sobrevivência, assim como a níveis mais elevados de inovação.

Ao nível da inovação existe um vasto leque de possibilidades no que respeita às parcerias, podendo estas serem formadas entre as grandes empresas multinacionais, entre empresas públicas e privadas, e entre empresas com fins lucrativos e organizações não-lucrativas, como universidades e entidades governamentais (Jiang, et al., 2010). Devido à unicidade de cada empresa, das parcerias decorrem diferentes conjuntos de recursos e capacidades (Barney, 1991). No caso das empresas sem fins lucrativos, universidades e entidades governamentais as alianças permitem aceder a investigação fundamental, por vezes distante do contexto competitivo, mas que possibilitam aceder a conhecimento que, a médio prazo, podem possibilitar suplantar os competidores (Santoro e Chakrabarti, 2002). Este leque de possibilidades de parceria para a inovação permitem limitar o risco de dependência de uma ou duas instituições, embora levante a exigência de competências de coordenação que nem todas as empresas de menor dimensão dispõem (Jiang, et al., 2010).

De acordo com o exposto, o desenvolvimento da inovação revela-se essencial para o desenvolvimento da competitividade, não só, mas também em contexto de crise. No contexto das capacidades dinâmicas, a articulação entre inovação e o desenvolvimento de novos produtos, implica a introdução de rotinas organizacionais especificamente para o processo de gestão da inovação (Pavitt, 2005), sejam elas desenvolvidas internamente (desenvolvimento orgânico) sejam decorrentes de parcerias (desenvolvimento externo). Considera-se portanto que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas implica o estabelecimento de abordagens ativas relativamente à inovação (Macher e Mowery, 2009), considerando-se assim a seguinte hipótese:

H2: Quanto maior for a capacidade inovadora, maior a capacidade de desenvolvimento de novos produtos;

2.2.3. Conhecimento acumulado

De acordo com Macher e Mowery (2009) a acumulação de conhecimento consiste no processo através do qual as organizações determinam a eficácia de determinadas abordagens organizacionais e

comunicam essas informações a toda a organização. Estes autores argumentam que se podem considerar duas abordagens para o concretizar:

- Recurso a equipas multifuncionais (grupos de trabalho);
- Desenvolvimento conjunto das pessoas e do conhecimento.

O desenvolvimento competitivo com base na acumulação de conhecimento parte do princípio da co-evolução, aspeto central das capacidades dinâmicas no campo da gestão do conhecimento

(Easterby-Smith e Prieto, 2008). Este princípio de co-evolução é particularmente relevante no

contexto deste trabalho, uma vez que existe um caminho de dependências (Helfat e Peteraf, 2009) que importa ter em consideração para que a empresa possa robustecer as suas fontes de vantagem competitiva para resistir a crises económicas.

O princípio de co-evolução é também importante devido à acumulação de conhecimento e da inovação. Com efeito, Stadler, Helfat e Verona (2013) analisaram as empresas que inovaram repetidamente no passado, constatando que são as mais propensas a continuar a inovar, evidenciando que existe um grau de persistência entre os inovadores.

A ideia é materializada na perspetiva de Newey e Zahra (2009) que consideram que as empresas precisam ser capazes de reconhecer o valor estratégico do novo conhecimento e de conseguir assimilá-lo e aplicá-lo no seu negócio, quer através do desenvolvimento de novos produtos quer da gestão da sua atual carteira de produtos. Especificamente, as empresas deverão ser capazes de desenvolver quatro competências essenciais: aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimento.

Esta capacidade de aprender permite que as empresas possam superar as crises de uma forma mais eficaz. Com efeito, Yang e Hsieh (2013) defendem que o fato de que as crises não se repetirem pelos mesmos motivos, leva a que uma determinada solução para crise não possa ser diretamente aplicável a outra, implicando uma atenção à capacidade de efetuar mudanças radicais nas suas rotinas organizacionais.

Um aspecto fundamental na acumulação de conhecimento, são as pessoas. É através do desenvolvimento de rotinas e capacidades coletivas que assentam os argumentos centrais da sustentabilidade das vantagens competitivas na VBR (Barney, 1991). Porém, a dependência das pessoas neste processo acarreta algum risco, uma vez que existem consequências competitivas negativas devido à perda de funcionários-chave para a concorrência (Aime, Johnson, Ridge e Hill, 2010).

Quando nos referimos a parcerias, o potencial de acumulação poderá ser incrementado, favorecendo-se o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (Cabanelas, Omil e Vázquez, 2013).

Em contexto de crise, a posse de conhecimento relevante para o negócio torna-se essencial para o dinamismo, evitando-se que as capacidades se transformem numa ‘rigidez central’, uma vez que as empresas tendem a basear o seu desempenho competitivo na forma como usam o conhecimento atual, recorrendo menos ao saber e experiência acumulados (Haas e Hansen, 2005). Assim, o conhecimento, depende das circunstâncias de cada tarefa, sugerindo a importância de incluir uma perspetiva dinâmica na forma como o mesmo é gerido, mudando-se a ênfase na aquisição de recursos para a otimização dos mesmos (Grewal e Slotegraaf, 2007).

De acordo com este enquadramento, a acumulação de conhecimento e a aprendizagem representam processos essenciais para a competitividade em tempos de crise, englobando atividades com a criação, o desenvolvimento, a retenção e a transferência de conhecimento (Chiva e Alegre, 2005;

Easterby-Smith e Prieto, 2008). Assim, a acumulação de conhecimento apresenta-se como um

processo dinâmico de renovação estratégica, que envolve uma tensão entre a criação de novos conhecimentos (exploration) e usar o conhecimento existente (exploitation) (Crossan, Lane e White, 1999). Em ambas as situações, o processo de acumulação de conhecimento pode resultar de parcerias, processo de fusão ou de aquisição ou até do recrutamento de pessoal qualificado, naquilo a que Zahra e George (2002) classificam de ‘capacidade de absorção’. Pode resultar ainda de crescimento orgânico, através de diversos mecanismos de partilha de conhecimento intra-organizacional (Tsai, 2002).

Neste panorama, considera-se portanto que a acumulação de conhecimento é fundamental para o desenvolvimento da capacidade competitiva, designadamente através do desenvolvimento de novos produtos. Considera-se então a seguinte hipótese:

H3: Quanto maior a capacidade acumulação de conhecimento, maior a capacidade de desenvolvimento de novos produtos;

2.2.4. Parcerias

Eisenhardt e Martin (2000) entendem que as capacidades dinâmicas resultam de processos estratégicos e organizacionais concretos como é o caso das parcerias que criem vantagens competitivas para as empresas, sobretudo em mercados dinâmicos através do desenvolvimento de estratégias de criação de valor. As empresas também usam as parcerias para acumularem conhecimento e recursos para iniciar novos empreendimentos e entrar em novos segmentos de mercado (Hoskisson, et al., 2011).

O acesso a recursos que obedeçam às características VRINA é uma condição essencial para a obtenção de uma vantagem competitiva (Allred et al., 2011). Todavia, tal não é suficiente dado que também é importante assegurar uma eficaz organização e exploração desses recursos para criar capacidades únicas (Barney, 1991; Teece et al., 1997). A reconfiguração de recursos nem sempre vem de fontes internas, podendo resultar da forma como a empresa estabelece parcerias (Eisenhardt e Martin, 2000). Com efeito, uma análise da bibliografia relevante permite constatar que os termos “coordenar”, “combinar” e “integrar” são parte essencial da abordagem dos recursos e capacidades (Barreto, 2010). Tal sugere que as empresas devem trabalhar em parcerias com outras organizações (Allred et al., 2011).

Como referido, o recurso às parcerias permite, através da supressão de lacunas nos recursos e da construção de complementaridades com os parceiros, desenvolver novos negócios e alcançar novos mercados, fomentando níveis superiores de empreendedorismo corporativo. (Hoskisson, et al., 2011).

Os estudos apresentados por Glattstein e Lei (2014) mostram que, em comparação com outras empresas, as organizações que estabelecem parcerias desenvolvem capacidades dinâmicas adicionais, através das quais realocam os seus recursos. Estes autores demonstram inclusivamente que a crise contribuiu para fortalecer as capacidades dinâmicas das empresas que desenvolveram parcerias. Simultaneamente, o facto de as parcerias conjugarem diferentes competências complementares, permite o desenvolvimento de vantagens competitivas únicas e difíceis de replicar (Wang e Wei, 2007).

Assim, em contextos adversos, a inclusão de parcerias na estratégia global da empresa permite acumular e utilizar recursos para incrementar a competitividade, tendo como o que envolve um investimento contínuo no acompanhamento dessa relação (Sirmon, Hitt e Ireland, 2007).

Considerando que as parcerias são formadas para aceder a recursos que não estão disponíveis internamente, após a formação de parceria, nem sempre é possível considerar que estes recursos decorrentes das parcerias são parte integrante do portfólio de recursos internos da empresa (Cui, Calantone e Griffith, 2011). Assim, como alternativa os gestores ponderam o desenvolvimento interno dos recursos como meio alternativo de desenvolvimento de novas fontes de competitividade (Cui, et al., 2011).

Num contexto como o nacional, devido à reduzida dimensão média das empresas, nem sempre é possível desenvolver internamente os recursos. Para Hoskisson, et al., (2011) tal deve-se à natureza relativamente atomística das pequenas empresas na busca de novas oportunidades de negócios. Nestes casos, as parcerias entre empresas apresentam-se como a solução ideal para a obtenção de recursos externos (Madhok e Tallman, 1998). Por este motivo, as parcerias através de redes de colaboração são cada vez mais entendidas como um elemento-chave do empreendedorismo (Hoskisson, et al., 2011).

Cui, et al., (2011) vão ainda mais além, defendendo que a formação de parcerias múltiplas, ao estabelecer várias ligações entre empresas parceiras, melhoram o nível de colaboração entre os parceiros e a acumulação de experiências, o que conduz ao desenvolvimento de rotinas interorganizacionais e da capacidade de absorção de conhecimento.

Podemos assim perceber que o desenvolvimento de parcerias é fundamental para que as empresas acessem a recursos e competências complementares aos já existentes internamente, proporcionando acesso a novos mercados e/ou a novos produtos. Percebemos ainda as implicações das parcerias no

desenvolvimento de outras competências, designadamente, no empreendedorismo e na inovação. Por estes motivos, consideramos que as parcerias são essenciais para que as PME's ultrapassem situações de crise económica. Então:

H4: Quanto maior for o grau de desenvolvimento de parcerias, maior a capacidade de desenvolvimento de novos produtos;

2.2.5. As diferenças de atuação das empresas antes e durante a crise

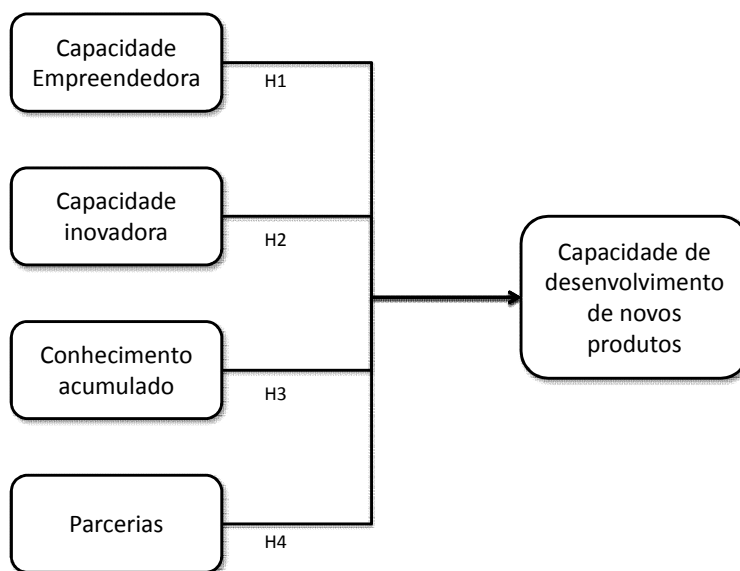
Nesta última seção pretende-se perceber se os pontos focados nas seções anteriores sofrem alterações em situações de crise, comparativamente a contexto de estabilidade. Com efeito, é possível, e mesmo provável, que as empresas, durante a crise, adotem estratégias diferentes de investimento das seguidas antes da crise (Stadler, et al., 2013), assim:

H5: Existem diferenças significativas entre as empresas num contexto de crise e as que operam num meio envolvente favorável na forma como as capacidades dinâmicas afetam a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

2.3. Modelo concetual

De acordo com a revisão da literatura efetuada, podem enquadrar-se as hipóteses num modelo concetual, conforme esquematiza a figura seguinte. A H5 não foi apresentada no modelo uma vez que procura testar o fator temporal com base na diferença entre as duas amostras.

Figura 2. Modelo Concetual



Fonte: Elaboração própria

3. Método

3.1. Desenho da investigação

De seguida apresentaremos a forma como as hipóteses foram testadas. Primeiramente foi feita uma revisão da literatura com base em livros de referência e em artigos publicados em revistas científicas, tendo como palavras de pesquisa “entrepreneurship”, “knowledge management”, “alliances” e “innovativeness”.

Posteriormente foi desenvolvido o modelo concetual, o qual, após a operacionalização das variáveis, serviu de base para a construção do questionário. Esta foi realizada com base na recolha de instrumentos de medida disponíveis na bibliografia os quais foram compilados num questionário.

Seguiu-se o pré-teste do questionário. Consistiu na aplicação da proposta inicial a quatro empresários, identificando-se as dificuldades no seu preenchimento. Com base nestes elementos o questionário foi aperfeiçoado e preparada a versão final.

Dado que se pretendia avaliar o impacto da crise no desenvolvimento de competências nas empresas, o questionário foi aplicado, numa primeira fase, em 2009, em formato papel e distribuído em mão ou enviado por e-mail, durante um período de três meses.

Foi aplicado novamente em 2012, exatamente o mesmo questionário e com o mesmo procedimento, durante um período de dois meses. O sigilo foi garantido.

3.2. Operacionalização das variáveis e instrumento de recolha

A operacionalização das variáveis do modelo conceitual foi conseguida recorrendo a escalas já existentes em artigos científicos. Utilizou-se uma escala de Likert de 5 pontos (sendo que 1 = Muito Pior; 2 = Pior; 3 = Igual; 4 = Melhor e; 5 = Muito Melhor). O questionário é apresentado no anexo I.

A capacidade empreendedora foi medida com base na escala de Hult, Snow e Kandemir (2003). Trata-se de uma escala com quatro itens. As perguntas têm a ver proatividade da empresa, com a rapidez na introdução de novos produtos ou serviços no mercado, com a iniciativa pioneira de projetos comparativamente aos concorrentes ou capacidade de resposta junto de outras organizações/*stakeholders*.

Para a capacidade de inovação utilizou-se a proposta de Tanriverdi (2005). Esta escala contém cinco itens, apresentando questões como a rapidez na aceitação de inovações, a geração de ideias inovadoras relativamente a produtos e serviços ou o encorajamento da inovação.

Recorreu-se à mesma fonte para medir a acumulação de conhecimento. Neste caso a escala contém 12 itens que engloba questões como a integração de conhecimento relevante nas unidades de negócio da empresa, a integração de conhecimento proveniente dos clientes ou a transferência de conhecimento relevante para as práticas de negócio.

Para medir as parcerias usou-se a proposta de Kale, Singh ePerlmutter (2000), que integra cinco itens, questionando, por exemplo, o suporte da parceria em confiança mútua, em amizade pessoal ou o nível de interação entre os parceiros.

Por fim, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos foi medida com base na proposta de Kusunoki, Notiaka e Nagata (1998), com 11 itens e que contém questões como «lead time», criação de conceitos de produto, melhorias nas tecnologias de produção ou nos seus elementos.

3.3. Definição da amostra

Neste estudo, a população alvo são os gestores de PME's portuguesas. Delimitou-se o universo às empresas da região de Lisboa e centro do país. Para a concretização desta investigação, considerou-se uma amostra de conveniência, tendo sido inquiridos, na primeira fase, 180 respondentes e, na segunda, 105.

Obteve-se uma dimensão média de 45 trabalhadores, na primeira amostra e de 39 na segunda.

3.4. Tratamento dos dados

Os dados recolhidos foram inseridos e tratados recorrendo ao programa SPSS, na versão 19.0.0.

Primeiramente analisou-se a fiabilidade das escalas, recorrendo-se ao cálculo do Alfa de Cronbach. Após a verificação de que os valores eram superiores a 0,7, procedeu-se à construção das variáveis e análise da estatística descritiva.

Seguidamente recorreu-se à análise das correlações para perceber a relação entre as variáveis. Para as relações que obtiveram significância estatística, procedeu-se ao cálculo da regressão linear para testar as hipóteses.

Finalmente, procedeu-se a uma comparação entre as duas amostras para determinar a existência de valores suficientemente díspares para se analisar a validade da hipótese H5.

4. Análise e discussão dos resultados

4.1. Análise antes de crise

4.1.1. Alfa de Cronbach

Para testar a fiabilidade das escalas usadas recorreu-se ao cálculo do Alfa de Cronbach, tendo-se obtido valores bastante aceitáveis em todas as escalas, não tendo sido necessário recorrer ao refinamento das mesmas. Os valores são apresentados no quadro seguinte.

Quadro 1. Fiabilidade das escalas (Alfa de Cronbach)

Variável	α
Capacidade empreendedora	0,80
Capacidade de inovação	0,77
Acumulação de conhecimento	0,94
Parcerias	0,84
Capacidade de desenvolvimento de novos produtos	0,87

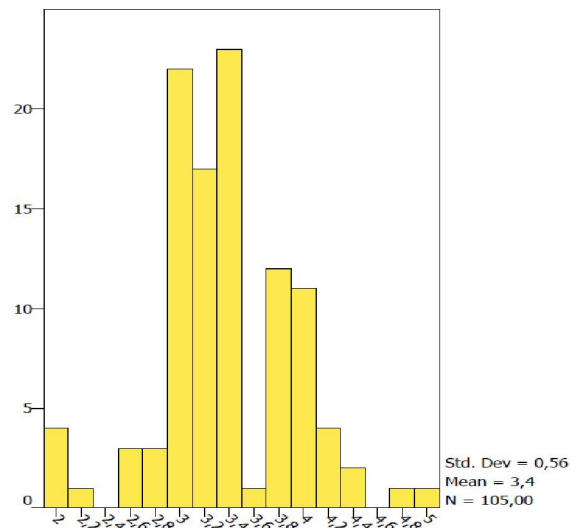
Fonte: Elaboração própria

4.1.2. Frequências, médias e desvio padrão

No gráfico seguinte é apresentado o histograma para a capacidade empreendedora. Verifica-se uma média de 3,4, o que revela algum empenhamento das empresas em torno deste assunto. De notar que algumas das empresas apontam um baixo nível destas capacidades e outras (poucas) um elevado nível.

Tal como confirma o desvio padrão, a grande maioria concentra-se de facto em torno da média revelando uma capacidade empreendedora mediana.

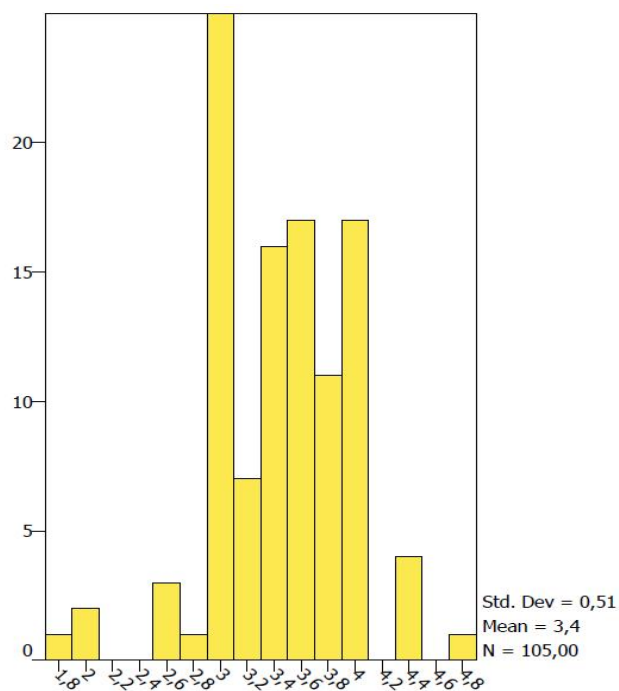
Gráfico1. Histograma para a capacidade empreendedora



Fonte: Elaboração própria

No que concerne à capacidade de inovação, o valor médio é similar, verificando-se ainda o mesmo comportamento em termos de dispersão dos dados.

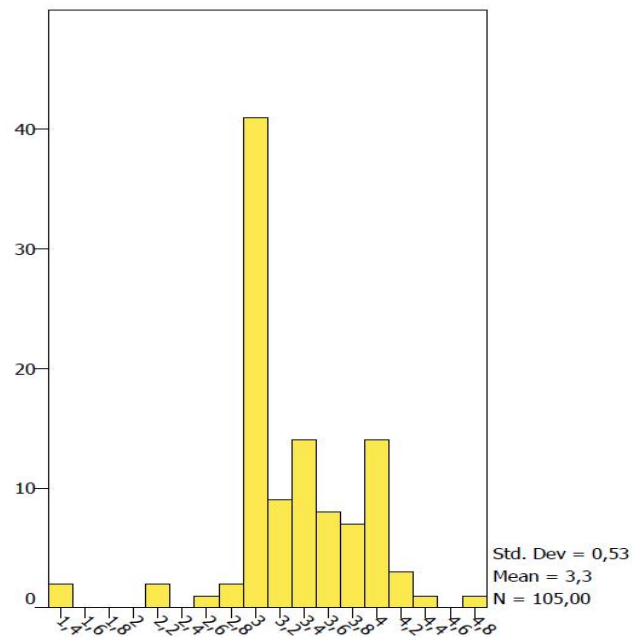
Gráfico2. Histograma para a capacidade de inovação



Fonte: Elaboração própria

A acumulação de conhecimento apresenta uma média de 3,3, o que indica que as práticas nesta área ainda carecem de desenvolvimento.

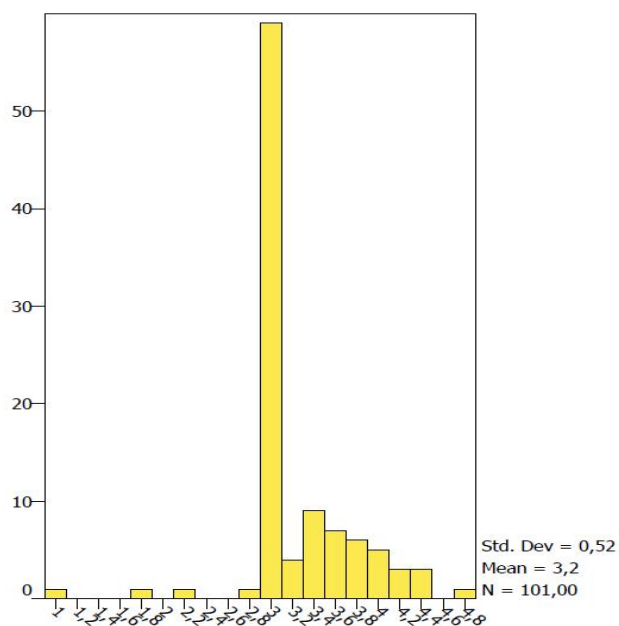
Gráfico3. Histograma para a acumulação de conhecimento



Fonte: Elaboração própria

Os valores obtidos nas parcerias demonstram o que de certa forma conhecíamos de senso comum – a reduzida colaboração entre as empresas. Apesar de tudo, o comportamento das empresas é mediano.

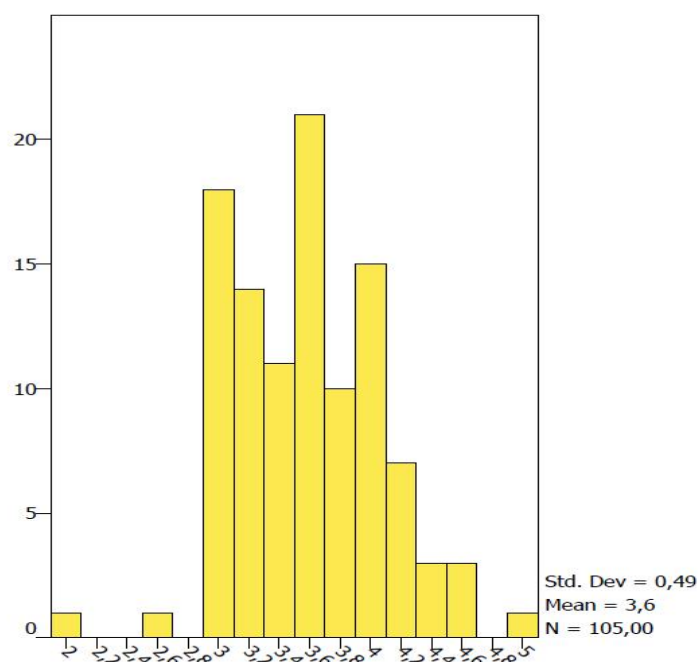
Gráfico4. Histograma para as parcerias



Fonte: Elaboração própria

Finalmente, quanto à capacidade de desenvolvimento de novos produtos, a média é mais elevada comparativamente aos restantes itens, verificando-se uma dispersão das respostas em torno dos valores 3 e 4.

Gráfico5. Histograma para a capacidade de desenvolvimento de novos produtos



Fonte: Elaboração própria

4.1.3. Correlações

No quadro seguinte são apresentados os resultados das correlações. Conforme se pode verificar, apenas a capacidade empreendedora e a acumulação de conhecimento têm correlação com a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Quadro 2. Correlações de Pearson

	Capacidade Empreendedora	Capacidade de Inovação	Acumulação de Conhecimento	Parcerias
Capacidade de desenvolvimento de novos Produtos	,21**	,04	,24**	,03
Capacidade Empreendedora		,52**	,47**	,12
Capacidade de Inovação			,48**	,04*
Acumulação de Conhecimento				,16*

* $p < 0.05$, ** $p < 0.001$

Fonte: Elaboração própria

Assim, para esta amostra, rejeitam-se as hipóteses H2 e H4.

4.1.4. Regressões

Para determinar a causalidade para as variáveis capacidade empreendedora e acumulação de conhecimento, recorreu-se à regressão linear tendo como variável dependente a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

4.1.4.1. Análise de regressão para a capacidade empreendedora

Considerando a capacidade empreendedora como variável independente, obtiveram-se os seguintes quadros da regressão.

Quadro 3. Sumário do Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,21	,04	,03	,48

Fonte: Elaboração própria

Quadro 4. A nova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,10	1	1,10	4,76	,03
	Residual	23,78	103	,23		
	Total	24,87	104			

Fonte: Elaboração própria

Os valores obtidos permitem constatar que os valores de regressão apresentam significância estatística. Neste caso, o valor de B é de 0,18, o que destaca esta variável como preditora da capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Quadro 5. Coeficientes

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,95	,29	,00	10,14	,00
	Capacidade de empreendedora	,18	,08	,21	2,18	,03

Fonte: Elaboração própria

Assim, pode-se aceitar a hipótese H1, o que significa que existe evidência que uma maior capacidade empreendedora influencia positivamente a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

4.1.4.2. Análise de regressão para a acumulação de conhecimento

Nos quadros seguintes estão os resultados usando a acumulação de conhecimento como variável independente, obtiveram-se os seguintes quadros da regressão.

Quadro 6. Sumário do Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,24	,06	,05	,48

Fonte: Elaboração própria

Quadro 7. A nova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,39	1	1,39	6,11	,02
	Residual	23,48	103	,23		
	Total	24,87	104			

Fonte: Elaboração própria

Os valores obtidos indicam que esta regressão é também significativa. Apesar disso a sua influência é ligeiramente superior à verificada na variável anterior.

Quadro 8. Coeficientes

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	2,86	,30	,00	9,69	,00
	Acumulação de conhecimento	,22	,09	,24	2,47	,02

Fonte: Elaboração própria

Neste caso, valida-se igualmente a hipótese H3, o que revela que um maior nível de acumulação de conhecimento implica maiores capacidades de desenvolvimento de novos produtos.

4.2. Análise durante a crise

4.2.1. Alfa de Cronbach

Para a amostra durante a crise obtiveram-se os seguintes valores de fiabilidade das escalas.

Quadro 9. Fiabilidade das escalas (Alfa de Cronbach)

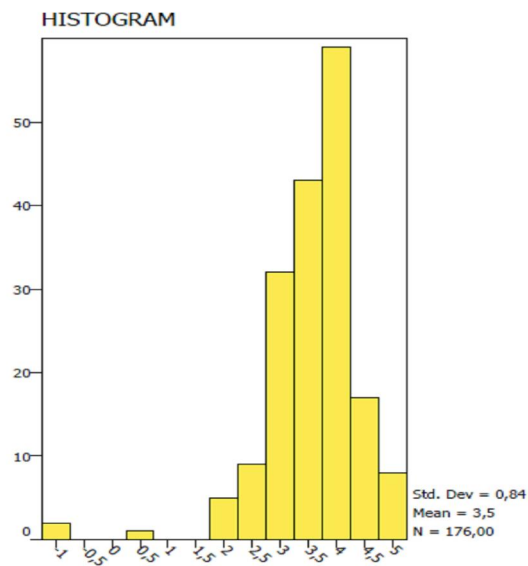
Variável	α
Capacidade empreendedora	0,89
Capacidade de inovação	0,91
Acumulação de conhecimento	0,97
Parcerias	0,96
Capacidade de desenvolvimento de novos produtos	0,98

Fonte: Elaboração própria

4.2.2. Frequências, médias e desvio padrão

No que concerne à capacidade empreendedora, verifica-se que a média é 3,5, ligeiramente acima da obtida na amostra antes da crise. O desvio padrão também é maior.

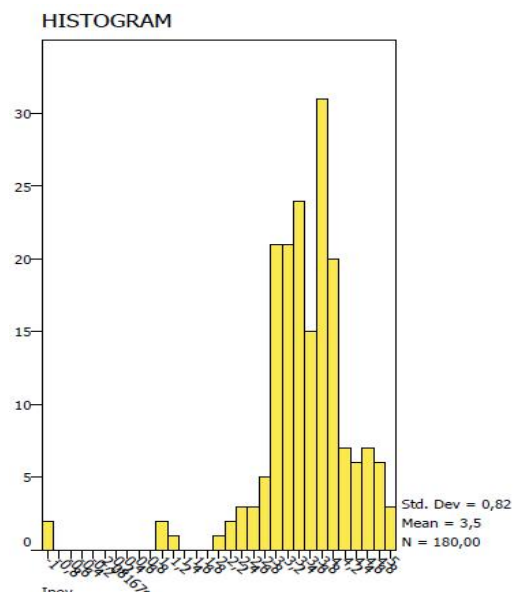
Gráfico6. Histograma para a capacidade empreendedora



Fonte: elaboração própria

Do mesmo modo, a capacidade de inovação é também ligeiramente superior, obtendo-se um valor igual da média, comparativamente à capacidade empreendedora.

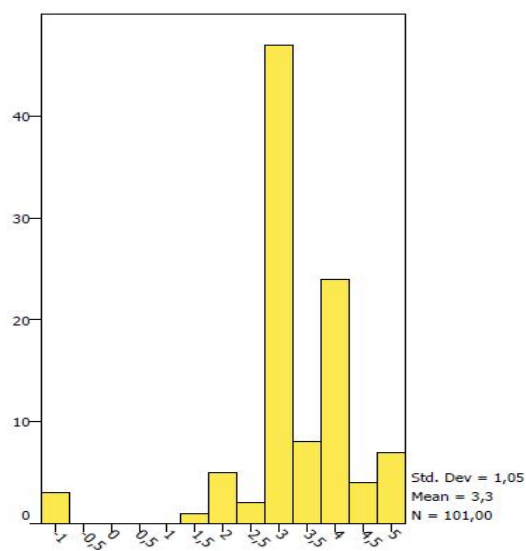
Gráfico7. Histograma para a capacidade de inovação



Fonte: elaboração própria

A acumulação de conhecimento também é ligeiramente superior comparativamente à amostra antes da crise, mas com um desvio padrão superior.

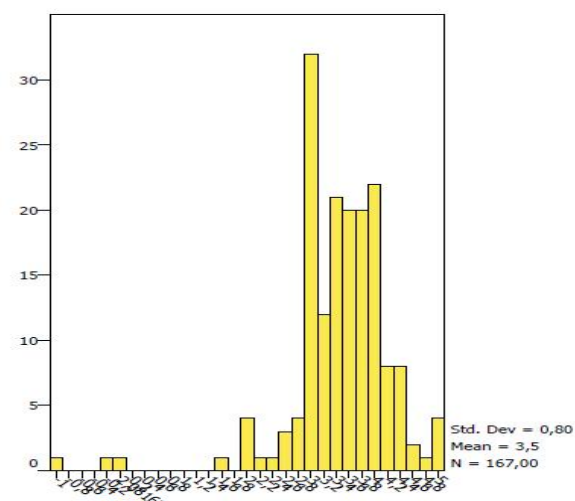
Gráfico9. Histograma para as parcerias



Fonte: elaboração própria

Por último, na capacidade de desenvolvimento de novos produtos, nota-se um ligeiro decréscimo, o que não deixa de ser uma surpresa, uma vez que as restantes variáveis cresceram ligeiramente.

Gráfico10. Histograma para a capacidade de desenvolvimento de novos produtos



Fonte: elaboração própria

4.2.3. Correlações

Analizando-se agora as correlações de Pearson, verifica-se que existe correlação com elevado nível de significância com todas as variáveis independentes. Assim, todas as hipóteses são possíveis de serem validades, o que será testado na seção seguinte.

Quadro 10. Correlações de Pearson

	Capacidade Empreendedora	Capacidade de Inovação	Acumulação de Conhecimento	Parcerias
Desenvolvimento de novos Produtos	,77**	,76**	,73**	,66**
Capacidade Empreendedora		,82**	,66**	,69**
Capacidade de Inovação			,66**	,68*
Acumulação de Conhecimento				,60**

** p < 0.001

Fonte: Elaboração própria

4.2.4. Regressões

Tal como na amostra anterior, iremos apresentar as regressões tendo como variável dependente a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

4.2.4.1. *Análise de regressão para a capacidade empreendedora*

Considerando a capacidade empreendedora como variável independente, obtiveram-se os seguintes quadros da regressão.

Quadro 11. Sumário do Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,77	,59	,58	,52

Fonte: Elaboração própria

Quadro 12. A nova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61,24	1	61,24	223,03	,00
	Residual	43,11	157	,27		
	Total	104,35	158			

Fonte: Elaboração própria

Os valores permitem perceber que os valores de regressão apresentam significância estatística. Neste caso, o valor de B é de 0,72, o que destaca esta variável como forte preditora da capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Quadro 13. Coeficientes

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,96	,17	,00	5,54	,00
	Capacidade de empreendedora	,72	,05	,77	14,93	,00

Fonte: Elaboração própria

Aceita-se assim H1 para esta amostra.

4.2.4.2. Análise de regressão para a capacidade inovadora

Nos quadros seguintes estão os resultados usando a capacidade inovadora como variável independente, obtiveram-se os seguintes quadros da regressão.

Quadro 14. Sumário do Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,76	,58	,58	,53

Fonte: Elaboração própria

Quadro 15. A nova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	61,45	1	61,45	220,82	,00
Residual	44,52	160	,28		
Total	105,97	161			

Fonte: Elaboração própria

Os valores obtidos revelam que a regressão também é significativa. Os valores de B são similares aos obtidos na variável anterior.

Quadro 16. Coeficientes

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	,91	,18	,00	5,16	,00
	capacidade inovadora	,72	,05	,76	14,86	,00

Fonte: Elaboração própria

Os valores obtidos permitem a validação da hipótese H2.

4.2.4.3. Análise de regressão para a acumulação de conhecimento

Nos quadros seguintes estão os resultados usando a acumulação de conhecimento como variável independente, obtiveram-se os seguintes quadros da regressão.

Quadro 17. Sumário do Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,73	,53	,53	,58

Fonte: Elaboração própria

Quadro 18. A nova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53,29	1	53,29	157,74
	Residual	46,96	139	,34	
	Total	100,25	140		

Fonte: Elaboração própria

A regressão apresenta valores significativos. A influência desta variável é superior às anteriores.

Quadro 19. Coeficientes

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	,75	,22	,00	3,44	,00
	Acumulação de conhecimento	,79	,06	,73	12,56	,00

Fonte: Elaboração própria

Valida-se assim a hipótese H3.

4.2.4.4. Análise de regressão para as parcerias

Nos quadros seguintes estão os resultados usando as parcerias como variável independente, obtiveram-se os seguintes quadros da regressão.

Quadro 20. Sumário do Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,66	,44	,43	,70

Fonte: Elaboração própria

Quadro 21. A nova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	35,31	1	35,31	72,97	,00
Residual	45,00	93	,48		
Total	80,31	94			

Fonte: Elaboração própria

Esta regressão também é significativa.

Quadro 22. Coeficientes

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedC oefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	1,47	,23	,00	6,34	,00
	Experien	,57	,07	,66	8,54	,00

Fonte: Elaboração própria

Os valores obtidos possibilitam validar a hipótese H4.

4.3. Comparativo antes e durante a crise

Uma análise das médias não permite retirar conclusões substanciais que permitam validar a hipótese H5. Conforme se poder verificar no quadro seguinte, apesar de todas as variáveis independentes apresentarem médias superiores em 0.1, no caso da variável dependente verificou-se uma diminuição, o que invalida possíveis conclusões.

Quadro 23. Quadro síntese das médias

Variável	Antes da crise	Após a crise
Capacidade empreendedora	3.4	3.5
Capacidade de inovação	3.4	3.5
Acumulação de conhecimento	3.3	3.4
Parcerias	3.2	3.3
Capacidade de desenvolvimento de novos produtos	3.6	3.5

Fonte: elaboração própria

Porém uma análise dos valores obtidos nas regressões permite verificar diferenças substanciais, tal como espelha o quadro seguinte. Assim, nas regressões válidas podemos constatar valores de B significativamente maiores, revelando que, durante a crise as empresas apresentam uma maior eficácia na utilização das suas capacidades.

Neste enquadramento, podemos validar a hipótese H5.

Quadro 24. Quadro síntese dos valores de B

Hipótese	Antes da crise	Após a crise
H1	0.18	0.72
H2	-	0.72
H3	0.22	0.79
H4	-	0.57

Fonte: elaboração própria

4.4.6. Súmula do capítulo

Pode então considerar-se o seguinte quadro resumo.

Quadro 25. Quadro síntese das hipóteses

Hipótese	Antes da crise	Após a crise
H1	Aceite	Aceite
H2	Rejeitada	Aceite
H3	Aceite	Aceite
H4	Rejeitada	Aceite

Fonte: elaboração própria

5. Conclusões

5.1. Conclusões teóricas

Este trabalho aponta diversos contributos para a teoria. Sobretudo porque ainda são poucos os trabalhos que incluem o estudo da recente crise e suas implicações na competitividade das empresas.

As diferenças registadas na dispersão das duas amostras são algo interessantes. Antes de crise, observou-se que havia uma maior concentração das capacidades estudadas em torno dos valores médios, algo que passou a ser menos evidente durante a crise, havendo empresas com menores capacidades em concomitância com outras congéneres com capacidades superiores.

Conclusões importantes poderão ser obtidas pela validação das hipóteses. Trouxemos evidências acerca da articulação das variáveis e da forma como contribuem para a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Verificou-se que, durante a crise, as empresas são mais objetivas na utilização dos seus recursos e capacidades. Provavelmente, tal acontece também porque as menos eficazes poderão ter sucumbido perante as adversidades, designadamente o declínio da procura e o aumento da fiscalidade.

Em específico, verificou-se que a capacidade inovadora e o estabelecimento de parcerias passaram a ter influência na capacidade de desenvolvimento de novos produtos, o que não se verificava antes da crise. Por outro lado, a capacidade empreendedora e a acumulação de conhecimento viram reforçada a sua influência na capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Tal deveu-se, não a um maior investimento nestas áreas, mas sim a uma melhoria na forma como essas capacidades eram usadas. Com efeito, os valores médios obtidos nas variáveis não eram muito distintos nas duas amostras. Porém, quando se analisou os valores de B nas regressões, constatou-se um incremento significativo na influência das variáveis independentes na capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Enquadrando estas conclusões ao nível do referencial teórico usado – as capacidades dinâmicas, verifica-se que as empresas foram capazes de reformular a sua base de recursos e capacidades de forma a se tornarem mais objetivas e eficazes nos investimentos efetuados.

Podemos assim perceber que as PME's se tornaram mais dinâmicas e mais responsivas em contextos de crise.

5.2. Implicações para a gestão

Nesta dissertação verificou-se que durante a crise as empresas tornaram-se mais objetivas na utilização das suas capacidades. Assim, o desenvolvimento de capacidades ao nível do empreendedorismo, da inovação, da acumulação de conhecimento e das parcerias, apresenta-se como um aspeto importante a ter em consideração na planificação estratégica, sobretudo ao nível da melhoria das capacidades de desenvolvimento de novos produtos.

O decisor fica, assim, a conhecer que a alocação de recursos humanos, tecnológicos e financeiros em torno da criação e desenvolvimento de capacidades nestes campos poderão contribuir para a melhoria da competitividade dos seus produtos, quer a nível nacional quer internacional.

5.3. Limitações e futuras investigações

O modelo apresentado não pretendeu explicar toda a realidade. Com efeito, foram tomadas opções relativamente às variáveis independentes e à dependente. Por exemplo, relativamente a esta última seria interessante estudar as implicações na performance financeira ou económica das empresas.

Outras variáveis independentes poderiam ter sido consideradas como é o caso da capacidade de exportação, a planificação estratégica e de marketing ou a capacidade de organização da própria empresa. Sabemos não empiricamente que estes aspetos são apontados como lacunas nas empresas portuguesas e seria interessante trazer evidências nestes campos.

Outro aspeto interessante a ter em consideração em futuras investigações prende-se com uma análise mais apurada por setor de atividade. Os efeitos aqui testados poderão ser significativamente distintos para diferentes setores.

Uma última questão relacionada com a amostra. Apesar de se ter conseguido um número razoável de respostas, não deixa de haver limitações relativamente à generalização dos resultados. Em futuras investigações sugere-se testar o modelo em amostras maiores.

Referências

- Aime, F., Johnson, S., Ridge, J. W., & Hill, A. D. (2010). The routine may be stable but the advantage is not: Competitive implications of key employee mobility. *Strategic Management Journal*, 31(1), 75-87.
- Allred, C. R., Fawcett, S. E., Wallin, C., & Magnan, G. M. (2011). A dynamic collaboration capability as a source of competitive advantage. *Decision Sciences*, 42(1), 129-161.
- Alvarez, R., Benavente, J.M., Crespi, G., 2010. Economic crisis and organisational change in developing countries: evidence from Chile. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development* 3, 67–86.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(s1), S9-S24.
- Amit, R. e Shoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14, pp. 33–46.
- Antonioli, D., Bianchi, A., Mazzanti, M., Montresor, S., Pini, P., 2010. Economic Crisis and Innovation Strategies. Evidence from Italian Firm-level Data. *Università degli Studi di Ferrara, Quaderno no. 2/2010*.
- Archibugi, D., Filippetti, A., & Frenz, M. (2013). Economic crisis and innovation: Is destruction prevailing over accumulation?. *Research Policy*, 42(2), 303-314.
- Barney, J. B. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” *Journal of Management* 17, pp. 99–120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Bates, K. A. e Flynn, J. E. (1995) “Innovation history and competitive advantage: A resource-based view analysis of manufacturing technology innovations” *Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp. 235–239.

- Blome, C., Schoenherr, T., eRexhausen, D. (2013). Antecedents and enablers of supply chain agility and its effect on performance: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Production Research*, 51(4), 1295-1318.
- Cabanelas, P., Omil, J. C., eVázquez, X. H. (2013). A methodology for the construction of dynamic capabilities in industrial networks: The role of border agents. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 992-1003.
- Chadwick, C., e Dabu, A. (2009). "Human Resources, Human Resource Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages", *Organization Science*, 20(1), pp. 253-272.
- Chaharbaghi, K. e Lynch, R. (1999) "Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy", *Management Decision*, Vol. 37 N. 1, pp.45 – 50
- Chiva, R., e Alegre, J. (2005). Organizational Learning and Organizational Knowledge Towards the Integration of Two Approaches. *Management learning*, 36(1), 49-68.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., e White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
- Cui, A. S., Calantone, R. J., e Griffith, D. A. (2011). Strategic change and termination of interfirm partnerships. *Strategic Management Journal*, 32(4), 402-423.
- Dabu, A. (2012). Strategic Human Resources Management: Between the Resource-Based View of the Firm and an Entrepreneurship Approach.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519-543.
- Davidsson P, Honig B. 2003. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 18(3): pp. 301–331.
- DeSarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Jedidi, K., e Song, M. (2006). Identifying sources of heterogeneity for empirically deriving strategic types: a constrained finite-mixture structural-equation methodology. *Management Science*, 52(6), 909-924.
- Drucker, P. (1987). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo, Pioneira

- Easterby-Smith, M., e Prieto, I. M. (2008). Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?. *British Journal of Management*, 19(3), 235-249.
- Eisenhardt, K. M. e Martin, J. A. (2000) "Dynamic capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal* 22, pp. 1105–1121.
- Filippetti, A., Archibugi, D., 2011. Innovation in times of crisis: National System of Innovation, structure and demand. *Research Policy* 40, 179-192.
- Glattstein, D., & Lei, J. (2014). The positive effect of the financial crisis on the dynamic capabilities of international intermediaries. *Nankai Business Review International*, 5(1), 4-4.
- Grant, R. M. (1991) "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation" *California Management Review* 33, pp. 114–135.
- Grewal, R., eSlotegraaf, R. J. (2007). Embeddedness of organizational capabilities*. *Decision Sciences*, 38(3), 451-488.
- Haas, M. R., e Hansen, M. T. (2005). When using knowledge can hurt performance: The value of organizational capabilities in a management consulting company. *Strategic Management Journal*, 26(1), 1-24.
- Helfat, C., ePeteraf, M. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic organization*, 7(1), 91.
- Hoskisson, R. E., Covin, J., Volberda, H. W., e Johnson, R. A. (2011). Revitalizing entrepreneurship: The search for new research opportunities. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1141-1168.
- Hult, G.; Snow C. eKandemir D. (2003). The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. *Journal of Management*. 29 (3). pp. 401-426.
- Jiang, R. J., Tao, Q. T., & Santoro, M. D. (2010). Alliance portfolio diversity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31(10), 1136-1144.
- Kale, P; Singh, H. and Perlmutter, H. (2000); Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital; *Strategic Management Journal*; Vol. 21; N.º 3; p. 217-237

- Kanerva, M., Hollanders, H., 2009. The Impact of the Economic Crisis on Innovation. INNO Metrics Thematic Paper, Brussels: European Commission, DG Enterprise, 2009.
- Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(5), 632-657.
- Kusunoki, K.; Notiaka, I. and Nagata, A. (1998); Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings; *Organization Science*; Vol. 9, N.º 6,
- Macher, J. T., & Mowery, D. C. (2009). Measuring dynamic capabilities: practices and performance in semiconductor manufacturing. *British Journal of Management*, 20(s1), S41-S62.
- Madhok, A., & Tallman, S. B. (1998). Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization science*, 9(3), 326-339.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.
- Newey, L. R., & Zahra, S. A. (2009). The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *British Journal of Management*, 20(s1), S81-S100.
- Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework. *Academy of Management Review*, 33(2), 496-520.
- Paunov, C., 2011. The global crisis and firms' investments in innovation. *Research Policy* 41, 24-35
- Pavitt, K., 2005. Innovation Process, in: Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R. (Eds), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.
- Peters, B., 2007. Persistence of innovation: stylised facts and panel data evidence. *The Journal of Technology Transfer* 34, 226-243.
- Powell, T. C. (1992) "Strategic planning as competitive advantage" *Strategic Management Journal* 13, pp. 551-558.

- Prahalad, C. K. e Hamel G. (1990) “The Core Competence of the Corporation” *Harvard Business Review* 3, pp 79–91.
- Sanders, N. R. (2007). An empirical study of the impact of e-business technologies on organizational collaboration and performance. *Journal of OperationsManagement*, 25(6), 1332–1347.
- Santoro, M. D., &Chakrabarti, A. K. (2002).Firm size and technology centrality in industry–university interactions. *Research policy*, 31(7), 1163-1180.
- Shane, S., eVenkataraman, S. (2000). “The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research”, *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sieger, P., Zellweger, T., Nason, R. S., e Clinton, E. (2011). Portfolio entrepreneurship in family firms: a resource-based perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), pp. 327-351.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., e Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32(1), 273-292.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., eCalantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259-276.
- Stadler, C., Helfat, C. E., e Verona, G. (2013). The impact of dynamic capabilities on resource access and development. *Organization Science*, 24(6), 1782-1804.
- Stevenson, H. H., eJarillo, J. C. (2009). “A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management”, *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Tanriverdi, H. (2005). Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability, and Performance of Multibusiness Firms. *MIS Quarterly*, 29(2). pp. 311-334
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G. e Shuen, A. (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management” *Strategic Management Journal* 18, pp. 509–533.

- Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization science*, 13(2), 179-190.
- Wang, E. T., e Wei, H. L. (2007). Interorganizational Governance Value Creation: Coordinating for Information Visibility and Flexibility in Supply Chains. *Decision Sciences*, 38(4), 647-674.
- Wernerfelt, B. (1984) “The Resource–Based View of the Firm” *Strategic Management Journal* 5, pp. 171–180.
- Williamson, O. E. (1999) “Strategy Research: Governance and Competence Perspective” *Strategic Management Journal* 20, pp. 1087–1108
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), pp. 301-326.
- Yang, T. K., e Hsieh, M. H. (2013). Case analysis of capability deployment in crisis prevention and response. *International Journal of Information Management*, 33(2), 408-412.
- Zahra, S. A., e George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., eDavidsson, P. (2006). “Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda”, *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zollo, M., e Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). “Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms”, *Organization Science*, 18(2), 181-199.

Anexos

Anexo I – Questionário



OBJECTIVO DESTE QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objectivo reunir informação sobre as capacidades dinâmicas mais frequentemente utilizadas pelos gestores /directores de empresas portuguesas.

Através de uma abordagem dinâmica e evolutiva de 2006 a 2008, o objectivo final será identificar de que forma os gestores / directores de cada empresa poderão alcançar maior sucesso na sua actividade.

CONFIDENCIALIDADE

Todas as informações prestadas no âmbito deste questionário são estritamente confidenciais.

- Não será possível reconhecer e/ou identificar os indivíduos ou empresas que participam neste estudo.
- Os dados recolhidos serão usados apenas para fins estatísticos e apresentados de forma agregada.

A SUA COLABORAÇÃO É FUNDAMENTAL

O sucesso deste projecto de âmbito nacional depende do volume de dados representativos (questionários) preenchidos e entregues por empresas como a sua.

O SEU CASO É IMPORTANTE

O sucesso deste inquérito nacional depende da participação de TODOS gestores/directores de empresas, sem excepção.

Os questionários são preenchidos em empresas dos mais variados âmbitos, tipos e categorias, de grandes grupos a microempresas, e que desenvolvem a sua actividade com variados níveis de sucesso. A veracidade dos dados recolhidos é crucial para a validade deste estudo.

QUEM DEVE PREENCHER O QUESTIONÁRIO

O questionário deve ser preenchido pelo empresário, director geral ou pelo director de marketing.

UTILIDADE PARA A SUA EMPRESA

Como símbolo do nosso apreço pela sua participação, a nossa equipa de investigação enviar-lhe-á um relatório com as conclusões do estudo, que incluirá sugestões de

formas de melhorar o desempenho das empresas portuguesas.

COMO PREENCHER O QUESTIONÁRIO

1. Dado que este questionário se destina a todos os tipos de empresa, algumas questões poderão não se aplicar à sua empresa em particular. Nestes casos, deverá avançar para a pergunta seguinte.

2. Neste questionário, não há respostas certas ou erradas. O importante é sua experiência individual. Seleccione ☒ a opção que melhor reflecte a sua opinião ou situação.

3. Este questionário foi concebido para ser preenchido de forma simples e breve. O seu preenchimento deverá demorar cerca de 50 minutos.

Obrigado pela sua colaboração.

SECÇÃO A – PESSOAL E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

1. Qual a sua posição na empresa? Por favor seleccione ☒ a opinião que melhor representa a sua opinião ou posição.

Director Geral Executivo ☐ Director Geral ☐ Director de Marketing ☐ Director ☐ Outro ☐
☐ Qual? _____

2. Indique o número de anos:

de experiência profissional da administração da empresa na sua
totalidade _____

Número de directores gerais _____

de experiência profissional da administração em termos de marketing ____

Número de directores de
marketing _____

3. Qual o nome da sua empresa? _____ NIF _____

Indique o endereço da empresa: _____

Indique o seu endereço electrónico: _____ (para envio de relatório)

4. 4.1. Qual o número de colaboradores existentes na empresa? _____

4.2. Indique as alterações no número de colaboradores nesta empresa nos últimos três anos:

☐ AUMENTOU Quanto? _____ % ☐ SEM ALTERAÇÕES ☐ DIMINUIU Quanto? _____ %

5.

Qual é o sector de actividade da empresa? _____

SECÇÃO B – ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO

6.

Por favor indique EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA, quais as suas CAPACIDADES actuais, no que diz respeito a:

A. DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

	1	2	3	4	5
1) Capacidade para desenvolver novos produtos/serviços.....	☐	☐	☐	☐	☐
2) Desenvolvimento de novos produtos/serviços para contribuir no investimento em projectos de I&D...	☐	☐	☐	☐	☐
3) Estudos de criação de novos produtos/serviços	☐	☐	☐	☐	☐
4) Lançamentos bem sucedidos de novos produtos/serviços.....	☐	☐	☐	☐	☐
5) Eficácia no desenvolvimento de produtos/serviços para responder às necessidades dos clientes	☐	☐	☐	☐	☐

B. EMPREENDORISMO

	1	2	3	4	5
1) Capacidade de resposta junto de outras organizações/stakeholders.....	☐	☐	☐	☐	☐

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2) Rapidez na introdução de novos produtos e serviços no mercado | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3) Proactividade em projectos de risco elevado | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4) Grau de iniciativa nos esforços em otimizar a possibilidade de explorar novas oportunidades | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

C. INOVAÇÃO

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1) Rapidez na aceitação das inovações técnicas, baseada nos resultados de pesquisa..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2) Geração constante ideias inovadoras para produtos e serviços | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3) Rapidez na aceitação da inovação na gestão de programas/projectos..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4) Penalização das pessoas por ideias novas que não funcionem | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5) Encorajamento da inovação | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

D. ACUMULAÇÃO DE CONHECIMENTO

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1) Criação de competências e de conhecimento operacional e de I&D aplicáveis em várias unidades de negócio (UN) | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2) Transferência de conhecimento operacional e de I&D | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

relevantes aplicáveis em várias UN					
3) Integração de conhecimento operacional e de I&D relevantes de várias UN de forma a criar novos produtos/serviços.....	☐	☐	☐	☐	☐
4) Mudança de políticas operacionais e de I&D com base em lições aprendidas noutras UN	☐	☐	☐	☐	☐
5) Criação de competências e conhecimento de marketing aplicáveis a várias UN	☐	☐	☐	☐	☐
6) Transferência de conhecimento relevante sobre os clientes entre as UN	☐	☐	☐	☐	☐
7) Integração de conhecimento sobre os clientes de UN para obter novas perspectivas dos clientes	☐	☐	☐	☐	☐
8) Mudança de políticas e processos de marketing e de produto de UN de forma a obter novas perspectivas dos clientes.....	☐	☐	☐	☐	☐
9) Criação de competências e conhecimento de gestão aplicáveis em várias UN	☐	☐	☐	☐	☐
10) Partilha de boas práticas de gestão entre as UN	☐	☐	☐	☐	☐
11) Integração de políticas e processos de gestão relevantes em várias UN	☐	☐	☐	☐	☐
12) Mudança de políticas e processos de gestão com base em lições de gestão aprendidas noutras UN ...	☐	☐	☐	☐	☐

E.	PERFORMANCE NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	1	2	3	4	5
-----------	---	----------	----------	----------	----------	----------

1) Custos de desenvolvimento.....	☐	☐	☐	☐	☐
2) Eficácia do investimento em desenvolvimento	☐	☐	☐	☐	☐
3) Prazos de entrega.....	☐	☐	☐	☐	☐
4) Facilidade de transferência para a fase de produção	☐	☐	☐	☐	☐
5) Precedência de comercialização.....	☐	☐	☐	☐	☐
6) Custo do produto.....	☐	☐	☐	☐	☐
7) Melhoria na funcionalidade/qualidade do produto	☐	☐	☐	☐	☐
8) Melhoria na tecnologia do produto	☐	☐	☐	☐	☐
9) Nível de inovação nas tecnologias do produto	☐	☐	☐	☐	☐
10) Nível de inovação no produto como um todo	☐	☐	☐	☐	☐
11) Criação de novos conceitos de produto	☐	☐	☐	☐	☐

F. CAPITAL RELACIONAL

	1	2	3	4	5
1) Interacção estreita a vários níveis entre os parceiros da aliança	☐	☐	☐	☐	☐
2) Respeito mútuo a vários níveis entre os parceiros da aliança.....	☐	☐	☐	☐	☐
3) Nível de confiança a vários níveis entre os parceiros da aliança.....	☐	☐	☐	☐	☐
4) Nível de amizade a vários níveis entre os parceiros da aliança.....	☐	☐	☐	☐	☐
5) Reciprocidade entre os parceiros da aliança	☐	☐	☐	☐	☐

Por favor indique ☒ se tem interesse em receber:

☐ relatório com os resultados deste estudo.

Se estiver interessado em receber os resultados deste estudo, por favor anexe a este questionário os seus dados para posterior contacto (por exemplo, um cartão profissional ou um contacto alternativo).

Muito obrigado pela sua participação!