

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

TESE DE DOUTORAMENTO EM GESTÃO

HD 69.58.665
2007

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E DESEMPENHO
COMPETITIVO

Francisco Nuno Rocha Gonçalves

Orientador: Professor Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves

Júri:

Presidente: Reitor da Universidade Técnica de Lisboa.

Vogais: Doutor Mário Lino Barata Raposo, professor catedrático da Universidade da Beira Interior;

Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves, professor catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

Doutor Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito, professor associado da Faculdade de Economia da Universidade do Porto;

Doutora Maria Margarida de Melo Coelho Duarte, professora associada do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

Doutor Arnaldo Fernandes de Matos Coelho, professor auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Lisboa, Maio de 2007

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

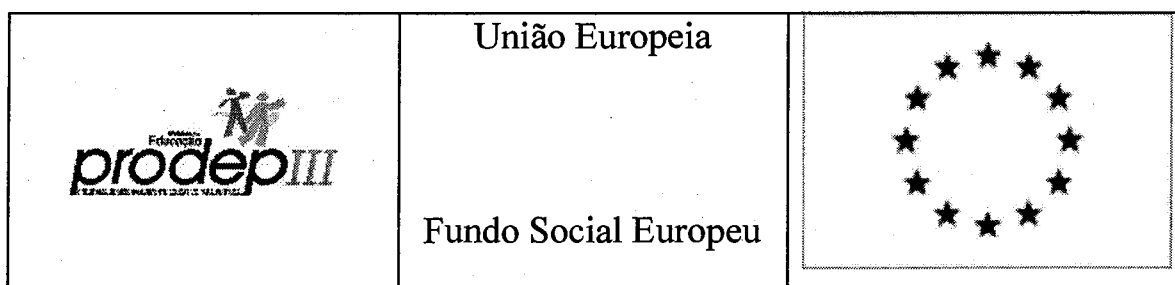
TESE DE DOUTORAMENTO EM GESTÃO

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E DESEMPENHO
COMPETITIVO

Francisco Nuno Rocha Gonçalves

Orientador: Professor Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves

Esta investigação foi co-financiada pelo Fundo Social Europeu



Lisboa, Maio de 2007

Dedicatória

O percurso que levou a este trabalho foi simultaneamente exigente e estimulante.

Independentemente de todas as outras razões que animaram o autor na prossecução da sua vocação de investigar, há uma que neste momento sobressai e que determina o sentido desta dedicatória: a vontade de construir algo em nome de um futuro – que é feito de coisas e, sobretudo, de valores – em que o Francisco (filho) é parte central. De facto, foi ele, que através de umas brincadeiras adiadas, fez o maior investimento desta tese: o de algum do seu tempo de infância, tão intenso e tão precioso.

“A inteligência apenas vale ao serviço do amor”. Saint-Exupéry.

“O verdadeiro valor das coisas é o esforço e o problema de as adquirir”. Adam Smith.

Agradecimentos

Este texto de agradecimento dirige-se a pessoas e a instituições que contribuíram para o resultado que agora se põe à consideração da comunidade científica, sendo que os eventuais erros e omissões deste documento são da inteira responsabilidade do autor.

O primeiro agradecimento é dirigido ao orientador da tese, o Senhor Professor Doutor Vítor da Conceição Gonçalves. Ao longo de mais de três anos emprestou a esta investigação o seu interesse inequívoco, os seus saberes, a sua experiência e a sua visão. Adicionalmente, enquanto orientador de um investigador em formação, foi um incentivo recorrente para a melhoria do trabalho e foi uma fonte de apoio e de esclarecimento.

Esta investigação teve a felicidade de poder contar com a atenção, a título pessoal, do Senhor Dr. João Gomes Esteves. Fica expressa a gratidão pelo seu apoio decisivo.

Esta tese teve várias hipóteses de desenvolvimento que foram sendo testadas, quer em seminários e conferências, quer por contactos com académicos, nomeadamente no ISEG. Regista-se o reconhecimento pelas suas respostas e pelas suas sugestões.

A componente empírica deste trabalho só foi possível de implementar porque houve empresas que responderem aos inquéritos. Portanto, enaltece-se a sua boa vontade e a sua consideração pela investigação científica. À empresa IMS Health agradece-se a oferta de dados valiosos e ao Professor Wynne Chin a oferta do seu software de análise.

O Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro apoiou esta investigação de duas formas. Uma, financeira, através do PRODEP. A outra, através da atenção e consideração que as suas pessoas sempre demonstraram.

Por fim, os amigos, a Família e, em especial a esposa e o filho do investigador, prestaram um apoio inestimável no acompanhamento do decurso dos trabalhos.

Resumo

Esta investigação parte da associação habitualmente observada, entre a participação das empresas em alianças e os seus níveis de desempenho competitivo. Defende-se que a compreensão científica actual desta associação pode ser estendida pela avaliação de uma rede nomológica mais abrangente de fenómenos e, em particular, pela análise dos papéis de determinadas capacidades dinâmicas – a capacidade de gestão de alianças e a capacidade de absorção de conhecimento.

Efectivamente, reviram-se e discutiram-se as utilizações dos conceitos de desempenho competitivo, de alianças estratégicas e de capacidades dinâmicas e, em sequência, propôs-se e testou-se um enquadramento teórico explicativo. Este enquadramento foi construído em torno da relação entre alianças e desempenho, discriminando os principais resultados das alianças sobre as dimensões de desempenho e sobre processos intermédios (inovação), e testando os papéis propostos (como variáveis explicativas ou moderadoras) para aquelas capacidades.

Esta investigação gerou dois importantes resultados. Primeiro, confirmou a aptidão explicativa da perspectiva das capacidades dinâmicas. Segundo, esclareceu aspectos relativos à propagação dos efeitos competitivos das alianças.

Escolheu-se a perspectiva filosófica do realismo crítico. O método é o hipotético-dedutivo. No teste das hipóteses, utilizou-se uma abordagem quantitativa. Desenvolveram-se casos exploratórios para melhor preparar este teste empírico, conduzido na indústria farmacêutica Portuguesa.

Abstract

This research departs from the frequently established association between alliances and competitor performance. It proposes that it's current understanding can be enhanced by analysing a wider nomological network of related phenomena and by considering the specific role of dynamic capabilities. These capabilities are the alliance management capability and the knowledge absorptive capacity.

After revising and discussing the concepts, and the main applications, of competitive performance, strategic alliances and dynamic capabilities, a theoretical and explanatory framework was proposed and tested. This framework was built around the relationship between alliances and performance outcomes, and aimed at discriminating specific performance outcomes (innovation) and at evaluating the proposed roles (as either explanatory variables, or as moderators) for dynamic capabilities.

This research contributed, firstly, to a positive evaluation of the dynamic capabilities view. Secondly, it offered further enlightenment on the topic of the competitive impacts of alliancing on performance.

Critical realism was chosen as the philosophical perspective. This investigation had the purpose of testing a specific set of hypothesis, and did so, by employing a quantitative approach. Some exploratory case studies were performed as a means to assist and to prepare the empirical test of the theoretical framework, which was conducted at the Portuguese pharmaceutical industry.

Índice

Título da tese e composição do júri	<i>i</i>
Título da tese	<i>ii</i>
Resumo	<i>iii</i>
<i>Abstract</i>	<i>iv</i>
Dedicatória	<i>v</i>
Agradecimentos	<i>vi</i>
Índice	<i>vii</i>
Lista das Tabelas	<i>xiii</i>
Lista das Figuras	<i>xv</i>
Lista de Apêndices	<i>xvi</i>
Lista das Abreviaturas	<i>xvii</i>
Capítulo I. Introdução	18
1.1. Tema da investigação e motivação	18
1.2. Perspectiva teórica e questões de investigação	20
1.2.1 A perspectiva das capacidades dinâmicas na explicação das vantagens competitivas	20
1.2.2 Questões de investigação	21
1.3. Perspectiva filosófica e método	22
1.4. Contributos esperados	23
1.4.1. Contributos teóricos	23
1.4.2. Contributos empíricos	25
1.4.3. Contributos para as empresas	27
1.5. Estrutura da tese	27
Capítulo II. Gestão estratégica e desempenho	31
2.1. Perspectivas teóricas em gestão estratégica	31
2.1.1. A evolução da teoria em gestão estratégica	32

	8
2.1.2. Tendências na investigação em gestão estratégica.....	42
2.2. Análise do desempenho em gestão estratégica	44
2.2.1. Definição e problemas na análise do desempenho competitivo.....	44
2.2.2. O ambiente competitivo como antecedente do desempenho	52
2.2.3. Os recursos, as capacidades e as decisões estratégicas como antecedentes do desempenho.....	57
2.2.4. O caso das alianças estratégicas como antecedentes do desempenho.....	61
2.2.5. As dimensões e as medidas do desempenho	62
2.3. Síntese do capítulo	65
Capítulo III. Alianças estratégicas	67
3.1. Revisão de literatura: análise temática.....	67
3.1.1. Definições e tipos de alianças	67
3.1.2. Formação de alianças estratégicas	69
3.1.3. Estrutura e controlo de alianças estratégicas.....	72
3.1.4. Dinâmica das alianças estratégicas	74
3.1.5. Desempenho das alianças estratégicas.....	76
3.2. Revisão de literatura: níveis de análise de alianças estratégicas.....	78
3.2.1 O nível da díade	81
3.2.2. O nível da empresa.....	84
3.2.3. O nível da rede inter-organizacional	87
3.3. Revisão de literatura: perspectivas teóricas na análise de alianças estratégicas....	91
3.3.1. Perspectivas baseadas nos recursos, conhecimento e capacidades dinâmicas	91
3.3.2. Teoria dos custos de transacção	96
3.3.3. A perspectiva das redes	99
3.3.4. A perspectiva da organização industrial	102
3.4. Síntese do capítulo	104
Capítulo IV. A relação entre alianças estratégicas e desempenho na perspectiva das capacidades dinâmicas	106

4.1. A perspectiva das capacidades dinâmicas	106
4.1.1. A necessidade de uma perspectiva dinâmica sobre a gestão estratégica	107
4.1.2. Definição de capacidades dinâmicas.....	114
4.1.3. Capacidades dinâmicas e desempenho competitivo	116
4.2. A capacidade de gestão de alianças	118
4.2.1. Revisão de literatura e oportunidades de desenvolvimento	119
4.2.2. A capacidade de gestão de alianças como uma capacidade dinâmica	122
4.3. A capacidade de absorção de conhecimento.....	123
4.3.1. Revisão de literatura e oportunidades de desenvolvimento	123
4.3.2. Capacidade de absorção de conhecimento e alianças estratégicas.....	130
4.3.3. Capacidade de absorção de conhecimento e aprendizagem organizacional	132
4.3.4. A capacidade de absorção de conhecimento como uma capacidade dinâmica	133
4.4. Síntese do capítulo	135
Capítulo V. Construção de um modelo teórico explicativo	137
5.1. Desenvolvimento do modelo e apresentação das questões implícitas.....	137
5.1.1. Explicação do modelo	137
5.1.2. Questões de investigação e resultados esperados.....	145
5.2. Definição da perspectiva filosófica e implicações metodológicas	148
5.2.1. Principais perspectivas filosóficas actuais em gestão	149
5.2.2. Escolha da perspectiva filosófica: o realismo crítico	153
5.2.3. O realismo crítico, o método hipotético-dedutivo e as análises quantitativas	157
5.3. Opções metodológicas	160
5.3.1. O método.....	160
5.3.2. O tipo de abordagem	162
5.3.3. Tipo de análise de dados	165
5.3.4. A técnica de análise.....	166

	10
5.3.5. Principais opções.....	170
5.4. Síntese do capítulo	171
Capítulo VI. Trabalho de campo preliminar e geração das hipóteses de investigação .	173
6.1. Descrição da indústria farmacêutica em Portugal.....	173
6.2. Análise da situação competitiva da indústria farmacêutica em Portugal.....	180
6.3. A I&D na indústria farmacêutica	183
6.4. O marketing na indústria farmacêutica	186
6.5. Tipos de alianças na indústria farmacêutica	187
6.6. Análise exploratória da indústria farmacêutica em Portugal através de casos	193
6.6.1. Objectivos e estrutura das entrevistas	193
6.6.2. Casos: caracterização de empresas e do seu envolvimento em alianças.....	196
6.6.3. Análise exploratória da organização da indústria: algumas evidências	198
6.6.4. Análise exploratória da capacidade de gestão de alianças na indústria farmacêutica Portuguesa: algumas evidências	202
6.6.5. Análise exploratória da capacidade de absorção de conhecimento na indústria farmacêutica Portuguesa: algumas evidências	205
6.7. Geração de hipóteses de investigação.....	210
6.7.1. <i>Portfolio</i> de alianças e desempenho competitivo.....	211
6.7.2. <i>Portfolio</i> de produtos e desempenho competitivo.....	212
6.7.3. <i>Portfolio</i> de alianças e <i>portfolio</i> de produtos	212
6.7.4. Relações entre as dimensões de desempenho competitivo	213
6.7.5. O papel da capacidade de absorção de conhecimento	214
6.7.6. O papel da capacidade de gestão de alianças	215
6.8. Síntese do capítulo	217
Capítulo VII. Plano de investigação.....	218
7.1. Propósito e tipo de investigação	218
7.1.1. Propósito de investigação.....	218
7.1.2. Tipo de investigação	219
7.2. Objecto de análise e contexto	220

	11
7.2.1. Unidade de análise	220
7.2.2 Indústria seleccionada	221
7.2.3. Tipo de alianças a estudar	222
7.3. Horizonte temporal	224
7.4. Medidas e pré-teste	226
7.4.1. A capacidade de gestão de alianças	227
7.4.2. A capacidade de absorção de conhecimento	228
7.4.3. Desempenho competitivo.....	229
7.4.4. <i>Portfolio</i> de alianças.....	230
7.4.5. Reconfiguração do <i>portfolio</i> de produtos.....	231
7.4.6. Resumo das medidas e do método de cálculo.....	232
7.4.7. Pré-teste.....	235
7.5. Tipo de intervenção do investigador.....	237
7.6. Método de recolha dos dados.....	237
7.7. Técnica estatística de análise dos dados: PLS	240
7.8. Síntese do capítulo	245
Capítulo VIII. Teste empírico	246
8.1. Amostra.....	246
8.1.1. Implementação dos questionários	246
8.1.2. Amostra recolhida e implicações para a técnica escolhida	247
8.1.3. Descrição da amostra	252
8.1.4. Representatividade da amostra.....	258
8.2 Implementação da análise de equações estruturais: o modelo base.....	263
8.2.1. Análise do modelo de medida	264
8.2.2. Análise do modelo estrutural	267
8.3 Implementação da análise de equações estruturais: o papel da capacidade de gestão de alianças.....	270
8.3.1. Análise do modelo de medida.....	271

	12
8.3.2. Análise do modelo estrutural	274
8.4 Implementação da análise de equações estruturais: o papel da capacidade de absorção de conhecimento	278
8.4.1. Análise do modelo de medida	279
8.4.2. Análise do modelo estrutural	282
8.5. As explicações do desempenho competitivo	285
8.6. Alianças e inovação	290
8.7. A escolha das variáveis dependentes e independentes	291
8.8. Discussão dos resultados	294
8.8.1. Exploração dos resultados.....	294
8.8.2. Generalização e replicação.....	302
8.9. Síntese do capítulo	305
Capítulo IX. Conclusões, limitações e sugestões para pesquisa futura.....	307
9.1. Conclusões	307
9.2. Implicações teóricas, empíricas e para as empresas	312
9.2.1. Implicações para a teoria.....	313
9.2.2. Implicações do processo de análise empírica.....	316
9.2.3. Implicações para as empresas	318
9.3. Limitações.....	321
9.4. Oportunidades de investigação futura.....	323
Apêndices	327
Apêndice I. Cartas para entrevistas.....	327
Apêndice II. Folha de rosto.....	329
Apêndice III. Questionário.	330
Apêndice IV. Recordatória.	333
Referências bibliográficas.....	334

Lista das Tabelas

Tabela 1. Estrutura do projecto de tese.....	27
Tabela 2. Influências do ambiente externo, sobre o desempenho.....	53
Tabela 3. Publicações com análises de desempenho.....	55
Tabela 4. Enfoques de estudos de desempenho ao nível da empresa.....	59
Tabela 5. Aplicações empíricas sobre alianças estratégicas.....	80
Tabela 6. Algumas ópticas de análise em gestão estratégica.....	108
Tabela 7. Antecedentes da capacidade de absorção de conhecimento.....	126
Tabela 8. Resultados da capacidade de absorção de conhecimento.....	127
Tabela 9. As principais correntes filosóficas actuais em gestão.....	150
Tabela 10. Evolução do mercado do medicamento em Portugal.....	174
Tabela 11. Comércio externo de medicamentos.....	175
Tabela 12. Composição dos preços de venda ao público de medicamentos.....	176
Tabela 13. Maiores titulares de AIM's.....	180
Tabela 14. Repartição dos gastos em I&D.....	185
Tabela 15. Casos nacionais: as empresas estudadas.....	197
Tabela 16. Casos nacionais: características das alianças.....	198
Tabela 17. Medidas para os construtos desempenho, alianças e inovação.....	233
Tabela 18. Medidas implicadas nas variáveis latentes de 2ª ordem: a capacidade de absorção de conhecimento	234
Tabela 19. Medidas implicadas nas variáveis latentes de 2ª ordem: a capacidade de gestão de alianças	235
Tabela 20. Estatísticas descritivas das variáveis (escalas tipo Likert).....	254
Tabela 21. Estatísticas descritivas das variáveis (variáveis contínuas).....	255
Tabela 22. Estatísticas de teste para comparar médias de sub-amostras.....	257
Tabela 23. Comparação da amostra com a população.	259
Tabela 24. Percentis das variáveis usadas na análise de <i>clusters</i>	261

Tabela 25. Teste das variáveis usadas na análise de <i>clusters</i>	261
Tabela 26. Composição dos <i>clusters</i>	262
Tabela 27. Comparação da amostra com os elementos do <i>Cluster 1</i>	262
Tabela 28. Resultados do modelo de medida do modelo base.....	265
Tabela 29. Correlações e AVE das variáveis do modelo base.....	266
Tabela 30. Resultados do modelo estrutural do modelo base.....	267
Tabela 31. Resultados do modelo de medida do modelo que se refere à capacidade de gestão de alianças.....	272
Tabela 32. Correlações e AVE das variáveis do modelo que se refere à capacidade de gestão de alianças.....	273
Tabela 33. Resultados do modelo estrutural do modelo que inclui a capacidade de gestão de alianças.....	274
Tabela 34. Teste f^2 dos moderadores.....	277
Tabela 35. Teste da variância explicada.....	278
Tabela 36. Resultados do modelo de medida do modelo que se refere à capacidade de absorção de conhecimento.....	280
Tabela 37. Correlações e AVE das variáveis do modelo que se refere à capacidade de absorção de conhecimento.....	281
Tabela 38. Resultados do modelo estrutural do modelo que inclui a capacidade de absorção de conhecimento.....	282
Tabela 39. Teste da variância explicada.....	284
Tabela 40. Efeitos sobre dimensões do desempenho competitivo e outras variáveis (1).....	286
Tabela 41. Efeitos sobre dimensões do desempenho competitivo e outras variáveis (2).....	289
Tabela 42. Teste de contingência entre alianças e grau de inovação dos produtos...	291
Tabela 43. Relação entre o rácio <i>Out/Totais</i> de alianças e o desempenho.....	293

Lista das Figuras

Figura 1. Fontes de desempenho competitivo.....	48
Figura 2. Estratégias substituíveis.	49
Figura 3. Explicação de desempenho segundo Hunt e Morgan (1997).....	64
Figura 4. Níveis de análise.....	79
Figura 5. A interrogação inicial.....	141
Figura 6. O papel das alianças na explicação dos níveis de desempenho.	142
Figura 7. O papel da capacidade de gestão de alianças.....	144
Figura 8. O papel da capacidade de absorção de conhecimento.....	145
Figura 9. Esquema da investigação segundo a ontologia do realismo crítico.....	156
Figura 10. Meta-modelo de definição da metodologia de investigação.....	160
Figura 11. Opções metodológicas.....	171
Figura 12. Ciclo de inovação na indústria farmacêutica.....	184
Figura 13. Modelo base.....	263
Figura 14. Representação do modelo (modelo base) estimado	269
Figura 15. Modelo que evidencia o papel da capacidade de gestão de alianças.....	270
Figura 16. Modelo estimado.....	276
Figura 17. Modelo relativo ao papel da capacidade de absorção de conhecimento	279
Figura 18. Modelo estimado.....	283
Figura 19. O rácio <i>Out/Total</i> como explicação do desempenho.....	293
Figura 20. Moderação da capacidade de gestão de alianças sobre o crescimento ...	297
Figura 21. Moderação da capacidade de gestão de alianças sobre a quota de mercado.....	298

Lista de Apêndices

Apêndice I. Cartas para entrevistas	327
Apêndice II. Folha de rosto	329
Apêndice III. Questionário	330
Apêndice IV. Recordatória	332

Lista de Abreviaturas

- ACAP: *absorptive capacity* [capacidade de absorção de conhecimento].
- AIM: autorização de introdução no mercado [de um medicamento].
- APIFARMA: Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica.
- AVE: *average variance extracted* [variância extraída por um factor comum].
- B2B: *business to business*.
- DCV: *dynamic capabilities view* [perspectiva baseada nas capacidades dinâmicas].
- EFPIA: *European Federation of the Pharmaceutical Industry Associations*.
- EUA: Estados Unidos da América.
- I&D: investigação e desenvolvimento.
- IMP: *Industrial Marketing and Purchasing Group* [um grupo de investigadores centrado, designadamente, no tema das redes industriais]
- IMS: *Intercontinental Marketing Services*.
- INFARMED: Instituto Nacional da Farmácia e do Medicamento.
- KBV: *knowledge-based view* [perspectiva baseada no conhecimento].
- OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.
- OTC: medicamento *over-the-counter* [de venda livre].
- PACAP: *potential ACAP* [capacidade potencial de absorção de conhecimento].
- PHRMA: *American Pharmaceutical Industry Association*.
- PLS: *partial least squares* [mínimos quadrados parciais].
- RACAP: *realized ACAP* [capacidade realizada de absorção de conhecimento].
- RBV: *resource-based view* [perspectiva baseada nos recursos].
- SCP: *Structure-Conduct-Performance* [paradigma estrutura-conduta-desempenho].
- TCE: *transaction cost economics (theory)* [teoria dos custos de transacção].
- UE: União Europeia.

Capítulo I. Introdução

1.1. Tema da investigação e motivação

A ideia que se desenvolve na presente investigação é que a associação, frequentemente observada, entre a participação das empresas em alianças e o respectivo desempenho competitivo, pode ser melhor explicada e compreendida se se considerar a acção de determinadas capacidades dinâmicas. O teste desta ideia permitirá, em primeiro lugar, aprofundar o conhecimento acerca das consequências competitivas das alianças estratégicas, para as empresas que as integram. Em segundo lugar, avaliará a capacidade explicativa da lente teórica conhecida como perspectiva das capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities view* ou DCV).

Em geral, as alianças estratégicas são consideradas como uma fonte importante de vantagens competitivas para as empresas, *i. e.*, para a respectiva sobrevivência, para a adaptação aos diversos níveis de ambiente onde desenvolvem as suas actividades e para o seu sucesso em geral (Gulati, 1998, 1999; Gulati, Nohria e Zaheer, 2000). Contudo, há várias incertezas quanto aos processos que conduzem a essas vantagens e, mais ainda, verifica-se que a dimensão e a amplitude dos impactos das alianças nas empresas são muito diferenciados (Gulati, 1998; Gonçalves, Palma-dos-Reis e Duque, 2000; Anand e Khanna, 2000; Duysters e Heimeriks, 2002; Tehrani, 2003).

Apesar de haver numerosos artigos a abordar, sob diversas perspectivas teóricas, os temas das alianças e das suas implicações, subsistem diversas possibilidades de evolução para o conhecimento científico nesta área. Por um lado, há novos conceitos e teorias que, por se posicionarem na vanguarda da literatura, podem apoiar a construção de hipóteses interessantes relativamente ao tema das alianças (Gulati *et al.*, 2000). Por outro lado, estão disponíveis ferramentas e metodologias que possibilitam a análise de

relações relativamente complexas, permitindo que as análises empíricas acompanhem o crescendo de sofisticação dos quadros teóricos (Hoskisson, Hitt, Wan e Yiu, 1999).

Um factor importante de motivação para a utilização da perspectiva das capacidades dinâmicas, e para promover o respectivo teste empírico, tem a ver com os incentivos da comunidade científica que a colocam no estado-da-arte da investigação em gestão e em gestão estratégica em particular. O artigo considerado fundador da perspectiva das capacidades dinâmicas (Teece, Pisano e Schuen, 1997) foi premiado com a distinção designada *Strategic Management Journal Best Paper* em 2003 pela *Strategic Management Society*. Mais ainda, a capacidade de absorção de conhecimento – que é uma das capacidades que vai ser aqui tratada – é reconhecida como “de grande importância” (Lane, Koka e Pathak, 2002, p. 1): Szulanski (1996), que aplica este conceito, ganhou em 2004 o prémio *Strategic Management Journal Best Paper* da *Strategic Management Society*; Zahra e George (2002) propõem uma reconceptualização desta capacidade, num artigo derivado de uma apresentação na Conferência de 2000 da *Academy of Management* que foi incluído na lista de *Best Paper Proceedings*; e este mesmo reconhecimento foi atribuído a Lane *et al.* (2002), sendo que este artigo faz uma revisão de literatura sobre aquele conceito. A presente investigação sente-se encorajada, quer pelo interesse da comunidade científica nestes conceitos e teorias, quer pelas diversas oportunidades de pesquisa a elas associadas.

Quanto à aplicação empírica do enquadramento proposto, considerar-se-ão empresas com alianças estratégicas de vários tipos, numa indústria¹: a indústria farmacêutica em Portugal. Esta indústria foi escolhida por ser rica em alianças

¹ A literatura tem enfatizado que a forma como determinadas capacidades são executadas são específicas em relação a cada indústria (e. g., Anand e Khanna, 2000; King e Zeithaml, 2001). Assim, no caso da investigação empírica, esta frase poderá ler-se: “...a forma como determinadas capacidades são operacionalizadas são específicas...”.

estratégicas e por o conhecimento ser um recurso crítico para aí se competir (Accenture, 2004; Phrma, 2004; EFPIA, 2004b).

1.2. Perspectiva teórica e questões de investigação

A presente investigação vai tomar a perspectiva teórica das capacidades dinâmicas e vai propor e avaliar uma determinada explicação para a relação entre alianças e desempenho, onde aquelas capacidades têm um papel importante. A seguir, apresenta-se sumariamente esta perspectiva e outros aspectos enquadradores da investigação.

1.2.1 A perspectiva das capacidades dinâmicas na explicação das vantagens competitivas

As vantagens competitivas das empresas vêm sendo analisadas através de dois pontos de vista complementares: um interno e outro externo, relativamente a essas organizações (Hoskisson *et al.*, 1999). O foco externo enfatiza aspectos como a estrutura da indústria e o posicionamento das empresas como factores explicativos daquelas vantagens competitivas. O foco interno, representado sobretudo pela perspectiva baseada nos recursos (RBV), acentua que as vantagens competitivas se constroem e sustentam com base nas características e na heterogeneidade da base de recursos e de capacidades das empresas. Este foco interno foi criticado por ser vago e tautológico e por não ter suporte empírico suficiente (Williamson, 1999; Priem e Butler, 2001). Mais ainda, esta perspectiva revelou-se ineficaz na explicação da sustentação de vantagens competitivas em ambientes relativamente turbulentos (D'Aveni, 1994), bem como na análise do papel do recurso conhecimento (Grant, 1996, Spender, 1996). Em resposta a estas insuficiências desenvolveram-se a perspectiva baseada nas capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997) e a perspectiva baseada no conhecimento (Grant, 1996).

A perspectiva das capacidades dinâmicas focaliza-se sobre os processos e os antecedentes organizacionais pelos quais as empresas fazem evoluir – adquirir, partilham, integram e recombina – a sua base de recursos e capacidades, dando origem a novas estratégias geradoras de valor, de modo a adaptá-las à dinâmica do ambiente e dos mercados (Grant, 1996; Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000). Então, estas capacidades podem explicar a construção, e a sustentação, de vantagens competitivas, bem como as diferenças de desempenho competitivo observadas.

Neste sentido, a perspectiva das capacidades dinâmicas assume uma perspectiva “Schumpeteriana” (Jacobson, 1992; Roberts e Eisenhardt, 2003), segundo a qual as vantagens competitivas dependem do sucesso da reconfiguração da base de recursos e capacidades, com reflexos ao nível da sua oferta ou da organização do seu negócio, e logo, na respectiva posição competitiva (Teece *et al.*, 1997). Eisenhardt e Martin (2000) apontam os seguintes exemplos destas capacidades: o desenvolvimento de produtos; a inovação; os processos de transferência, de replicação e de *brokering* de conhecimento; as rotinas de aquisição de recursos; as capacidades de decisão estratégica; e o envolvimento em alianças.

1.2.2 Questões de investigação

Na presente investigação está em causa apreciar a relação entre a pertença a alianças e as diferenças observados no desempenho competitivo das empresas. Para o efeito importará, por um lado, constatar esse impacto e, por outro lado, avançar algumas hipóteses acerca de fenómenos que contribuem para modelar esse impacto, ou seja, que o explicam. Portanto, a questão genérica de investigação que se coloca é a seguinte:

1. Que mecanismos generativos explicam a relação entre alianças estratégicas e os níveis de desempenho competitivo?

Subsidiariamente, surge uma questão adicional:

1. Em que medida determinadas capacidades dinâmicas contribuem para explicar aquela associação de eventos (alianças e desempenho)?

O enquadramento teórico – o conjunto de teorias testáveis – derivado destas questões poderá levar à identificação de factores que aprofundem o conhecimento actual acerca dos impactos das alianças sobre o desempenho das empresas.

1.3. Perspectiva filosófica e método

O realismo crítico reflecte-se no enquadramento apresentado, dado que o propósito da presente investigação é investigar se a relação (empiricamente observada) entre alianças e os níveis de desempenho competitivo é, afinal, uma associação mais complexa e, designadamente, fruto de uma rede de determinantes e contingências que radicam na natureza das organizações e em circunstâncias exógenas àquela relação (aparentemente simples) entre alianças e desempenho. A exploração, agora encetada, destas estruturas generativas (explicativas) incidirá sobre a avaliação do papel moderador e generativo das referidas capacidades dinâmicas.

Assim, vai-se colocar a hipótese de que há, ou que podem ser inferidas, determinadas contingências que impendem sobre a relação entre alianças e desempenho, sendo estas influências as capacidades dinâmicas referidas. Por sua vez, estas capacidades serão medidas pelos seus efeitos (indicadores reflexivos) ou por conjuntos de factores que as fazem emergir (indicadores formativos). Apesar da predilecção dos estudos assentes no realismo crítico em análises qualitativas, ou pelo menos com uma componente qualitativa proeminente, vai-se mostrar como determinadas técnicas quantitativas (as que revelam padrões subjacentes aos dados observados, como a análise factorial ou modelos de equações estruturais) são igualmente pertinentes à luz desta

perspectiva filosófica. O método seguido nesta investigação, com vista ao teste das hipóteses, é o método hipotético-dedutivo.

1.4. Contributos esperados

De seguida, apresentam-se os contributos que a presente investigação se propõe fazer, de acordo com a revisão de literatura efectuada, com o enquadramento proposto, para a análise da associação entre alianças e o desempenho das empresas.

1.4.1. Contributos teóricos

Os contributos teóricos que a presente investigação se propõe fazer são:

1. Testar a perspectiva das capacidades dinâmicas, num enquadramento que explica os impactos das alianças sobre o desempenho das empresas, com base em capacidades dinâmicas, na sequência das recomendações da literatura (Teece *et al.*, 1997; Winter, 2003), com vista a consolidar esta perspectiva. Espera-se que o enquadramento teórico venha a ser validado e, *a posteriori*, possa ser adaptado a testes empíricos em outros contextos.
2. Contribuir para a validação nomológica² de duas capacidades dinâmicas, através do desenvolvimento de um enquadramento teórico que testa o papel destas capacidades, na explicação da relação entre a pertença a alianças e as diferenças de desempenho observadas (Lambe *et al.*, 2002; Duysters e Heimeriks, 2002).

De seguida, detalha-se um pouco a explicação destes dois contributos.

Em relação ao primeiro contributo, há três aspectos que justificam a oportunidade científica que se lhe atribui. Em primeiro lugar, e em relação à primeira capacidade

² *I. e.*, de cada um destes construtos, analisando as relações que tem com os outros fenómenos, à luz do que os trabalhos teóricos e empíricos publicados antecipam para estas relações.

dinâmica visada, a capacidade de gestão de alianças estratégicas (Dyer e Singh, 1998; Draulans *et al.*, 2003) é um conceito recente e, por isso, foi usado em muito poucas ocasiões para explicar o desempenho de díades (Duysters e Heimriks, 2002), e não foi ainda relacionado com o desempenho geral das empresas que as integram. Mais ainda, a sua validação nomológica está por fazer: não foram testados os seus antecedentes prováveis, nem a sua relação com outros processos empresariais. Em segundo lugar, e em relação à segunda capacidade dinâmica em estudo, verifica-se que a capacidade de absorção de conhecimento gerou muito interesse na comunidade científica (Lane *et al.*, 2001), mas que permanece como um conceito complexo e difícil de operacionalizar apesar de algumas reconceptualizações recentes (Zahra e George, 2002). Ainda não são claros quais os antecedentes desta capacidade, nem qual é a sua importância relativa na gestão (estratégica) das empresas. Quanto aos estudos que analisam os efeitos desta capacidade sobre as empresas, ou sobre as alianças, são em número muito reduzido (*e. g.*, Szulanski, 1996; Tsai, 2001; Chauvet, 2003) pelo que ainda configuram um conjunto muito disperso de contributos, transmitindo a sensação de que, apesar dos avanços feitos, não se progrediu muito mais além da justificação inicial dos proponentes do conceito (Cohen e Levinthal, 1990). Em terceiro lugar, dado que a coordenação de recursos e capacidades através do *portfolio* de alianças das empresas (*i. e.*, a gestão das alianças) é um processo rico em conhecimento, investigar-se-á a relação entre a capacidade de gerir alianças e a capacidade de gerir o conhecimento externo. Deste modo, as capacidades dinâmicas vão assumir um papel central no enquadramento teórico proposto e assim, espera-se contribuir para a compreensão do seu papel na construção de vantagens competitivas, isto é, para a comprovação do seu interesse substantivo em gestão estratégica.

Em relação ao segundo contributo teórico, referido no início desta secção, há a assinalar que não é frequente a análise quantitativa de modelos estruturais, tal como aqui é proposto, na análise de alianças estratégicas. Nem mesmo em estudos sobre desempenho, apesar das vantagens que aportam quanto à sua capacidade para explorar dados e retratar relações complexas (Hoskinsson *et al.*, 1999). Portanto, espera-se que seja um enquadramento inovador e útil para o conhecimento nesta área e que possa, no futuro, ser validado em diversos contextos.

Em suma, quer-se contribuir para a afirmação da perspectiva das capacidades dinâmicas, o que passa por compreender a capacidade efectiva desta lente teórica em propor explicações para os fenómenos empíricos observados. Deste modo, espera-se contribuir para a clarificação da importância, e das implicações, destas capacidades na estratégia das empresas e na sua adaptação aos mercados e a ambientes em mutação. Portanto, espera-se contribuir para o esclarecimento dos processos pelos quais as empresas podem beneficiar do seu envolvimento e da gestão de um *portfolio* de alianças estratégicas. Esta relação vem sendo muito debatida, donde a presente investigação quer contribuir para o debate em curso com um enquadramento original e através de uma perspectiva teórica e com conceitos que a situam no estado-da-arte em gestão.

1.4.2. Contributos empíricos

Os contributos empíricos que se espera fazer referem-se a:

1. A articulação proposta entre os construtos utilizados;
2. O teste das medidas que vão ser usadas para o efeito do ponto anterior.

Como se mostrará, a literatura relativa à perspectiva das capacidades dinâmicas e àquelas duas capacidades em particular, vem pedindo aplicações empíricas (Winter,

2003; Chauvet, 2004). Estes esforços deparam habitualmente com duas dificuldades: a complexidade das definições e as medidas a usar. Esta investigação vai apoiar a resolução destes problemas. De seguida, explicam-se aqueles contributos com mais detalhe.

O primeiro contributo empírico desta investigação é no tema da validação nomológica e empírica dos conceitos e das dimensões que os operacionalizam. Efectivamente, a produção científica é ainda em número insuficiente para constituir um corpo sedimentado de conceitos e de relações entre eles, que explique de forma consistente as manifestações empíricas (*e. g.*, desempenho).

O segundo contributo empírico remete para o problema da medida, designadamente das duas capacidades dinâmicas a que se vem fazendo referência. Há, na literatura, várias propostas de escalas e de medidas singulares para aferir aquelas capacidades. A presente investigação vai seguir mais proximamente Szulanski (1996) e Vincent (2005) no que respeita à medida da capacidade de absorção de conhecimento, e vai seguir Lambe *et al.* (2002) no que respeita à operacionalização da capacidade de gestão de alianças estratégicas. Estes trabalhos propuseram medidas para os conceitos, mas não foram muito usadas para além das propostas seminais³. A presente investigação pretende inovar a este nível, oferecendo mais um teste à sua validade.

Em síntese, aproveitando metodologias e técnicas relativamente recentes no apoio ao tratamento estatístico dos dados, a presente investigação vai testar as relações propostas no enquadramento teórico através de um modelo de equações estruturais, de modo a evidenciar o papel daquelas capacidades na explicação do desempenho. A verificarem-se as hipóteses, estas conclusões poderiam ser utilizadas na derivação de medidas e de relações entre as capacidades em outros contextos de pesquisa.

³ A medida de Szulanski (1996) já foi usada num número reduzido de trabalhos posteriores, como Vincent (2005). A de Lambe *et al.* (2002) não foi usada de todo.

1.4.3. Contributos para as empresas

As eventuais conclusões da presente investigação poderão aproveitar às empresas de algumas formas:

1. Em relação à designada capacidade de gestão de alianças, vai-se, em primeiro lugar, mostrar a respectiva relevância na determinação dos impactos das parcerias sobre o conjunto da organização. Em segundo lugar, vão-se identificar alguns componentes especialmente significativos para o exercício desta capacidade.
2. Em relação à capacidade de absorção de conhecimento, as empresas vão poder conhecer o impacto concreto (na circunstância da indústria farmacêutica em Portugal) desta capacidade sobre o desempenho. Dado que é uma capacidade construída (neste sector, e na presente investigação, a conceptualização desta capacidade remete para a acumulação de experiência, para a valorização da informação externa e para a sua aplicação na inovação) esta análise é especialmente relevante para as empresas em desenvolvimento, para que possam estimar, por um lado, a extensão do seu *gap* relativamente às empresas mais antigas e, por outro, para justificarem os investimentos que visem desenvolver esta capacidade.

De um modo sintético, as empresas poderão beneficiar dos resultados da presente investigação, através da justaposição da situação de cada uma e da sua percepção do conjunto da indústria, com este estudo relativamente extensivo e que está robustecido, quer pelo suporte teórico, quer pela técnica de exploração dos dados.

1.5. Estrutura da tese

Este relatório estrutura-se em quatro partes, compreendendo nove capítulos, cada um contendo subcapítulos e, eventualmente, secções. O primeiro desses capítulos é esta

introdução, onde se apresentaram os objectivos da investigação e a motivação para a prosseguir. Também se sistematizaram alguns contributos esperados, em três categorias: teóricos, empíricos e para as empresas.

A Tabela 1 mostra como é que este trabalho se estrutura, correspondendo a esta introdução a referência como Parte 0 e seguindo com a numeração apresentada na primeira coluna da tabela. Estas partes são uma forma de mapear a organização deste relatório de tese e não serão mais referidas para além desta apresentação da estrutura, sendo as menções ao longo do texto feitas relativamente aos Capítulos.

Tabela 1. Estrutura da tese.

Parte	Capítulos	Objectivos e conteúdos
Parte 0	Capítulo I	Apresentação do problema, do propósito da investigação e dos contributos esperados.
Parte 1	Capítulo II Capítulo III	Revisão de literatura. Identificação do estado-da-arte e das oportunidades de investigação.
Parte 2	Capítulo IV Capítulo V Capítulo VI	Construção de um enquadramento de investigação. Definição da lente teórica, selecção da perspectiva filosófica e justificação do método. Exploração da indústria e derivação de hipóteses.
Parte 3	Capítulo VII Capítulo VIII	Plano de implementação do estudo empírico. Teste empírico do modelo e das hipóteses propostos. Sumário de implicações teóricas e empíricas.
Parte 4	Capítulo IX	Conclusões; implicações teóricas e empíricas; limitações deste estudo; e oportunidades para investigação futura.

Portanto, na Parte 1 deste projecto está em causa identificar a literatura relevante, tratá-la para a apresentar de modo sistematizado naquilo que tiver de pertinente para o problema em apreço e relevar as oportunidades de aprofundamento. No Capítulo II faz-se uma revisão da literatura sobre o problema da análise do desempenho competitivo, mostrando-se o estado-da-arte das definições e das medidas utilizadas e ainda as

interrogações que subsistem em torno deste tema. Assinala-se a importância deste tema para a investigação, e para a *praxis*, da gestão estratégica.

No Capítulo III prossegue-se a revisão de literatura, apresentando o estado-da-arte no estudo do fenómeno das alianças estratégicas. Revê-se a literatura sob três pontos de vista: uma análise pelos temas mais frequentes; uma análise dos principais níveis de análise em que as aplicações, teóricas e empíricas, se suportam; e uma análise das perspectivas teóricas que vêm sendo mais utilizadas.

Na Parte 2 constrói-se um enquadramento de investigação que permite abordar capazmente o problema de investigação e que responde a alguns reptos detectados na Parte 1, relativos às necessidades de desenvolvimento do conhecimento. O Capítulo IV defende a utilização da lente teórica das capacidades dinâmicas, com um enfoque sobre dois conceitos especialmente promissores: a capacidade de gestão de alianças e a capacidade de absorção de conhecimento. Mostra-se porque é que estas capacidades são capacidades dinâmicas e porque podem ser relevantes na análise de alianças estratégicas. Deste modo, recolhe-se um conjunto de teorias e conceitos que pode enformar um enquadramento teórico, posicionado no estado-da-arte em gestão.

No Capítulo V selecciona-se uma perspectiva filosófica e justificam-se as escolhas do método (hipotético-dedutivo) e de uma determinada abordagem (quantitativa).

No Capítulo VI faz-se um trabalho exploratório, numa indústria onde as alianças e os recursos intangíveis são críticos para se competir. Investiga-se se aquelas capacidades dinâmicas podem estar presentes e procuram-se dimensões para as operacionalizar, em sede de aplicação empírica. De seguida, no Capítulo VII, na sequência das deduções da literatura – embora atendendo ao que foi relevado neste trabalho de campo exploratório – estabelecem-se hipóteses de pesquisa, cuja validação empírica permitirá avaliar aquele enquadramento mais geral.

A Parte 3 é a consequência das duas anteriores – a Parte 1 (revisão de literatura) e a Parte 2 (construção de um enquadramento teórico). No Capítulo VIII trabalha-se a “teoria de medida” (Hunt, 1994) propondo e justificando determinadas opções do processo de investigação em ordem a conduzir os trabalhos do referido teste empírico. Neste processo assume especial relevância o esforço de selecção de medidas e de definições operacionais para os conceitos relativamente mais gerais que são apontados nas hipóteses (*e. g.*, desempenho competitivo). Estas opções têm que ser pertinentes para estas hipóteses (*i. e.*, para a teoria) e também têm que ter significado e exequibilidade no campo específico do teste empírico (Hunt, 1994).

O Capítulo VIII contém o teste empírico do modelo e das hipóteses. Faz ainda uma leitura dos principais resultados. Adicionalmente, descreve e avalia os procedimentos desse teste. Na realidade o modelo completo só é avaliado – e representado – na sequência de testes parcelares às características dos dados, às medidas geradas e às hipóteses individualmente consideradas. Ainda se apresentam as implicações de ordem teórica, empírica e relevantes para as empresas, que sobressaíram deste trabalho.

Por fim, isola-se uma quarta parte neste trabalho, a que corresponde o Capítulo final (IX), que sumaria as conclusões – à luz das questões de investigação colocadas atrás – e ainda reporta as principais limitações, deixando algumas sugestões sobre como podem ser vistas como oportunidades de investigação.

Capítulo II. Gestão estratégica e desempenho

A literatura em gestão estratégica fundamenta-se, solidamente, em teoria e compreende diversos paradigmas. Mais ainda, é um campo de investigação relativamente eclético quanto às metodologias que apoiam as aplicações empíricas. A revisão de literatura que se segue refere-se, de modo especial, aos desenvolvimentos mais recentes, nomeadamente aos que levaram à afirmação das perspectivas baseadas nos recursos, no conhecimento e nas capacidades dinâmicas. Afirma-se que a gestão estratégica atenta nos processos de construção e de sustentação de vantagens competitivas. Refere-se que, dada a diversidade de situações concretas que a gestão estratégica enfrenta, as vantagens competitivas, as suas fontes e as diferenças de desempenho que permitem verificar nas empresas, são assuntos de análise muito complexa. As alianças estratégicas são apresentadas como uma explicação habitual para estas diferenças de desempenho, mas também se assinala que nem sempre as alianças se correlacionam com situações vantajosas, ou com desempenhos excepcionais. Em sequência, discute-se a definição de desempenho competitivo, ou estratégico, e mostra-se que é um conceito multifacetado. Termina-se este capítulo salientando a existência de problemas associados à medida e à avaliação do desempenho estratégico e referem-se algumas medidas e dimensões mais utilizadas para a sua avaliação.

2.1. Perspectivas teóricas em gestão estratégica

Neste subcapítulo mostra-se como a teoria e a metodologia evoluíram, em gestão estratégica. Para além de rever as características distintivas de cada tradição de pensamento, estabelecem-se algumas linhas de fundo que devem condicionar o desenvolvimento da gestão estratégica nos próximos anos.

2.1.1. A evolução da teoria em gestão estratégica

A génese da gestão – e em particular da gestão estratégica – está nos estudos sobre organização económica e sobre burocracia, designadamente, na “gestão científica” de Taylor (1947, *apud* Bartlett e Ghoshal, 1991), nos estudos dos papéis dos gestores de Barnard (1938, *ib.*), na análise de comportamentos e processos administrativos (Simon, 1947, *ib.*), e ainda na ideia de “competência distintiva” de Selznick (1957, *ib.*).

Os contributos que são habitualmente assinalados como fundadores de uma tradição de análise mais sistemática e de carácter conceptual em gestão estratégica, a partir dos anos 60 do século XX, são Chandler (1962, *apud* Hoskisson *et al.*, 1999), Ansoff (1965, *ib.*) e Andrews (1971, *ib.*). Estes trabalhos pioneiros definiram um conjunto de conceitos e proposições fundamentais: a relação entre estratégia e desempenho; a importância de confrontar o ambiente externo com o ambiente interno; a relação entre estratégia e estrutura; a distinção entre formulação e implementação de estratégia; e a afirmação do papel dos gestores na gestão estratégica (Hoskisson *et al.*, 1999, p. 422).

Chandler (1962, *ib.*) definiu estratégia como “a determinação dos objectivos fundamentais, de longo prazo, de uma empresa e a adopção de acções e a afectação de recursos necessárias à prossecução desses objectivos”. Porém, a prática mostra que apesar do esforço das empresas, nesta definição de objectivos e do modo de os atingir, por vezes ocorrem mudanças na estratégia das empresas, explicáveis, na perspectiva de Chandler (1962, *ib.*) por serem respostas a alterações ambientais. Para além desta ênfase colocada no ambiente externo Chandler (1962, *ib.*) também se refere ao papel do gestor na mudança estratégica e na exploração das estruturas organizacionais.

Quanto a outros conceitos fundadores da gestão estratégica, Ansoff (1965, *ib.*) define a decisão estratégica como sendo a “decisão acerca dos negócios em que a empresa deve estar” e postula que, em estratégia empresarial, se deve distinguir entre

formulação e implementação. A formulação seria uma actividade centrada: na análise de oportunidades no mercado; na análise interna; reflectiria os valores e aspirações dos gestores; e estaria atenta aos interesses dos diversos *stakeholders*. O conceito de implementação, segundo Ansoff (1965, *ib.*), corresponderia à mobilização de recursos, através de estruturas adequadas, apoiada num determinado sistema de incentivos e controlo, e seria contingente em relação ao estilo de liderança do gestor.

Como consequência destes primeiros contributos, surge um interesse pela identificação e implementação de *best-practices* úteis para os gestores. A metodologia compatível com este objectivo são os *case-studies*. Apesar de ser uma metodologia indutiva, com uma capacidade de generalização limitada, acreditava-se ser o único método para captar a singularidade e a complexidade de um caso real. Com o tempo, fez-se sentir a necessidade de uma base teórica, que apoiasse a investigação científica de cariz mais dedutivo, conduzindo ao desenvolvimento da literatura em outras direcções.

Esta área do saber era designada por “política de empresa”, mas com o evoluir dos anos, este conceito viria a ser alvo de críticas. Por um lado, os gestores de empresas queriam simplificar a abordagem desta disciplina e pediam ferramentas de aplicação imediata e quantificáveis. Por outro lado, na perspectiva da ciência havia pressões para fazer evoluir a teoria neste campo e para suavizar a orientação normativa. Em resposta a estas necessidades, sobretudo às dos gestores, surgem modelos de apoio ao planeamento estratégico, durante a década de 70, como os modelos do *Boston Consulting Group* (BCG) ou o designado *Profit Impact of Marketing Strategy* (PIMS) (Grant, 2002). No entanto, aqueles que defendiam uma abordagem científica aos problemas, por parte da disciplina de política da empresa, sentiam-se “desiludidos por ver a complexidade da estratégia corporativa reduzida a caixas e círculos ou a coeficientes de regressões” (Bartlett e Ghoshal, 1991, p. 7). Assim, a partir da acção de um conjunto de autores, na

conferência de 1977 da *Academy of Management*, em Pittsburgh, assinala-se a decisão de reorientar e renovar a disciplina – a partir de então, formalmente designada de “gestão estratégica” – despoletando aprofundamentos teóricos e trabalhos empíricos que lhe trouxeram reconhecimento e respeitabilidade no meio académico (*id., ib.*).

Sendo certo que durante a década de 70 do século XX se dá a transição que aprofundará a investigação em gestão estratégica, este processo não foi linear. O robustecimento da disciplina fez-se pelo desenvolvimento de conceitos, de taxonomias e de relações testáveis, mas estes desenvolvimentos assentaram em ontologias e epistemologias distintas (Furrer *et al.*, 2002). Neste período, identificam-se duas linhas principais. Uma destas linhas propõe a “abordagem por processos”, que consiste em estudar, descritivamente, as estratégias das empresas à medida que eram formadas e evoluíam. Esta investigação teria por objectos os processos reais de tomada de decisão, que seriam observados e revelariam estratégias que seriam dinâmicas emergentes, com maior ou menor intencionalidade (Mintzberg, 1978, p. 934). Esta linha de investigação contestava a visão então dominante em gestão estratégica, que dirigia a atenção para as influências externas, e advogava uma visão interior em que se descreve e analisa o processo estratégico. De acordo com estes autores, há aspectos de contexto em que a estratégia é desenvolvida, como os processos organizativos e os factores que moldam estes processos (*e. g.*, a qualidade da gestão, a cultura e a história da empresa), que são igualmente importantes para compreender a actividade e as implicações da gestão estratégica (Doz e Prahalad, 1991).

A outra linha de investigação preocupava-se com a relação entre as escolhas/decisões estratégicas e alguns resultados, como o desempenho, as estruturas industriais ou a intensidade competitiva. Neste âmbito, testam-se hipóteses baseadas em modelos mais abstractos como o paradigma estrutura-conduta-desempenho (SCP), o

qual mostra que as opções das empresas são contingentes em relação ao ambiente externo. Esta linha de investigação ficaria conhecida como da “economia e organização industrial” e associam-se-lhe os trabalhos de Porter (1980, 1985). Aqui, o enfoque da gestão estratégica é o estudo do ambiente e das relações deste com a empresa. A conquista de vantagens competitivas depende da capacidade de posicionamento da empresa, na sua indústria. O posicionamento refere-se à opção por uma determinada estratégia de negócio que fosse particularmente adequada ao diagnóstico feito do ambiente externo. Este foco externo viria a ser alargado ao interior das organizações, em Porter (1985), através da representação e da análise da cadeia de valor dos negócios e das organizações. Contudo, esta perspectiva sobre a estratégia empresarial ainda seria muito dependente de aspectos próprios do ambiente externo das indústrias, deixando por investigar a outra metade do enquadramento de Andrews (1971), que se referia à organização interna, às capacidades e aos recursos das empresas (Barney, 1991; Hoskisson, Hitt, Wan e Yiu, 1999).

Os desenvolvimentos teóricos ocorridos desde o fim da década de 70 e ao longo dos anos 80 permitiram algum grau de abstracção. Afastando-se a metodologia dos casos, avançou-se para a utilização de uma lógica dedutiva e para estudos estatísticos de grande escala. Mas neste novo contexto científico, o papel dos gestores, os fenómenos sociais, a ecologia organizacional ou o institucionalismo, têm uma reduzida importância na explicação dos fenómenos observados, dado o carácter determinístico que se atribui ao ambiente (Bartlett e Ghoshal, 1991). Assim, as dinâmicas científicas e organizacionais foram gerando oportunidades de investigação, que foram constituindo alternativas e complementos ao paradigma dominante, que enfatizava a capacidade de ajustamento às contingências ambientais. Estes desenvolvimentos incluem novos

conceitos, como: grupos estratégicos (Newman, 1978, *apud* Hoskinsson *et al.*, 1999); barreiras à mobilidade (Porter, 1980); ou dinâmica competitiva (Bettis e Hitt, 1995).

Ainda durante as décadas de 70 e 80, para além dos contributos da economia industrial, a ciência económica oferece um outro contributo para a gestão estratégica, por via da teoria organizacional. Esta linha de investigação focaliza-se sobre a lógica e o funcionamento da actividade produtiva (Hoskinsson *et al.*, 1989). Ou seja, vão-se investigar mecanismos particulares das empresas, que constituem uma caixa negra onde os recursos são combinados por processos específicos. Estes processos não eram o objecto de estudo da microeconomia, que os assumia como implícitos e que, por isso, eram designados de “caixa negra do processo” (Priem e Butler, 2001, p. 33). Estes trabalhos representam o contributo de investigadores mais focados em aspectos organizativos e administrativos, cujo trabalho era urgente. Com efeito, após o enriquecimento do conhecimento acerca da realidade externa, oferecida pela economia industrial à gestão estratégica, faltava explorar os aspectos internos das empresas sobretudo a partir de bases teóricas sólidas, com conceitos claros e com hipóteses testáveis (Bartlett e Ghoshal, 1991). Os principais contributos desta linha de investigação são a teoria dos custos de transacção (Williamson, 1975, 1985, *apud* Gulati *et al.*, 2000) e a teoria da agência. A teoria dos custos de transacção investiga os atributos que medeiam a relação entre agentes económicos: racionalidade limitada, oportunismo, incerteza e especificidade do objecto (Williamson, 1975, 1985, *ib.*). Estes mesmos atributos são aproveitados pela teoria da agência para justificar a existência de conflitos de interesse entre os gestores e os accionistas, propondo diversas alternativas de governação das organizações para colmatar este fenómeno. No que respeita aos aspectos metodológicos, este conjunto alargado de contributos conduziu a um significativo desenvolvimento e aplicação de métodos quantitativos e qualitativos de

vários tipos. Por outro lado, a realidade económica, social e política foi evoluindo, fazendo entrar novos fenómenos no pensamento em gestão estratégica como sejam a globalização, ou as novas tecnologias. A partir de então, a investigação em gestão estratégica haveria de apoiar-se em modelos e teorias para explicar a realidade e a metodologia do tipo hipotético-dedutivo, desde então, vem sendo largamente utilizada (Hoskinsson *et al.*, 1989).

Os avanços científicos em gestão estratégica até à década de 80 consolidaram a ideia de que algumas diferenças registadas entre as empresas, através das indústrias, que não sejam explicáveis pela lógica da estrutura e da intensidade competitiva da indústria, podiam ser devidas, por exemplo, à capacidade para gerir os custos de transacção, a diferenças no modelo de governação ou a capacidades exclusivas no que respeita à resposta às acções dos concorrentes. Assim, as explicações para os fenómenos observados diversificaram-se e respeitam a vários níveis de ambientes. As explicações orientadas para o ambiente externo (*e. g.*, as derivadas do modelo das cinco forças de Porter) são complementares às explicações baseadas no ambiente interno das organizações (*e. g.*, mecanismos de governação implementados). Todavia, o foco no ambiente interno seria mais acentuado com o advento da perspectiva baseada nos recursos (Wernerfelt, 1984).

A partir da década de 80, os estudos passam a ocupar-se relativamente mais com os recursos e capacidades internos das empresas. Desenvolveram-se a teoria da empresa baseada nos recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), e outros enquadramentos relacionados – a perspectiva das capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997) e a perspectiva baseada no conhecimento (Grant, 1996). A base destas perspectivas é, contudo, Penrose (1959), que defendeu que a empresa é um conjunto de recursos e que, em cada empresa, esses recursos dão origem a combinações únicas.

A perspectiva, ou visão, da empresa baseada nos recursos (*resource based view*, ou RBV) postula que as organizações podem construir vantagens competitivas a partir de recursos que sejam: raros, valiosos, inimitáveis e insubstituíveis. Por utilizar recursos exclusivos, a oferta de uma empresa seria igualmente única (Barney, 1991) e, por essa via, criavam-se situações de vantagem competitiva. A perspectiva baseada nos recursos tinha sido criticada: a) por ser vaga e tautológica quanto ao modo como esses recursos se relacionam com aquelas vantagens; e ainda, b) por não ter suporte empírico suficiente (Williamson, 1999; Priem e Butler, 2001). Apesar da resposta de Barney (2001b) a estas críticas, a questão da tautologia em torno do valor dos recursos era a mais preocupante e não ficou esclarecida pela perspectiva baseada nos recursos (Priem e Butler, 2001). Para Foss e Knudsen (2003, p. 294), a forma de contornar a tautologia depende de distinguir entre condições endógenas e exógenas (só estas é que podem ser apontadas unicamente como causas), sendo estas últimas a incerteza (subjectividade/diferenças sobre a leituras dos vários mercados) e a imobilidade (custos afundados). Assim, as quatro características de Barney (1991) referem-se a decorrências (endógenas) daquelas condições para criar estratégias.

Adicionalmente, a RBV tinha-se revelado ineficaz na explicação da sustentação de vantagens competitivas em ambientes relativamente turbulentos (D'Aveni, 1994), bem como na análise do papel do recurso conhecimento (Grant, 1996, Spender, 1996). Apesar das críticas, esta perspectiva foi muito valorizada pelas novas explicações que ofereceu para a origem das vantagens competitivas, complementando as explicações que relevavam o papel do ambiente externo (Porter, 1991; Amit e Shoemaker, 1993; Collis e Montgomery, 1995; Priem e Butler, 2001).

Em resposta a estas insuficiências desenvolveram-se a perspectiva baseada nas capacidades dinâmicas (Teece, Pisano e Schuen, 1997) e a perspectiva baseada no

conhecimento (Grant, 1996). Dado que o contexto actual, para as organizações em geral, se caracteriza por uma acentuada turbulência, as capacidades dinâmicas e o conhecimento, podem ser considerados recursos ou capacidades críticos para essas organizações (Penrose, 1959; Winter, 1987, 2003; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Prahalad e Hamel, 1990).

A visão da empresa baseada no conhecimento foca o papel do conhecimento para a gestão estratégica das organizações, justificando-se pelo facto de este recurso estar implícito na dinâmica das organizações (Argote, Beckman e Epple, 1990, p. 189). Grant (1996) explica a existência de empresas como entidades criadas para organizar actividades produtivas, o que fazem através da integração de conhecimento. As hierarquias, as rotinas de tomada de decisão, *etc.* – tudo nas empresas estará organizada de modo a coordenar os fluxos de conhecimento. Então, as empresas existem porque são a forma mais eficaz de aplicar conhecimento na produção de bens e serviços (*id.*, *ib.*). De modo análogo, Kogut e Zander (1992, p. 398) definem empresa como “uma comunidade onde as aptidões individuais e sociais são transferidas para produtos com interesse económico, através da aplicação de um conjunto de princípios organizativos”.

De acordo com a perspectiva baseada no conhecimento, o papel da gestão é estabelecer os mecanismos de coordenação para a integração do conhecimento. De um ponto de vista temático, esta perspectiva influenciou a literatura nos anos mais recentes, em áreas tão diversas como: o desenvolvimento organizacional (*e. g.*: Grant, 1996; Pan e Scarbrough, 1999), onde esta linha de investigação explora temas como *empowerment* ou organizações horizontais; as alianças estratégicas (*e. g.*: Wu e Hsu, 1999; Hamel, Doz e Prahalad, 1989; Parise e Henderson, 2001) onde, *e. g.*, há estudos orientados para alguns tipos de aliança, onde se realçam as oportunidades de aprendizagem; gestão estratégica (*e. g.*: Hamel e Prahalad, 1994; Zack, 1999; Bierley, 1999; Peng, 2001)

onde, segundo alguns trabalhos essencialmente teóricos, ao reconhecer no conhecimento um recurso crítico, a gestão da empresa procurará ultrapassar a incerteza quanto ao seu ambiente; a aprendizagem organizacional (*e. g.*: Bierley, 1999; Husman, 2001) onde se apresentam as empresas como entidades sociais, evolutivas, cuja principal característica é serem sistemas de conhecimento; marketing (*e. g.*: Vorhies e Harker, 2000; McNaughton e Osborne, 2000) onde se analisa o processo de desenvolvimento e implementação de capacidades de marketing, apoiadas em recursos intangíveis e avalia-se o seu impacto sobre o desempenho e o valor das organizações; e a área da tecnologia e da inovação (*e. g.*: Wu e Hsu, 1999; Schroeder, Bates e Juntilla, 2002) onde esta perspectiva é adequada para analisar o processo através do qual as empresas gerem a tecnologia e desenvolvem novos produtos.

O conceito de capacidade refere-se a uma acção combinada de alavancagem de recursos, através de processos específicos, com vista à geração de valor (Amit e Shoemaker, 1993; Teece, Pisano e Schuen, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000). Estes processos de coordenação são baseados em conhecimento, e evoluem através de um sistema complexo de influências (Winter, 1987, 2003). Se se considerar determinada capacidade como crítica para a integração dos outros recursos e capacidades, então é uma capacidade dinâmica e pode ser uma fonte de vantagens competitivas, na definição de Eisenhardt e Martin (2000), de Teece, Pisano e Schuen (1997) e de Teece (1998). Esta perspectiva concentra-se especialmente sobre o modo como as empresas se adaptam ao respectivo ambiente. Estudar as capacidades dinâmicas permite relevar as capacidades de reconfiguração, adaptação e aquisição de conhecimento, de que depende a execução de outras capacidades e, por fim, a adaptação da empresa ao contexto.

A perspectiva das capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000) alterou o enfoque da perspectiva baseada nos recursos (Wernerfelt, 1984; Barney,

1991) – que se focalizava na dotação de recursos e capacidades das organizações que, pela sua heterogeneidade podia propiciar vantagens competitivas – para os processos de mobilização e de desenvolvimento daqueles recursos e capacidades.

Adicionalmente, a perspectiva das capacidades dinâmicas ultrapassa a tautologia implícita na perspectiva baseada nos recursos, ao colocar estas capacidades como condição não suficiente para se verificarem aquelas vantagens competitivas. Para a perspectiva baseada nos recursos eram os recursos valiosos (e raros, e inimitáveis, e insubstituíveis, Barney, 1991) que ditavam o valor da oferta, conduzindo à aludida tautologia, pois o valor dos recursos teria que ser determinado pela respectiva utilidade e esta depende do valor que, potencialmente, poderiam gerar (Priem e Butler, 2001). A perspectiva das capacidades dinâmicas não precisa de se referir ao valor destas capacidades para as definir. Com efeito, segundo Eisenhardt e Martin (2000), o valor (*e. g.*, aferido pelo desempenho financeiro) é um atributo da reconfiguração conseguida pelas empresas (*e. g.*, uma certa opção estratégica) e não da capacidade dinâmica (*e. g.*, a inovação, a gestão de alianças) em si.

A evolução da teoria em gestão estratégica não terminou nas perspectivas baseadas nos recursos, conhecimento e capacidades dinâmicas, mas estas abordagens situam-se na fronteira actual do conhecimento e são especialmente fortes na sua capacidade explicativa (Hoskinsson *et al.*, 1999; Furrer *et al.*, 2002; Mckiernan e Carter, 2004; Volberda, 2004). Nesta disciplina sobressai o modo como os paradigmas se vão sucedendo sem nunca desconfirmar completamente as teorias e os conceitos anteriores, antes se posicionando como lentes alternativas/complementares, sobre o fenómeno complexo da gestão estratégica (Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel, 1998). Naturalmente, esperam-se contradições entre as hipóteses e as proposições derivadas de cada uma dessas lentes teóricas, mas isso não retira interesse científico à comparação e ao

cruzamento dos respectivos contributos que oferecer sobre os fenómenos concretos (Volberda, 2004).

2.1.2. Tendências na investigação em gestão estratégica

A diversidade de perspectivas que caracteriza o campo da gestão estratégica deve-se ao facto de não haver uma única que seja suficientemente abrangente e que não beneficie da complementaridade com outros paradigmas. O debate sobre o grau de diversificação que mais interessa à gestão estratégica envolve discussões quanto à ontologia, à epistemologia e à metodologia das várias abordagens que se oferecem (Volberda, 2004). Com efeito, nas décadas de 60 e 70, a gestão estratégica assentava na descrição profunda de casos, dos seus processos e elementos, contribuindo com um corpo de saber especialmente útil para a aplicação imediata, por parte dos gestores. Desde meados da década de 70 e na de 80, a influência da economia levou a que a gestão estratégica aprofundasse os estudos relativos aos aspectos do ambiente das indústrias – designadamente aqueles relativos à estrutura das indústrias; aos posicionamentos das empresas; à teoria dos custos de transacção; à teoria da agência. Estes trabalhos permanecem actualmente como respostas válidas para a análise do desempenho das empresas.

Mais recentemente, durante a década de 90 – apesar das raízes serem claramente anteriores – desenvolve-se a RBV, que desloca a atenção do investigador para o interior das empresas. Esta perspectiva valoriza o papel de determinados recursos e capacidades na construção de vantagens competitivas. Então, ao longo dos últimos cinquenta anos, a gestão estratégica evoluiu a partir de uma disciplina eminentemente normativa, para uma disciplina com fundações teóricas e com capacidade explicativa e predictiva (Hoskinsson *et al.*, 1999; Furrer *et al.*, 2002).

De futuro, não se prevê um cenário de estabilidade em que as empresas tenham tempo para analisar e decidir. Pelo contrário, a duração das vantagens competitivas tenderá a diminuir, diminuído igualmente a capacidade para assegurar um contínuo de situações de vantagem (Hamel e Prahalad, 1994). Assim, a ciência em gestão estratégica deverá ser igualmente dinâmica. Este movimento já começou, por exemplo, ao abandonar-se a perspectiva estática sobre os recursos e capacidades (Teece *et al.*, 1997; Barney, 2001a, 2001b).

Adicionalmente, esperam-se *spill-overs* significativos entre a gestão estratégica e outras disciplinas, com a intensificação da aproximação das ciências. Este fenómeno já permitiu desenvolvimentos significativos, por exemplo, na área da mudança organizacional ou da aprendizagem organizacional, em que a economia e a sociologia se aproximaram de conceitos próprios de disciplinas mais comportamentais como, por exemplo, confiança, mudança ou decisão.

Apesar de esta diversidade ter tido um impacto significativo no desenvolvimento e na evolução desta disciplina, há autores que denunciam a excessiva fragmentação, alegando que pode conduzir à descredibilização (Pfeffer, 1993) e à incapacidade para criar uma base de conhecimento (Camerer, 1985). Pelo contrário, Mahoney (1993) defende as vantagens derivadas, por um lado, do pluralismo metodológico e, por outro, do desenvolvimento de conceitos menos ambíguos, com vista a atenuar a impressão de rivalidade entre as perspectivas. Em relação às metodologias, diversos autores (Venkatraman, 1989; Mahoney, 1993; Hoskinsson *et al.*, 1999) defendem que, quer a evidência empírica que vem sendo produzida, quer a tradição pluralista de investigação em gestão estratégica, oferecem respostas válidas e úteis às principais interrogações em gestão estratégica: “porque é que determinada empresa tem melhor desempenho do que

as concorrentes?” (Porter, 1991); “que factores induzem mais competitividade às empresas e as levam a reagir mais depressa?” (D’Aveni, 1994).

Em síntese, há mais de cinquenta anos que a gestão estratégica vem explicando, quer aos gestores, quer aos académicos, a origem das vantagens competitivas (Ohmae, 1983, *apud* Grant, 2002; Porter, 1985; Cool e Dierickx, 1993). Todavia, a literatura vem mostrando que a demonstração das razões que conduzem a desempenhos superiores é uma tarefa inacabada, em parte devido às mutações do próprio real (Porter, 2001). O próximo subcapítulo aprofunda esta questão.

2.2. Análise do desempenho em gestão estratégica

Na sequência da revisão de literatura efectuada ficou claro o interesse em relacionar a gestão estratégica (*i. e.*, o conjunto das decisões ao nível do negócio e relevantes para a competição) com o desempenho das empresas. Dado que a gestão estratégica é a função empresarial usada para criar e sustentar vantagens competitivas, e que estas vantagens dão lugar à percepção de diferenças no desempenho, então há uma relação entre aquelas decisões e os índices de desempenho das empresas.

Há, contudo, problemas nesta análise, *e. g.*, ao nível das definições, dos objectos de medida, e ainda dos indicadores utilizados. A revisão de literatura que se segue tem por objectivo apresentar o estado actual destes problemas, com vista a apoiar as escolhas posteriores da presente investigação, quanto a estas matérias.

2.2.1. Definição e problemas na análise do desempenho competitivo

Nesta secção, e nas próximas, tenta-se definir o alcance, e sublinhar o interesse, da análise do desempenho das empresas, na óptica da gestão estratégica. As análises publicadas acerca do desempenho (global e integrado) das organizações, apesar de coincidirem nos objectivos – e até nas medidas – são feitas sob diversas designações

como, por exemplo, desempenho estratégico (*e. g.*, Chakravarthy, 1986; Robins, Tallman e Fladmoe-Lindquist, 2002), desempenho organizacional (*e. g.*, Gunasekaran, Patel e McGaughey, 2004; Melville, Kraemer e Gurbaxani, 2004), ou eficácia organizacional (*e. g.*, Bohn e Grafton, 2002; Parhizgari e Gilbert, 2004). Em geral, a propósito do alcance destas análises, considera-se que o tipo de desempenho para que o adjectivo de “estratégico” (utilizando-o mais, ou menos, profusamente) remete, é o da realização das aspirações estratégicas das empresas – porque é significativo para a empresa, está ligado a decisões dificilmente reversíveis e reflecte um compromisso apreciável de recursos e capacidades (Grant, 2002, p. 16). Mais ainda, deriva do próprio conceito de vantagem competitiva, que o desempenho das empresas não pode ser apreciado em absoluto, mas antes em relação aos concorrentes (Porter, 1985), donde a utilização da expressão “desempenho competitivo” remete, mais claramente, para esta lógica de apreciação relativa. Ou seja, independentemente da designação utilizada, a avaliação do desempenho em gestão estratégica, tem subjacente o alcance atrás referido e uma lógica comparativa.

Apesar destas definições, e dos esforços de medida associados, verifica-se que para a investigação em gestão estratégica, o modo como as vantagens competitivas são construídas, ou sustentadas, e as implicações concretas destas vantagens sobre os indicadores de desempenho são problemas com a resposta em aberto. Há, pelo menos, três aspectos que materializam estas dificuldades: a longitudinalidade; as dimensões de análise do desempenho; e a especificidade das análises.

O primeiro dos aspectos referidos acima, remete para a diferença que há entre construir e sustentar vantagens competitivas. O objectivo da gestão estratégica, de acordo com as perspectivas de Porter (1980, 1985), de Wernerfelt (1984) e de Barney (1991), é maximizar o aporte de valor para as empresas, através da conquista e da

manutenção de poder sobre os mercados ou sobre os recursos. Esta apropriação de valor, ou de rendimento, ao longo do tempo significa que a empresa tem uma vantagem competitiva sustentada (Moran e Ghoshal, 1999). Então, à ênfase inicial da literatura na geração de valor, *i. e.*, a criação de vantagens competitivas, soma-se a preocupação com a criação de valor ao longo do tempo, *i. e.*, a sustentação de vantagens competitivas (Porter, 1991; Cool e Dierickx, 1993; Teece *et al.*, 1997; Barney, 2001a, 2001b).

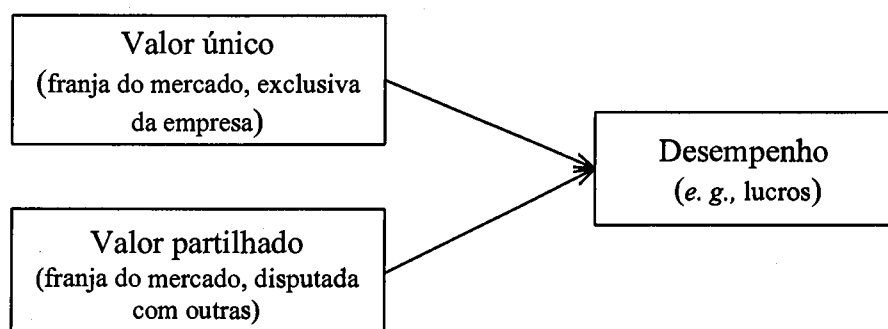
O segundo aspecto referido radica no carácter multi-dimensional da actividade das empresas (Kaplan e Norton, 1996). Sabe-se que, independentemente da sua natureza, as vantagens competitivas dão origem a diferenças de desempenho observadas entre essa empresa e as outras. Todavia, estas diferenças podem manifestar-se, de modo mais evidente, apenas em alguns níveis da empresa (*e. g.*, haver inovação, sem contudo haver impactos financeiros significativos). Para contornar este problema, importa compreender os antecedentes e o próprio conceito de competitividade (em função de cada situação concreta) para determinar as dimensões pertinentes e, através delas, explicar as diferenças de desempenho – quantitativas ou qualitativas – observadas. Em geral, assume-se que a orientação das empresas é para a maximização dos lucros e que as vantagens competitivas conduzem a, mais tarde ou mais cedo, uma superioridade relativa quanto a este indicador de desempenho (Grant, 2002). Mas esta opção, actualmente, só se compreende por facilidade de expressão em alguns contextos onde não seja importante concretizar as dimensões e as implicações destas vantagens (*id.*, *ib.*, p. 246). Basta observar que, na prática, uma empresa pode prescindir do lucro para prosseguir outros objectivos como, *e. g.*: o investimento em tecnologia; uma maior divisão de benefícios com os *stakeholders*; ou o crescimento.

Em terceiro lugar, partindo da ideia genérica de que a gestão estratégica das organizações deve visar a construção e sustentação de vantagens competitivas (Ohmae,

1983; Porter, 1985; Cool e Dierickx, 1993), verifica-se que a natureza destas vantagens, e os processos pelos quais são defendidas, são específicos relativamente às contingências e às circunstâncias concretas de cada análise. Alguns autores propõem novas fontes de vantagens competitivas, como a inovação (e. g., Teece, Pisano e Schuen, 1997), a gestão do conhecimento (e. g., Spender, 1996), a adaptação à economia digital (D'Aveni, 1994), ou as redes (Gulati, 1995). Estes fenómenos afectam de maneira diferenciada as empresas e os negócios (Winter, 2003) e, por isso, a avaliação empírica dos resultados da gestão estratégica também se tornou um problema muito complexo, dificultando a comparabilidade dos resultados e a generalização.

Estes problemas não estão ultrapassados, mas a acumulação de literatura pode oferecer enquadramentos de análise especialmente ricos. A perspectiva baseada nos recursos é um bom referencial teórico, e é distinto de outros que também reclamam uma visão sobre o interior das empresas como, por exemplo, Porter (1985). No entanto, resume as suas preocupações ao que é único na oferta das empresas, não explicando como é que tantas empresas sobrevivem com níveis de oferta aparentemente indiferenciados. Esta crítica é de Gimeno e Woo (1999), de Gimeno (2004) e de Adner e Zemskey (2005), que partiram da ideia de *value-based strategy*, exposta por Brandenburger e Stuart (1996). Esta perspectiva pode ser sintetizada na Figura 1, que representa duas explicações complementares de desempenho competitivo.

Figura 1. Fontes de desempenho competitivo.

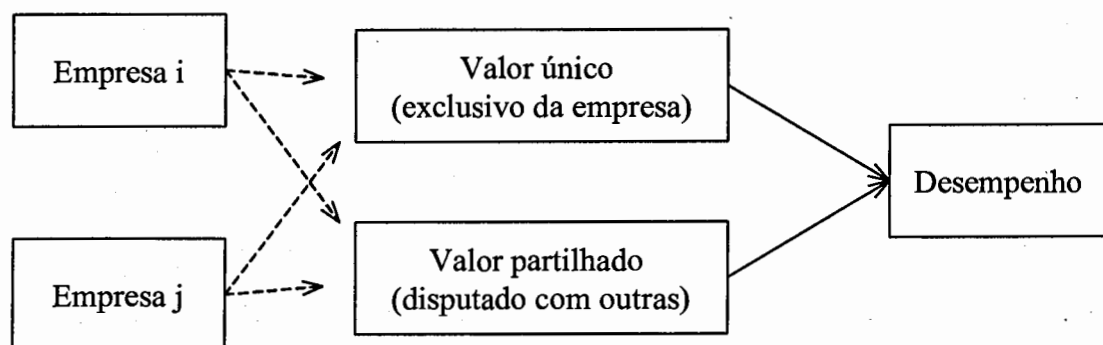


Fonte: elaborada a partir de Brandenburger e Stuart (1996).

A figura anterior explica o desempenho competitivo, ou comparativo, das empresas por duas vias. A primeira é a via das vantagens competitivas, ou comparativas, tal como a perspectiva baseada nos recursos, ou seja, a da comparação com o rival mais próximo em busca de características únicas e diferenciadoras. A segunda ordem de explicação recupera o problema da rivalidade (onde sobrevêm os problemas da relação de força com concorrentes, com fornecedores, com clientes, com institucionais, *etc.*), das análises baseadas na economia industrial, para acentuar que parte do valor capturado pelas empresas está em franjas do mercado que são partilhadas/disputadas com os rivais. Este tipo de análise, de acordo com Adner e Zemskey (2005), permite obviar dimensões de análise anteriores aos níveis de desempenho, situadas na área das decisões estratégicas. Estudar estas decisões como resultados intermédios, pode ser relevante para compreender a “caixa negra do processo” (Priem e Butler, 2001, p. 33) e para retratar situações em que haja multicausalidade na explicação do desempenho, ou seja, em que não há uma única forma de competir (Adner e Zemskey, 2005). Esta constatação, para além de modificar o enfoque das análises empíricas, põe em evidência algumas fragilidades das análises baseadas nos recursos e na cadeia de valor, pelo menos nas

suas formulações iniciais. Com efeito, a perspectiva baseada nos recursos (Barney, 1986, 1991) supõe que os recursos em que as vantagens se fundam são insubstituíveis. Contudo, há situações em que não se verifica a relação entre recursos, e a sua posse exclusiva, e desempenho observado devido, *e. g.*, à equifinalidade nos recursos (Eisenhardt e Martin, 2000), ou à heterogeneidade nos consumidores (Chen, 1996). De modo similar, as análises com base na cadeia de valor (Porter, 1985, 1987) sugerem às empresas que há uma forma ideal para organizar o negócio, apesar de haver várias e não uma única (Foss e Knudsen, 2003; Peteraf e Bergen, 2003). A Figura 2 esquematiza a possibilidade de substituíbilidade de estratégias, na determinação do desempenho.

Figura 2. Estratégias substituíveis.



Fonte: elaborada a partir de Peteraf e Bergen (2003).

Suponha-se que, na figura acima, as empresas *i* e *j* diferem na sua estratégia (*i. e.*, no conjunto das decisões e das acções relevantes para o seu negócio e para a sua competitividade) e que, por conseguinte, são diferentes quanto ao valor único que geram e quanto ao valor que partilham (*i. e.*, quanto às franjas de mercado de que se apropriam num dado momento), mas que, no fim, têm rácios de desempenho relativamente próximos (*e. g.*, como as empresas de transporte aéreo em Gimeno, 2004). A consequência destes factos é que, não seria possível correlacionar a base de recursos e capacidades com os níveis de desempenho. Mas seria possível relacionar essa dotação

(inicial ou construída) de recursos com as escolhas estratégicas, por aquelas duas dimensões de apropriação de valor, explicando deste modo as características da competição (e não as diferenças, últimas, de desempenho) com base na idiosincrasia das empresas. Este problema da base de recursos e capacidades é tão mais premente se se considerar que o processo de desenvolvimento de recursos e capacidades se faz em prazos relativamente longos e por processos não inteiramente deliberados (Winter, 2003). Ou seja, em alguma medida, a combinação estratégica de recursos e capacidades observada nas empresas, é contingente relativamente à dotação inicial de recursos (Jacobson, 1992; Teece, Pisano e Schuen, 1997; Winter, 2003). Então, a quantidade de valor de que cada empresa se apropria – seja o valor (mercado) exclusivo, derivado da diferenciação, seja o valor (mercado) partilhado, derivado do confronto competitivo – também depende do passado da empresa e dos esforços de compatibilização daquela dotação inicial com o mercado (Peteraf e Bergen, 2003).

Em síntese, a análise do desempenho das empresa e a relação da gestão estratégica com as diferenças observadas através das empresas, seja no seu desempenho último, seja no modo como se organizam para competir, é uma tarefa muito complexa e inacabada. O estado-da-arte da investigação sobre o tema do desempenho competitivo pode resumir-se nos seguintes tópicos:

1. Há diferenças quanto às dimensões estudadas em análises de desempenho e, por conseguinte, quanto às medidas utilizadas. Entre aquelas dimensões pode haver umnexo causal (Kaplan e Norton, 1996), e não é sempre possível retirar delas leituras idênticas (Adner e Zemsky, 2005). Assim, as decisões quanto às dimensões estudadas terão por base uma lente teórica, que aconselhará “o que” se deve medir. Por exemplo, um estudo baseado em Barney (1986, 1991) procurará o valor que é exclusivo de uma empresa, ou o desempenho sobre-normal. Um estudo baseado nos

últimos desenvolvimentos em economia industrial procurará explorar o paradigma SCP, mas provavelmente acentuando a componente “conduta”, por exemplo com base em teoria dos jogos, e nesse sentido centrar-se-á na descrição e na exploração da dinâmica competitiva (*i. e.*, em resultados intermédios).

2. A literatura mais recente assinala que as empresas competem não só no mercado, com produtos, mas também numa esfera anterior, relativa à sua própria organização (*i. e.*, por recursos e capacidades), procurando dotar-se das capacidades e dos recursos que mais se adequam à oferta para os seus mercados-alvo (Peteraf e Bergen, 2003; Barney *et al.*, 2004). Então, há duas dimensões que interagem na determinação dos níveis finais de desempenho: a competição no mercado dos produtos; e a competição na actividade de combinação/desenvolvimento de recursos.
3. Em geral, as lentes teóricas em gestão estratégica são complementares (Volberda, 2004). Similarmente, no tema da análise do desempenho, a acumulação de conhecimento vem contribuindo para construir uma explicação progressivamente mais abrangente desse desempenho. As contingências externas/ambientais são explorações válidas sobretudo para a repartição de valor entre empresas concorrentes. A perspectiva baseada nos recursos e as perspectivas dela derivadas tomaram o enfoque dos detalhes únicos na oferta das empresas e para o processo de construção de vantagens competitivas, sem dispor do pressuposto de liquidez e de indiferenciação do mercado de factores de Porter (1980).

As próximas secções vão rever a literatura na óptica das explicações que se vêm propondo, para o desempenho das empresas. Ainda se vão apontar as dimensões e indicadores que habitualmente se utilizam.

2.2.2. O ambiente competitivo como antecedente do desempenho

Muito sinteticamente, a gestão estratégica é o processo pelo qual os gestores asseguram ao longo do tempo a adaptação da empresa ao respectivo ambiente (Grant, 2002). O processo de análise do desempenho estratégico consistirá em apreciar a qualidade e os resultados dessa adaptação. O modo como esta apreciação deve ser efectuada presta-se a diversas possibilidades de desenvolvimento teórico e empírico. Por exemplo, podem discutir-se as características das empresas melhor ou pior adaptadas (*e. g.*, Chakravarthy, 1986), podem discutir-se as especificidades das indústrias (*e. g.*, Melville *et al.*, 2004), e pode discutir-se a qualidade das medidas (*e. g.*, Parhizgari e Gilbert, 2004).

A qualidade daquela adaptação pode ser medida por várias dimensões. Numa definição inicial de estratégia (Chandler, 1962), haveria que avaliar a coerência entre a estrutura da organização, a sua estratégia e o seu ambiente.

O ambiente externo – o macroambiente ou o ambiente da indústria – tem sido utilizado para explicar diferenças de desempenho entre empresas (Gonçalves *et al.*, 2000; Melville *et al.*, 2004). Apesar da conclusão genérica quanto à validade desta influência, a medida precisa com que se faz sentir não é consensual, como se mostra na Tabela 2.

Tabela 2. Influências do ambiente externo, sobre o desempenho.

Autor	Resultados
Schmalensee (1985)	A indústria explica 19% das diferenças de desempenho.
Wernerfelt e Montgomery (1988)	No modelo mais geral, a indústria explica 17% das diferenças de desempenho. Há outros efeitos, muito pouco relevantes (e. g., quota de mercado, 2%).
McGahan e Porter (1997)	Empresa-mãe: 4% Indústria: 19% Negócio (empresa): 32%
McGahan (1999)	Testa vários modelos. O mais geral reporta que 37% das variações de desempenho são explicadas por variações das características das empresas, sendo 28% atribuíveis à indústria.
Gonçalves <i>et al.</i> (2000)	O ambiente de negócio é significativo (p -value < 0,05).
Hough (2006)	Teste vários modelos. A variância explicada pela indústria varia entre 4,7% e 62,8%.

Fonte: adaptado, em parte, de Brush, Bromiley e Hendrickx (1999) e de McGahan (1999).

Note-se que os artigos diferem quanto às amostras, às técnicas quantitativas e às medidas de desempenho, pelo que a comparação entre eles deverá considerar a distância imposta por estas opções de tratamento empírico. Contudo, o objectivo destes trabalhos é similar: investigar o significado das explicações baseadas no ambiente externo – definido e medido de formas diversas nos estudos apontados –, designadamente do ambiente da indústria. Em todos os casos, comprova-se a importância desse ambiente. McGahan (1999) conduz diversos testes e procura comparar os seus resultados com as análises de Wernerfelt e Montgomery (1988) e Schmalensee (1985), concluindo pela existência de diferenças nos resultados, designadamente nas estimativas dos coeficientes. Contudo, apesar de ter utilizado as mesmas variáveis – a par de outras, com que estendeu aquelas análises –, colheu amostras diferentes na sua natureza e no horizonte temporal a que se referem. De modo idêntico, em Hough (2006), as diferenças entre os modelos usados geraram explicações – sempre significativas – atribuídas à indústria entre 4,7% e 62,8%. Estes factos podem explicar algumas das diferenças entre

os estudos, e reforça os cuidados que se impõem na generalização dos resultados e a necessidade de mais estudos empíricos para sedimentar estas conclusões.

Reconhecido o papel interveniente do ambiente sobre o desempenho das organizações verifica-se que a generalidade dos estudos publicados na literatura são relativamente focalizados, possivelmente para controlar os efeitos dos fenómenos de ordem geral (*e. g.*, a nacionalidade das empresas, a especificidade da indústria, *etc.*). Com efeito, tendem a especializar-se numa área funcional ou numa indústria. Este facto permite definir e utilizar grupos estratégicos (*e. g.*, McGee e Thomas, 1986), ou ainda testarem-se indicadores ou antecedentes específicos para situações concretas como, por exemplo, a análise do desempenho de *supply-chains* (Gunasekaran, Patel e McGaughey, 2004), a análise de desempenho de I&D (Hagedoorn e Cloudt, 2003), de indústrias *high-tech* (Chang e Chen, 2002), ou ainda de indústrias de serviços financeiros (Gonçalves *et al.*, 2000). A tabela seguinte (Tabela 3) pretende ilustrar esta situação, dado que foi construída com uma selecção de publicações, de 2004, apuradas na base de dados ABI-inform e constantes nas revistas científicas do *Social Sciences Index* da ISI *web of knowledge*, nas categorias de *Business* e *Management*. Este procedimento visou diminuir, sem perda de qualidade, o número de obras que ilustrariam a imagem de diversidade dos estudos sobre desempenho, que o quadro seguinte transmite. Esta selecção não é exaustiva, mas procurou reunir um conjunto diverso de perspectivas.

Tabela 3. Publicações com análises de desempenho.

Autor(es)	Objectivo	Tipo de medidas de desempenho	Resultados/ Observações
Burton, Lauridsen e Obel (2004)	Análise do impacto do clima organizacional sobre o desempenho	Medidas financeiras.	Desenvolve uma medida multidimensional de clima organizacional, que tem correlação negativa com a rentabilidade dos activos.
Glebbeek e Bax (2004)	Análise dos efeitos da rotação de pessoal sobre o desempenho.	Medidas financeiras; não-financeiras; e de percepção.	Algum grau de rotação pode ser benéfico, mas para além disso é prejudicial.
Hawawini, Subramanian e Verdin (2004)	Avaliação da importância do factor "País de origem" no sucesso de internacionalização.	Medidas financeiras.	O País de origem e a indústria são variáveis significativas, mas pouco importantes (apenas 0,2% da variância explicada para cada).
Hult, Ketchen e Slater (2004)	Análise do desempenho de <i>supply-chain</i>	Medidas financeiras; não-financeiras; e de percepção.	O tema é desenvolvido sob três perspectivas: KBV, aprendizagem organizacional e processamento organizacional de informação.
Langerak, Hultink e Robben (2004)	Relação entre orientação para o mercado, novos produtos e desempenho.	Medidas financeiras; não-financeiras; e de percepção.	A orientação para o mercado tem um impacto sobre o desempenho, mediado pela proficiência na geração de novos produtos.
Parhizgari e Gilbert (2004)	Comparação de medidas de desempenho no sector privado e público	Medidas financeiras; não-financeiras; e de percepção.	A definição dos melhores indicadores depende da dimensão, da indústria e do horizonte temporal.
Siu, Fang e Lin (2004)	Relação entre práticas de marketing estratégico e desempenho.	Medidas financeiras; não-financeiras; e de percepção.	As empresas de maior sucesso valorizam o marketing, dentre as funções de empresa. A cultura e o ambiente são mediadores importantes.
Verhees e Meulenberg (2004)	Relação entre orientação para o mercado, inovação e desempenho.	Medidas de percepção.	Relação positiva e causal entre a orientação para o mercado, a inovação e o desempenho.

Sabendo que aquela pesquisa apurou mais de cem resultados, conclui-se que, genericamente, o tema da análise do desempenho é popular na literatura. Contudo, como se quer mostrar com os trabalhos referidos na Tabela 3, o modo como este tema é abordado é muito diversificado, quer quanto aos objectivos, às amostras e ainda às

metodologias. Em geral, procura-se relações de causa-efeito entre fenómenos diversos, testando proposições ou modelos, em contextos mais ou menos específicos. Todos os artigos apontados têm aplicações empíricas, com amostras muito diversas entre si. Por exemplo, Burton *et al.* (2004) focam o caso de pequenas e médias empresas dinamarquesas, em várias indústrias, enquanto que Verhees e Meulenberg (2004) se concentram em empresas da indústria de floricultura. A questão do enfoque funcional também distingue aqueles artigos. Por exemplo, em Hawawini *et al.* (2004) usam-se indicadores financeiros para caracterizar o desempenho das empresas, enquanto que, em Siu *et al.* (2004) está em causa avaliar o exercício da função de marketing.

Cada um daqueles estudos aponta fontes particulares de competitividade, ou de desempenho, para as empresas, oferecendo uma perspectiva rica sobre estas relações. Em todos os artigos, o desempenho é visto como uma variável dependente, cujos principais antecedentes são avaliados. Em relação à abordagem do problema do desempenho sob a perspectiva ambiental, pode considerar-se que o ambiente vem sendo validado como uma influência significativa. O modo como essa influência é modelada necessariamente difere, dado o interesse relativo de determinadas medidas, para algumas análises/contextos.

Mas o desempenho também pode ser visto como uma variável independente, como por exemplo, em estudos que compararam medidas para apurar as mais adequadas (e. g., Parhizgari e Gilbert, 2004). Este procedimento é visto em meta-análises (Daniel, Lohrke, Fornaciari, e Turner Jr., 2004), as quais permitem sistematizar, para além da abordagem narrativa, conclusões acerca de relações propostas e sentidos de influência entre variáveis (Stewart e Roth, 2001, p. 145).

Na análise do desempenho, resulta ainda que, para além dos aspectos ambientais, há fenómenos que respeitam ao âmbito individual da empresa, designadamente a sua base

de recursos e capacidades – a qual está relacionada com decisões do presente e do passado – que afectam o respectivo desempenho observado. O próximo subcapítulo expõe esta perspectiva.

2.2.3. Os recursos, as capacidades e as decisões estratégicas como antecedentes do desempenho

Há diversas formas de entender os antecedentes do desempenho das empresas, isto é, em conjugar um conjunto de causas prováveis da verificação de um determinado resultado quanto à relação entre as estratégias competitivas de uma empresa, em confronto com as dos seus rivais. Esta análise de desempenho tanto se pode fazer retrospectivamente, analisando as causas de um resultado observado, ou prospectivamente, tentando identificar as fontes de potencial competitivo da empresa para o futuro. As estratégias competitivas das empresas dependem do modo como a empresa estrutura e utiliza um conjunto de instrumentos de que dispõe para construir uma vantagem competitiva, baseada nos custos ou na diferenciação (Porter, 1980). Podia, neste momento, tentar apresentar-se uma listagem dos instrumentos que as empresas podem utilizar para construir as suas vantagens. Mas nestes casos, é impossível ser exaustivo (uma listagem destes factores incluiria, *e. g.*, a qualidade dos produtos, o preço, a reputação da empresa, as actividades de promoção, *etc.*) e, por isso, será preferível arranjar categorias mais genéricas para estes factores. A gestão estratégica já fornece essa tipologia de factores: recursos e capacidades. Isto é, o potencial competitivo das empresas e o modo como é explorado depende de activos e de processos de transformação que relevem nesses activos ganhos económicos (Buckley, Pass e Prescott, 1988). Utilizando uma terminologia mais actual, a exploração do potencial competitivo das empresas depende de determinados recursos e capacidades. Efectivamente, já se mostrou que as perspectivas baseadas nos recursos, no

conhecimento e nas capacidades dinâmicas, propõem relações entre recursos e capacidades e os níveis de desempenho das organizações (e. g., Prahalad e Hamel, 1990; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece *et al.*, 1997). Há vários estudos a estudar aspectos específicos desta complexa relação como, por exemplo: capacidades de marketing (Verhees e Meulenbergh, 2004); as características da liderança (Bohn e Grafton, 2002); o sistema de tecnologia de informação implementado (Melville, Kraemer e Gurbaxani, 2004); ou a capacidade de inovação (Hagedoorn e Cloudt, 2003). Para Porter (1980), a competitividade ao nível organizacional define-se como ganhos em produtividade que se traduzem em menores custos unitários ou em acréscimo de diferenciação. Num contexto especialmente dinâmico como é o actual, as fontes de competitividade são processos como, por exemplo, a capacidade de adaptação, a flexibilidade e o domínio das capacidades dinâmicas (Barney, 2001a). A tabela seguinte (Tabela 4) resume alguns dos artigos recentes, sobre análise de desempenho, onde se pode constatar a diversidade de enfoques particulares, sob os quais se vem analisando o desempenho. Evidencia-se, para cada estudo, o(s) recurso(s), a(s) capacidade(s) ou processo(s) organizacionais mais relevantes, dentre os que são aí focalizados.

Tabela 4. Enfoques de estudos de desempenho ao nível da empresa.

Autor(es)	Recursos	Capacidades/Processos
Fok, Chang e Lee (2004)	Acesso a recursos financeiros	
Burton, Lauridsen e Obel (2004)	Clima organizacional	
Higgs (2004)	Inteligência emocional	
Chen, Liaw e Lee (2003)	Política/práticas de RH	
Glebbeek e Bax (2004)	Política/práticas de RH	
Tehrani (2003)	Dotação de tecnologia	Definição e implementação de estratégias competitivas
McGee <i>et al.</i> (1995)		Experiência dos gestores
Hawawini, Subramanian e Verdin (2004)		Flexibilidade e adaptação
Ireland <i>et al.</i> (2002)		Gestão de alianças estratégicas
Chan e Qi (2003)		Gestão de operações
Calandro e Lane (2004)		Gestão de operações (indústria seguradora)
Hult, Ketchen e Slater (2004)		Gestão de operações e de conhecimento
Siu, Fang e Lin (2004)		Marketing estratégico
Ahmed, Rafiq e Saad (2003)		Marketing interno
Langerak, Hultink e Robben (2004)		Orientação para o mercado e inovação
Verhees e Meulenbergh (2004)		Orientação para o mercado e inovação
Lin, Madu, Kuei e Lu (2004)		Sistema de qualidade
Hussain (2003)		Sistemas de informação

Os recursos das empresas determinam o âmbito da sua actividade, no ambiente social e económico onde se inserem (Wernerfelt, 1984). A quantidade de recursos pode limitar a escala de operação (Barney, 1991). A flexibilidade e a mobilidade destes recursos, pode mudar a posição competitiva da empresa no respectivo ambiente (Porter, 1991). Então, os recursos aparecem como um antecedente da competitividade e do desempenho observado das empresas porque a sua natureza, a sua quantidade e a sua versatilidade condicionam o leque de opções estratégicas das empresas, o processo de

tomada de decisão e, com isso, as hipóteses de construir uma vantagem competitiva. De modo análogo, os processos organizacionais através dos quais as empresas transformam os recursos – tangíveis e intangíveis – dando lugar a bens e serviços com interesse económico, são relevantes para explicar o desempenho observado (Teece *et al.*, 1997). As capacidades dinâmicas, isto é, “a integração, construção e reconfiguração interna e externa de competências [processos ou rotinas organizacionais] para enfrentar o ambiente que muda rapidamente” (*id.*, *ib.*, p. 516) também são, por consequência, uma explicação privilegiada das diferenças de desempenho e da capacidade das empresas para construir vantagens competitivas.

Assim, ao nível da empresa, os antecedentes da sua competitividade e do desempenho que venha a ser medido, dependem de um conjunto de recursos tangíveis (*e. g.*, matérias-primas; capital) e intangíveis (*e. g.*, experiência; marcas) e ainda de determinadas capacidades (*e. g.*, inovação; relacionamentos). Os diversos estudos publicados evidenciam diferentes recursos e capacidades, quer por razões de parcimónia, quer por razões de contexto e de objectivos específicos da análise. Dada a idiossincrasia dos recursos, das rotinas e das capacidades dinâmicas das empresas, os actos de criação e implementação da estratégia constituem-se nesta mesma especificidade (Teece *et al.*, 1997). A tomada de decisão das empresas é então explicada por uma matriz de forças internas e externas, a que se deve juntar a dimensão temporal para explicar, mais profundamente, os comportamentos observados. Analisar o desempenho observado de uma amostra de empresas, é então um exercício de captação de um conjunto de regularidades que sejam, por um lado, reveladoras da natureza desses recursos e capacidades e, por outro, explicativas das contingências que pesaram sobre decisões das empresas, quanto ao modo como construiu essa base de recursos e capacidades. Actuando deste modo, pode construir-se uma explicação para a posição

competitiva ocupada pelas empresas, isto é, uma apreciação sobre o modo como a empresa se preparou para competir e os resultados que alcançou. Este confronto com os resultados é normalmente feito *ex post*, através da análise quantitativa ou qualitativa de um conjunto de medidas ou factores seleccionados para o efeito. O próximo subcapítulo explora algumas questões presentes na literatura relativas a esta etapa da análise do desempenho das organizações.

2.2.4. O caso das alianças estratégicas como antecedentes do desempenho

Mostrou-se que, em geral, as razões para as empresas formarem alianças estão ligadas aos benefícios que esperam conquistar através delas. Apesar disto, há relativamente poucos estudos empíricos a avaliar os impactos da pertença a alianças, do ponto de vista do desempenho global das empresas (*e. g.*, Shan, Walker e Kogut, 1994; Hagedoorn e Schakenraad, 1994; Stuart, 2000; George, Zahra, Wheatley e Khan, 2001). Apesar da convicção generalizada de que as alianças são, potencialmente, um factor positivo, verifica-se que são uma influência muito complexa e cuja investigação científica pode ser aprofundada. Mais ainda, independentemente das razões que conduzem à formação de alianças, a dimensão e a amplitude dos impactos das alianças nas empresas são muito diferenciados, ou seja, nem sempre os resultados verificados sobre as empresas são positivos (McGee *et al.*, 1995; Gulati, 1998; Gonçalves *et al.*, 2000; Anand e Khanna, 2000; Duysters e Heimeriks, 2002; Tehrani, 2003).

A presente investigação pretende trabalhar, a partir destas dúvidas acerca do papel das alianças, visando contribuir para a extensão da capacidade actual de compreensão deste fenómeno, como se mostrará adiante.

2.2.5. As dimensões e as medidas do desempenho

A medida do desempenho é um assunto que tem sido alvo de um debate apreciável (e. g., Chakravarthy, 1986; Parhizgari e Gilbert, 2004). A distinção entre medir o desempenho estratégico, e o que não é estratégico, reside no facto de o que se está a medir ter, ou não, um contributo explícito sobre as necessidades estratégicas da empresa (Venkatraman e Ramanujam, 1986), isto é, sobre a capacidade e os resultados da adaptação da empresa aos seus diversos níveis de ambiente, numa óptica que transcenda o curto prazo. Este processo da medida do desempenho é crítico para os próprios resultados que se venham a obter no futuro, na medida em que constitui um processo de apoio à concepção e implementação estratégicas.

Um dos principais tópicos da referida discussão é a definição dos melhores indicadores e dos melhores referenciais para fazer essa medida. Frequente confronta-se a capacidade explicativa de indicadores designados de “financeiros” – aqueles que de modo relativamente imediato se retiram das demonstrações financeiras das empresas – face a outros indicadores (e. g., Chakravarthy, 1986). Sendo certo que uns e outros se complementam e estão relacionados, discute-se se uns serão, por exemplo, mais eficazes, mais fáceis de interpretar ou de obter. Chakravarthy (1986) analisa o poder discriminatório das medidas mais tradicionais (e. g.: rentabilidade de vendas, do capital próprio, dos capitais investidos; *price to book value*) e conclui que os estudos que analisam o desempenho estratégico, tendo unicamente por base estas medidas, falham nesse objectivo, designadamente porque: são um único critério de apreciação da empresa; baseiam-se em resultados sem considerar os processos; e ignoram a posição de outros *stakeholders* para além dos accionistas. Estes problemas persistem, pois a maioria dos indicadores de desempenho, presentes nos estudos a que se fez referência ao longo deste capítulo, são dirigidas à análise do estado económico-financeiro da

empresa e, de modo imediato pelo menos, não permitem avaliar a satisfação de outros *stakeholders*, para além dos accionistas.

Mesmo que se acrescentem indicadores relativos à satisfação de outros *stakeholders*, ainda assim seriam insuficientes para uma análise prospectiva da competitividade das empresas. Com efeito, o retrato de uma empresa num dado período diz relativamente pouco acerca da sua capacidade de adaptação ou da sua flexibilidade. Mais ainda, pode haver desfasamentos temporais entre os investimentos e outras decisões de carácter competitivo e os resultados observados. Deste modo, é difícil estabelecer relações de causalidade entre algumas decisões ou recursos e capacidades da empresa, com o desempenho observado. Por exemplo, o investimento em I&D ou em novas tecnologias pode representar um custo para as empresas e levar anos até haver um impacto nas demonstrações financeiras (Gonçalves *et al.*, 2000).

A propósito de tentativas publicadas para integrar num único referencial diversas dimensões de desempenho – contudo, distinguindo-as no que deve ser distinto – cita-se Stoelhorst e Raaij (2004), que referem que o principal objectivo da teoria em gestão é a explicação das diferenças de desempenho, observadas através das empresas. Aqui, como noutras obras (*e. g.*, Day e Wensley, 1988; Dickson, 1996) existe uma tentativa de integrar explicações com base em vantagens de posicionamento – devidas a barreiras à competição, a diferenciação, *etc.* – com elementos internos (ou intrínsecos) como as capacidades empresarias e o papel dos gestores/empreendedores na inovação e no sucesso das empresas. Mesmo que integrando outros contributos, o modelo de Stoelhorst e Raaij (2004) estende a organização de fenómenos inicialmente apresentada em Hunt e Morgan (1997), que se reproduz a seguir, na Figura 3.

Figura 3. Explicação de desempenho segundo Hunt e Morgan (1997).



Fonte: adaptado de Hunt (2002)

De acordo com a figura anterior, o processo competitivo é um processo de desequilíbrio contínuo, em que as empresas lutam por ter vantagens comparativas na respectiva base de recursos e capacidades – note-se que aqui há semelhanças com as análises schumpeterianas – com vista a criar vantagens competitivas nos mercados e, por essa via, registar desempenhos financeiros superiores. Este processo não é necessariamente linear (Hunt, 2002), havendo feed-backs motivados pela aprendizagem e pelo reforço mútuo dos componentes do modelo.

Para além dos aspectos relativos às dimensões de desempenho, há literatura que discute as relações de diversos indicadores com as dimensões da estratégia da empresa que lhes estão subjacentes, como por exemplo, a avaliação da satisfação dos clientes. Neste âmbito, destaca-se o trabalho de Kaplan e Norton (1996) que, para além do seu valor intrínseco, apoiou e estimulou uma quantidade assinalável de estudos publicados.

A quantificação (a objectivação) dos fenómenos não depende só de dados publicados em fontes secundárias, ou de informações quantitativas recolhidas junto dos sujeitos observados. Recentemente, têm sido popularizadas em gestão estratégica as escalas de percepção. Relativamente a este tipo de dados, verifica-se que a informação assim recolhida (e. g., percepções sobre desempenho, ou sobre reputação) tendem a convergir com a informação quantitativa, mais objectiva, como demonstra a

investigação conduzida sob o propósito de analisar a validade de medidas de percepção de Wall, Michie, Patterson, Wood, Sheehen, Clegg e West (2004).

Dada a abrangência da gestão estratégica, não pode haver um sistema de indicadores que consiga satisfazer as necessidades de medida do desempenho. As variáveis através das quais se podem aferir os níveis de desempenho podem diferir, dependendo das idiosincrasias da investigação e dos objectivos do estudo. É possível identificar áreas (mercados, inovação, finanças, *etc.*) onde a gestão de uma empresa deva estar especialmente atenta e que sejam suficientemente importantes para a concretização da aspiração estratégicas da empresa, que justifiquem ser objecto de uma “análise estratégica”. A identificação de estratégias empresariais que resultem em níveis de desempenho superiores tem sido um desafio explícito desde os trabalhos de Chandler (1962) e Andrews (1971). Aquelas áreas configuram dimensões possíveis de análise para a investigação científica. Os respectivos níveis de desempenho não têm, necessariamente, de estar correlacionados (Grant, 2002). Por isso, a escolha da dimensão de análise pode ser determinante dos resultados destes estudos.

Contudo, a medida do desempenho é ainda uma questão fundamental em aberto. Para além de estudos comparando a qualidade das medidas, são necessários estudos incorporando novas metodologias (Hoskinsson *et al.*, 1999). Deste modo poder-se-á contribuir para a sedimentação do conhecimento na área da medida do desempenho.

2.3. Síntese do capítulo

O subcapítulo anterior versou sobre o que é a gestão estratégica e o papel que tem nas empresas. Os vários enquadramentos teóricos foram propondo explicações para o desenvolvimento e para a avaliação de estratégias. Em geral, os sucessivos contributos configuram a ideia de que o papel da gestão estratégica é relacionar quatro aspectos da actividade empresarial: os objectivos, valores e aspirações das empresas; o ambiente nos

seus vários níveis; os recursos e as capacidades das empresas; e a sua estrutura e sistemas de gestão (Collis e Montgomery, 1995; McGahan e Porter, 1997). A perspectiva da economia industrial argumenta que a estrutura da indústria é a influência determinante da rentabilidade das respectivas empresas e que o problema da heterogeneidade da base de recursos e das capacidades das empresas deve ser analisado no âmbito das forças estruturantes da indústria (Porter, 1980). Diferentemente, a RBV prevê que seja a idiossincrasia da base de recursos e capacidades das empresas, a base das respectivas vantagens competitivas. Estas vantagens, por sua vez, explicariam as diferenças de desempenho e moldariam das dinâmicas das indústrias (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Este debate não está encerrado, sendo necessário para o explorar mais profundamente, um acréscimo de estudos empíricos – preferencialmente exteriores à realidade norte-americana, de onde provém a generalidade destes estudos.

Uma empresa bem adaptada ao respectivo ambiente vai adequar as suas forças ao seu ambiente e às oportunidades que este proporciona e vai ter a sua orgânica alinhada com a estratégia que escolheu. Na linha de Peters e Waterman (1982), as empresas excelentes são empresas capazes de responder às diversas mudanças nos respectivos ambientes, ou seja, são empresas bem adaptadas interna e externamente. Para medir a qualidade desta adaptação é necessário recorrer a um conjunto de análises quantitativas e qualitativas; as medidas objectivas e subjectivas; os estudos causais e as descrições. Ou seja, a análise do desempenho – isto é, do modo como a empresa desenvolveu e utilizou o seu potencial competitivo – é um tema controverso e complexo. É controverso, devido à falta de consenso quanto ao tipo de medidas a utilizar. É complexo porque um qualquer objecto de análise, é susceptível de ser observado por diversas lentes e atributos, sendo estas perspectivas, por sua vez relacionáveis entre si e com fenómenos exteriores, numa cadeia interminável de relações.

Capítulo III. Alianças estratégicas

Na literatura, as alianças estratégicas têm sido investigadas enquanto factores ou contextos que permitem a criação de vantagens competitivas (Gulati, Nohria e Zaheer, 2000; Ahuja, 2000). Este capítulo apresenta o conceito de alianças estratégicas e revê alguns contributos fundamentais da literatura.

3.1. Revisão de literatura: análise temática

De seguida, apresenta-se a definição de aliança estratégica e fez-se uma síntese dos principais temas tratados pela literatura pertinente.

3.1.1. Definições e tipos de alianças

Em geral, pode-se definir-se aliança estratégica como sendo uma relação de parceria prolongada no tempo, envolvendo duas ou mais empresas, podendo haver lugar à criação de uma empresa para a concretização da parceria (*e. g., joint-ventures*), e que visa contribuir para a conquista ou a sustentação de vantagens competitivas. Este relacionamento prevê um conjunto de obrigações para as partes, normalmente clarificadas num contrato, que pode ser relativamente aberto e indefinido em relacionamentos menos estruturados, ou em situações de incerteza (Gonçalves e Faustino, 1996; Holmqvist, 1999; Gulati *et al.*, 2000; Ireland *et al.*, 2002; Arino, 2003).

Esta definição é abrangente e evidencia que se trata de um conceito complexo, cuja exploração pode beneficiar do recurso a tipologias e taxonomias (Das e Teng, 2000). De acordo com a literatura, os principais tipos de aliança são: *joint-ventures*; alianças com participação (minoritária) no capital; contratos de I&D; I&D em consórcio; produção conjunta; marketing conjunto; colaboração com fornecedores; acordos de distribuição; e acordos de licenciamento.

Todavia, a definição anterior, por se pretender que seja o mais abrangente possível, não se refere aos objectivos, ou ao tipo de motivações, para constituir a aliança. Se o fizesse, eventualmente, teria uma redacção alterada em função da especificidade desses objectivos ou motivações (Hemphill e Vonortas, 2002). Com efeito, se forem objectivos económicos, como a minimização de custos, então a definição poderia incluir uma referência ao *trade-off* entre a aquisição no mercado e a produção e à justificação da aliança tendo em conta a ponderação dos custos daquelas alternativas, e de outras formas intermédias (Das e Teng, 2000) – e aqui a definição seria próxima dos estudos que têm por base a teoria dos custos de transacção. Se, diferentemente, os incentivos para a aliança se situarem ao nível da estratégia geral da empresa, aquela definição fará menção ao facto de, através da aliança a empresa estar a contribuir para concretizar a respectiva intenção estratégica (Hamel e Prahalad, 1989) – esta referência faz especial sentido, por exemplo, em estudos que analisem estratégias competitivas. Por fim, dado que a partilha de recursos é frequentemente associada ao interesse em promover alianças estratégicas, este facto também podia ser incluído numa definição, como em Arino (2003).

Dada esta abrangência de situações ressalta como natural, que a participação de empresas em alianças assuma graus de importância diferentes. Esta importância diferenciada resulta, por um lado, das diferenças entre os objectivos implícitos e, por outro, do facto de cada empresa ter uma variedade de relacionamentos simultâneos, nos quais assume uma centralidade maior, ou menor (Holmqvist, 1999). A relativa complexidade do tema das alianças estratégicas, e o potencial que encerra para a explicação de diversos fenómenos observados, justificam o interesse da literatura (Gonçalves e Faustino, 1996; Gulati *et al.*, 2000). De seguida, revêem-se alguns dos principais contributos e apontam-se as possibilidades de investigação que permanecem.

3.1.2. Formação de alianças estratégicas

Nesta secção, expõem-se os factores de contexto e as motivações das empresas que as tornam mais propensas à integração numa aliança.

Em relação aos aspectos exteriores às organizações, a literatura apresenta um conjunto de fenómenos contextuais que influenciam as possibilidades de formação de alianças. As empresas que operam em mercados com um elevado número de concorrentes, ou em mercados que estão numa fase emergente, têm mais propensão para empreender alianças estratégicas como forma de adaptação à incerteza ambiental (Gulati, 1998; Tehrani, 2003). Adicionalmente, a situação no ciclo de vida da tecnologia (Linton, Walsh e Morabito, 2002) pode influenciar os resultados das alianças, dado que a exploração conjunta no arranque de uma tecnologia, permite uma afectação mais eficiente dos recursos, para além de permitir dividir riscos.

Adicionalmente, a literatura aponta factores específicos das empresas que explicam diferenças de propensão para formar alianças: dimensão e idade da empresa (Tehrani, 2003); posicionamento competitivo (Parise e Henderson, 2001); recursos financeiros e grau de dependência de redes (Gulati, 1998).

Para além destes factores, relativamente exógenos, que determinam a propensão para haver lugar a alianças, a literatura mostra que as firmas que as integram têm objectivos e motivações concretos (*e. g.*: Gulati, Nohria e Zaheer, 2000; Ireland, Hitt e Vaidyanath, 2002; Park e Luo, 2001). De seguida, exploram-se três das motivações mais invocadas para as empresas empreenderem alianças: razões relacionadas com economia de custos; acesso a recursos; e aprendizagem.

Em primeiro lugar, a procura de menores custos surge como uma explicação para a formação de alianças e como explicação para as estruturas desses alianças. De facto, a opção por empreender uma aliança é frequentemente pesada contra a opção de aquisição

porque as alianças podem ser uma forma menos onerosa de aceder/produzir determinados bens e serviços, face à alternativa de os transaccionar no mercado (Grant e Baden-Fuller, 1995; Gulati *et al.*, 2000). Por outro lado, a aliança, não sendo uma fusão completa, pode ser uma forma de internalizar aqueles recursos quando uma empresa não está interessada na totalidade dos activos de outra empresa (Das e Teng, 2000). A literatura em TCE salienta que o risco de oportunismo é reduzido na presença de mais informação sobre os potenciais parceiros. Mais ainda, os relacionamentos actuais e passados (por força, *e. g.*, da experiência ou das referências) podem alavancar a capacidade de exploração das parcerias em que a empresa se envolve. Com efeito, a literatura mais recente em TCE vem reconhecendo o interesse de fenómenos como a aprendizagem e os relacionamentos (Williamson, 1999).

Em segundo lugar, a literatura associada à perspectiva baseada nos recursos aponta o acesso a recursos valiosos, enquanto razão para empreender alianças. Esta perspectiva de análise justifica a opção pelas alianças pela dificuldade de as empresas adquirirem a custo e em tempo razoáveis os recursos e capacidades de que necessitam para competir (Das e Teng, 2000). A literatura ressalva condições, que tornam as empresas mais propensas à cooperação (Mowery *et al.*, 1996; Gulati, 1998; Ahuja, 2000): as pequenas empresas; as empresas de indústrias mais dinâmicas; as empresas com mais dependência de parceiros nas suas actividades; e aquelas cujo grau de complementaridade e inimitabilidade de recursos é superior. A perspectiva baseada em recursos também explica situações de menor propensão para alianças. Por exemplo, uma empresa forte em tecnologia e aptidões comerciais não terá mais propensão para se aliar, dado já estar suficientemente provida de recursos (Ahuja, 2000). A literatura derivada da RBV enfatiza que, em geral, a dotação de recursos das empresas está directamente relacionada com as possibilidades de vir a constituir-se alianças: as

melhores ofertas de recursos podem corresponder quer a mais oportunidades de colaboração, quer a melhores parcerias. Contudo, a base de recursos e capacidades das empresas, em alguns casos, pode desencorajar a formação de alianças se não houver a expectativa de valor acrescentado em relação à situação actual daquela base (Das e Teng, 2000).

Por fim, a aprendizagem também tem sido uma motivação frequentemente referida (Hamel, Doz e Prahalad, 1989; Gulati, 1998; Kale, Singh e Perlmutter, 2000) para formar alianças, na medida em que o acesso ao conhecimento e a capacidades específicas pode ser uma razão suficiente para a aliança. Alguns trabalhos (Holmqvist, 1999; Kale *et al.*, 2000) incidem sobre o processo de transferência do conhecimento assinalando, por exemplo, o papel da confiança em alianças ou a necessidade de proteger o conhecimento que não se quer transferir para o parceiro. Sob a perspectiva da aprendizagem, estas empresas são colocadas perante o desafio de definir quais as transferências que desejam efectuar, suportado num diagnóstico das necessidades de conhecimento e de capacidades (Zack, 1999), e sabendo que um nível mínimo de partilha de conhecimento terá que existir, para criar uma base comum de trabalho (Grant, 1996). Por outro lado, a literatura assinala que há interesse em discriminar as situações concretas quanto à natureza do conhecimento que se deseja partilhar. Por exemplo, o conhecimento tácito é mais facilmente transferível em alianças do que por contratação no mercado (Kogut e Zander, 1992), o que pode, por hipótese, explicar a opção pela constituição de alianças.

Estes estudos, contudo, não assumem claramente uma perspectiva dinâmica da construção de parcerias e de redes (Gulati, 1998). Uma tal perspectiva permitiria valorizar aspectos como a circulação de informação sobre potenciais oportunidades,

designadamente, o facto de ser assimétrica e de não ser valorizada igualmente por todas as empresas.

3.1.3. Estrutura e controlo de alianças estratégicas

Quando uma empresa precisa de recursos ou de capacidades que não possui, pode (Das e Teng, 2000): produzir por si; comprar no mercado; ou produzir em parceria. As razões e as circunstâncias em que estas opções são tomadas são exploradas por diversa literatura⁴. Se a empresa optar pela parceria, as características concretas dessa aliança vão reflectir as opções que fez quanto ao modo de governação da relação. Alguma literatura tem investigado as vantagens e desvantagens comparativas de várias formas de governação – concretizadas na estrutura e no modo de controlo – visando quer a explicação de comportamentos observados, quer o apoio a prescrições acerca da melhor opção em circunstancias concretas. Verifica-se que não há uma forma ideal de organização da parceria, pelo que, de seguida, se resumem algumas das principais conclusões desta linha de investigação em alianças estratégicas.

A teoria dos custos de transacção (Williamson, 1975, *apud* Gulati *et al.*, 2000) afirma que a empresa pode contratar recursos no mercado, mas esta relação entre a empresa contratante e a contratada encerra riscos para a primeira derivados, por exemplo, da natureza tácita ou complexa (*e. g.*, tarefas muito ambíguas, difíceis de avaliar; actividades muito específicas ou tecnicamente muito avançadas) dessa actividade ou se houver incerteza quanto ao futuro desse investimento. Para o contratante se salvaguardar dos riscos de insucesso (*e. g.*, devido ao mau desempenho

⁴ Os estudos que analisam as alianças, quanto à estrutura adoptada, geralmente, exploram a dicotomia entre haver participação no capital e não haver esta participação (Gulati, 1998). Esta opção é determinante do modo de governação da aliança. Nas alianças sem participações, Das e Teng (2000) distinguem entre contratos unilaterais – no caso de haver uma troca simples de um bem ou serviço, por dinheiro – e contratos bilaterais. Estes últimos obrigam a um relacionamento mais duradouro, dado exigirem uma maior coordenação dos respectivos recursos e competências. Nos primeiros contratos incluem-se os licenciamentos, contratos de I&D e acordos de distribuição. A segunda categoria respeita a actividades de produção, marketing ou I&D conjuntos, e ainda a parcerias com os fornecedores.

da contratada) pode adoptar mecanismos de coordenação do tipo hierárquico, em vez de aceder ao mercado numa única transacção. Em geral, as empresas podem considerar que os custos de transacção e de produção, derivados de um melhor controlo, podem ser menores num relacionamento mais hierarquizado. De facto, as alianças com base em contratos são uma forma ligeira de assegurar esta hierarquia (Gulati, 1998). As alianças assumem formas mais fortes quando há troca de participações – em limite, a fusão completa é a forma máxima de hierarquização da transacção, assegurando o máximo controlo. Nesta perspectiva, as alianças são uma opção intermédia entre a contratação no mercado e a organização interna, esperando-se que forneçam um equilíbrio entre as vantagens, e as inerentes desvantagens, de cada uma destas opções.

Segundo Gulati (1998), a perspectiva teórica dominante para a explicação do processo de controlo/governança das alianças tem sido a teoria dos custos de transacção (TCE). Contudo, há contributos mais recentes que apontam insuficiências a esta explicação. Em primeiro lugar, a literatura não tem corroborado plenamente as previsões da teoria dos custos de transacção. Por exemplo, não se confirma sempre que a especificidade de activos leve a aumentos nos custos de transacção (Dyer e Nobeoka, 2000). Em segundo lugar, esta teoria reveste-se de um carácter estático (Lorenzoni e Lipparini, 1999), não sendo adequada para explicar situações observadas em contextos mais dinâmicos. Por exemplo, a teoria dos custos de transacção preconiza que, em situações de incerteza quanto ao resultado da parceria, seriam escolhidas formas de controlo mais hierarquizadas. Pelo contrário, Duysters e de Man (2003) verificam que, nas indústrias mais dinâmicas, as firmas valorizam a flexibilidade, pelo que as relações temporárias e contratuais são preferíveis, por exemplo, às participações em capital. Em terceiro lugar, por se concentrar em transacções isoladas, a TCE não presta suficiente

atenção aos fenómenos de aprendizagem e de coordenação inter-organizacional que, simultaneamente, afectam as empresas (Gulati, 1998).

A perspectiva baseada nos recursos também contribuiu para a explicação das razões de escolha de determinadas estruturas. Verifica-se que as empresas, concentradas na avaliação dos recursos da aliança e do parceiro, estão interessadas em transferi-los ou em desenvolvê-los através das parecerias, mas que também as preocupa a protecção de recursos e competências que não querem revelar ao parceiro (Reed e DeFillippi, 1990). Então, o tipo de acordo firmado e a estrutura escolhida deverá balancear estas duas necessidades (Das e Teng, 2000). Assim, por exemplo, as firmas detentoras de conhecimento tácito que desejam protegê-lo, preferirão formas de articulação menos hierarquizadas, ao contrário do previsto pela teoria dos custos de transacção (Das e Teng, 2000). Deste modo, a RBV surge como um complemento válido na explicação da formação de alianças e da escolha da respectiva estrutura, embora careça de aplicações empíricas. Assinale-se ainda o facto de a literatura começar a fazer a comparação empírica destas perspectivas (*e. g.*, Sampson, 2004). Os resultados destas publicações apontam para uma relação de complementaridade entre as perspectivas teóricas (Dyer e Singh, 1999).

Em síntese, a estrutura escolhida para a parceria pode ser um mediador importante entre a formação de alianças e o seu desempenho. Por isto, Das e Teng (2000) apelam à publicação de trabalhos que relacionem a formação de alianças, os seus resultados e a sua estrutura.

3.1.4. Dinâmica das alianças estratégicas

Uma proporção relativamente pequena da literatura (Gulati, 1998) tem-se preocupado com a dinâmica das alianças, isto é, com o respectivo ciclo de vida. A

análise deste processo tem-se revelado pertinente na explicação do desempenho das alianças, embora se tenha resumido essencialmente a casos de estudo seleccionados. Estes trabalhos têm concluído que as experiências das empresas em matéria de alianças e a sua reputação podem afectar a decisão de vir a integrar uma aliança (Gulati, 1998; Anand e Khanna, 2000). Para além destes factores, que se referem a condições de partida, conclui-se que os resultados das alianças dependem ainda de aprendizagem, de reavaliações e de reajustamentos (Doz, 1996; Gulati *et al.*, 2000).

Estas investigações inserem-se numa linha de literatura, em gestão estratégica, que sublinha a importância da evolução e da análise das determinantes e dos processos de evolução (Ring e Van de Ven, 1994; Doz, 1996). Nas aplicações a alianças estratégicas focalizam-se, nomeadamente, os efeitos a prazo da aprendizagem e o problema da estabilidade das alianças (Doz, 1996). Nesta óptica evolucionária, Holmqvist (1999) adapta às redes empresariais o enquadramento de Nonaka (1994), para mostrar que as empresas têm que internalizar e que tornar acessível a todos os interessados as experiências porque passam, como condições para enriquecer a sua capacidade de explorar o valor de futuras parcerias.

Nesta área da literatura ainda não há um corpo consolidado de contributos (Lorenzoni e Lipparini, 1999; Gulati *et al.*, 2000). Os processos negociais, a reputação, o papel das influências exógenas e outros factores já referidos ao longo deste capítulo, têm potencial teórico para explicar as mutações e evoluções nas parcerias das empresas, no tempo. Todavia, a aplicação destas explicações às análises longitudinais é pouco frequente, sendo Lorenzoni e Lipparini (1999) uma excepção.

3.1.5. Desempenho das alianças estratégicas

A questão do desempenho em alianças estratégicas deve distinguir dois tipos de análise: a do desempenho da aliança (díade); e a do desempenho das empresas que integram alianças. Esta área também não tem recebido contributos suficientes na literatura (Gulati *et al.*, 2000). Provavelmente devido à complexidade dos problemas da medida e da caracterização do desempenho de alianças (Arino, 2003). Estes problemas encerram algumas questões prévias, que conduzem à compartimentalização das análises, não permitindo a generalização das conclusões (Hoskisson *et al.*, 1999). Efectivamente, a definição de medidas e a medida o desempenho são, em geral, difíceis porque há diferenças fundamentais nas várias alianças: diferentes objectivos; diferenças na duração, *etc.* Por outro lado, há estudos que referem uma elevada proporção de alianças dissolvidas antes de atingirem os objectivos propostos, sugerindo assim que há uma elevada taxa de insucesso nestes empreendimentos (Tehrani, 2003). Assim, os estudos são dificilmente comparáveis entre si (Singh e Mitchell, 2001).

A maioria dos estudos empíricos sobre os temas do (in)sucesso de alianças aponta variáveis – experiência dos gestores; tipo de alianças, idade da empresa, dimensão, *etc.* – que permitem atribuir significado à relação entre a pertença a alianças e o nível de desempenho (*e. g.*, McGee *et al.*, 1995; Steesma e Corley, 2000; Shrader, 2001). Adicionalmente, há estudos que se referem a razões específicas da aliança para justificar o insucesso (*e. g.*, a estrutura escolhida, em Parkhe, 1993). Todavia, as explicações para os casos de insucesso não são frequentes na literatura, talvez devido à falta de motivação dos investigadores para se referirem a casos de insucesso (Scott, 2003) ou na falta das empresas em os revelarem (Ahuja, 2000).

A literatura mais recente sobre o tema do desempenho de alianças (díades) tem por objecto o *portfolio* (o conjunto) de parcerias das empresas (*e. g.*, Lorenzoni e Lipparini

(1999) para um estudo quantitativo e Dyer e Nobeoka (2000) num estudo qualitativo) em vez de limitar as análises a casos individuais. Os argumentos para esta opção encontram-se em Dyer e Singh (1998): as rotinas, os investimentos e a experiência em outros relacionamentos potenciam a capacidade para estabelecer parcerias mais proficuas e de as gerir mais eficazmente.

Por outro lado, relativamente às análises que tomam as empresas como objecto, refira-se que a “capacidade de gestão de alianças” (Dyer e Singh, 1998; Draulans, de Man e Volberda, 1999, *apud* Duysters e Heimeriks, 2002) é um conceito recente, com potencial explicativo relativamente ao problema dos desempenhos diferenciados das alianças, sobre as empresas. Nesta linha, o sucesso das alianças e os seus efeitos dependem desta capacidade, que é específica das empresas. Esta capacidade pode ser gerida e depende dos esforços da empresa em aprender (Anand e Khanna, 2000) e em estabelecer mecanismos concretos de apoio a essa função (Duysters e Heimeriks, 2002). A este propósito, Duysters e Heimeriks (2002) apresentam uma tipologia de efeitos que as alianças podem ter sobre as empresas, mostrando que são relativamente mais críticas para umas empresas, ou em determinadas indústrias, do que para outras.

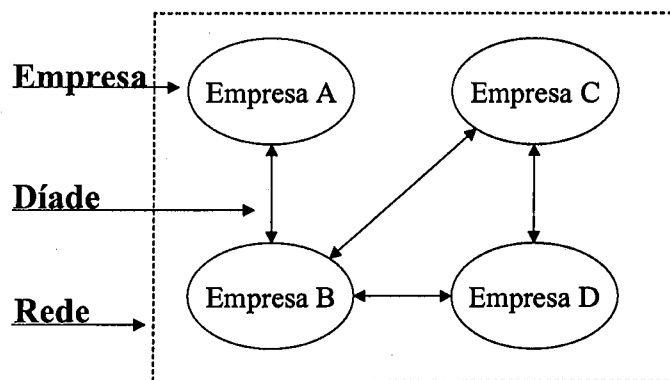
A literatura revela que há resultados contraditórios sobre o sentido do impacto dessas alianças nos níveis de desempenho das empresas (Gonçalves *et al.*, 2000). Adicionalmente, a relação entre o nível da díade (ou o *portfolio* de alianças) e o nível da empresa é difícil de operacionalizar, embora se tenham registado algumas aplicações significativas (*e. g.*, Ahuja, 2000). De acordo com as evidências publicadas, a análise do impacto de alianças sobre os níveis de desempenho global não é evidente. Da literatura ressaltam ainda as seguintes oportunidades de desenvolvimento: a) a explicação do facto de as empresas não beneficiarem das alianças de igual modo; b) e ainda, a

investigação das razões para, por vezes, não procurarem aliar-se para, desse modo, melhorar os seus índices de desempenho (Draulans, de Man e Volberda, 2003).

3.2. Revisão de literatura: níveis de análise de alianças estratégicas

Ao longo dos últimos anos, diversos autores investigaram o tema das alianças estratégicas: justificando-as; descrevendo-as; identificando os seus efeitos; relacionando-as com o desempenho das empresas envolvidas; e avaliando a dinâmica dessas alianças. Contudo, este aporte de literatura carece de ser classificado, de modo a criar um campo de literatura coerente e que sirva a investigação e a prática subsequentes (Gulati *et al.*, 2000). Para este efeito, releva-se o facto de, nas alianças estratégicas, ser possível identificar vários níveis de análise. O presente subcapítulo vai analisar a literatura segundo três destes níveis: a diáde, a empresa e a rede. A sistematização dos contributos publicados em função destes níveis permitirá compreender melhor o funcionamento das alianças, bem como contribuir para a explicação do respectivo desempenho. Os três níveis de análise escolhidos são complementares, como sugere a literatura que vem distinguindo entre diferentes tipologias de níveis ou dimensões de análise (Ring e Van de Ven, 1994; Takeishi, 2001; Ireland *et al.*, 2002; Moller e Svahn, 2003). Estas tipologias definem objectos de análise distintos, que podem ser avaliados isoladamente (é a situação mais frequente na literatura, como se explica de seguida) ou conjuntamente (*e. g.*, Takeishi, 2001). A Figura seguinte, com o número 4, ilustra estes níveis de análise:

Figura 4. Níveis de análise.



Retira-se da figura anterior que as empresas envolvidas em alianças podem ser condicionadas por variáveis específicas de qualquer um dos três níveis apresentados. Ao nível das relações (díades), os parceiros têm de encontrar um grau adequado de compatibilidade entre si. Ao nível da empresa, para otimizar os ganhos derivados de uma aliança, é preciso alinhar as capacidades das empresas com as características, o contexto e os objectivos visados pela aliança. Por fim, dado que o fenómeno das alianças tem uma intensidade crescente — levando ao aparecimento e à complexificação das redes —, as relações inter-empresariais em que as empresas se inserem podem determinar o tipo de vantagens que se consegue construir ou sustentar.

Gnyawali e Madhavan (2001) utilizam estes três níveis num modelo de análise da dinâmica competitiva, a propósito da influência da rede fornecedores sobre a inovação de uma empresa focal. Infelizmente, trata-se de um trabalho conceptual, sem o teste empírico das hipóteses. Duysters, Heimriks e Jurriens (2003) tentam associar cada um destes níveis de análise a um único quadro teórico, sem contudo validar empiricamente as suas proposições. Ao contrário, a presente investigação analisa diversos contributos teóricos e empíricos e mostra que não é possível associar, única e exclusivamente, uma perspectiva teórica a cada nível. A tabela abaixo (Tabela 5) apresenta esta relação entre

níveis de análise e enquadramentos teóricos, enunciando os artigos empíricos que são revistos neste capítulo.

Tabela 5. Aplicações empíricas sobre alianças estratégicas.

Autor(es)	Nível de análise	Enquadramento teórico / conceitos testados	Dados / amostra
Sampson (2004)	Díade	Custos de transacção vs. RBV	232 alianças de I&D
Arino (2003)	Díade	Análise de medidas de desempenho	91 acordos multissetoriais
Mellewigt (2003)	Díade	Custos de transacção e RBV	83 empresas telecomunicações alemãs
Lane e Lubatkin (1998)	Díade	Aprendizagem organizacional	69 alianças em farmácia e bioquímica
Kale e Singh (1999)	Díade	KBV	140 empresas EUA, diversos sectores
Sarkar, Echambadi, Cavusgil e Aulakh (2001)	Díade	Estrutura e sociopsicologia da relação	561 firmas internacionalizadas de construção civil
Gonçalves e Faustino (1996)	Firma e Díade	Estratégias competitivas e cadeia de valor	10 grupos bancários portugueses, correspondentes a 87% do capital social bancário em Portugal
Takeishi (2001)	Firma e Díade	KBV/DCV	45 fornecedores da indústria automóvel
Doz (1996)	Firma	Aprendizagem organizacional	Analisa dois projectos (casos) de alianças triplas
Szulanski (1996)	Firma	KBV	271 casos de <i>best-practice transfer</i> em 8 empresas
Tehrani (2003)	Firma	Estratégias competitivas	303 EUA e 90 Francesas, em sectores <i>high tech</i>

Tabela 5 (continuação).

Singh e Mitchell (2001)	Firma	Análise da dinâmica competitiva	667 acordos
Benfratello e Senbenelli (2002)	Firma	Análise microeconómica da produtividade	411 empresas de vários sectores
Swaminathan e Moorman (2002)	Firma	RBV e análise de redes	138 empresas de <i>software</i>
Simonin (1997)	Firma	Aprendizagem organizacional e RBV	151 empresas
Mcgee, Dowling e Megginson (1995)	Firma	Custos de transacção e estratégias competitivas	210 empresas vários sectores
Hagerdoorn e Shakenraad (1994)	Firma	Análise contingencial	346 empresas em diversos sectores (EUA)
Quintana Garcia e Benavides Velasco (2002)	Firma	Análise de redes	73 empresas europeias de biotecnologia e 6 anos de dados
Zollo, Reuer, Singh (2002)	Firma	Evolucionismo económico	145 empresas de biotecnologia
Odagiri (2003)	Firma	TCE e DCV	10 maiores farmacêuticas (Japão)
Ahuja (2000)	Firma	Análise de estrutura de redes	268 <i>joint-ventures</i> dos sectores químico e materiais de construção
Lee, Lee e Pennings (2001)	Firma	Análise de redes e RBV	137 <i>start-ups</i> em sectores com intensidade tecnológica
Tsai (2001)	Rede	Aprendizagem organizacional	24 petroquímicas e 36 indústria alimentar
Ford, Gadde, Hakansson e Sneohta (2002)	Rede	Modelo IMP	IKEA
Brito (2001)	Rede	Teoria institucional / Modelo IMP	Fileira do Vinho do Porto
Stuart (1998)	Rede	Ecologia organizacional	150 empresas e 6 anos de dados

As secções seguintes apresentam cada um dos níveis referidos e discutem a literatura que se lhes refere.

3.2.1 O nível da díade

Parte das publicações sobre alianças estratégicas (*e. g.*, Lane e Lubatkin, 1998; Parise e Henderson, 2001; Wu e Hsu, 2001; Sampson, 2004) tem a aliança (a díade) por objecto de análise. Este objecto possibilita a análise do desempenho das empresas usadas para concretizar a aliança (*e. g.*, *joint-ventures*), ou das características do

relacionamento das empresas que constituíram a aliança. Este nível de análise permitiu identificar fenómenos que condicionam os resultados das alianças e os efeitos que têm sobre as empresas integrantes.

Como nos outros níveis propostos, não há uma perspectiva conceptual que seja exclusiva deste nível de análise. Todavia, neste nível de análise há teorias e conceitos relativamente mais utilizados, e a base teórica mais frequente (cf., Sampson, 2004) é a teoria dos custos de transacção⁵. Para além desta teoria utilizaram-se outros contributos teóricos na explicação da formação e dos resultados das alianças. Com base em todos estes contributos, verifica-se que a literatura neste nível de análise pode organizar-se em torno de um conjunto de temas que aprofunda, apontando-se como mais significativos os seguintes:

1. Os processos e as estruturas implementados com a aliança. Uma parte significativa da literatura com aplicações ao nível da díade analisa os processos e as estruturas implementados para apoiar a relação, confrontando-os com o desempenho observado, no que é essencialmente apoiada pela teoria dos custos de transacção. Em geral, as proposições teóricas são validadas empiricamente, concluindo-se que o potencial de oportunismo é ponderado aquando da escolha da estrutura, ou seja, as empresas utilizam a estrutura para controlar as violações dos acordos (Parkhe, 1993; Sampson, 2004).
2. O grau de compromisso e confiança entre as partes. Apesar de, em geral, se verificar que as empresas optam pelo arranjo estrutural que minimiza os custos de transacção. O valor e a importância atribuída a estes custos de transacção podem ser afectados por experiências anteriores, por factores ambientais ou estruturais, pela reputação das

empresas e pela confiança entre os parceiros (Gulati, 1998; Sarkar *et al.*; 2001; Rodriguez e Wilson, 2002).

3. A longevidade da aliança. A duração da aliança é positivamente relacionada com o respectivo sucesso (Deeds e Rothaermel, 2003), sendo que esta relação poderá ser verdadeira apenas em alguns contextos (Arino, 2003). Deeds e Rothaermel (2003) também mostraram que a duração da fase de negociação da alianças também estaria correlacionada com esse sucesso, mas a teoria dos custos de transacção prevê que uma aliança que demore mais tempo a ser negociada (Sampson, 2004) possa ser mais cara, pelo que as empresas podem ter aqui um *trade-off* a gerir.
4. A escolha da estrutura depende de aspectos internos da aliança como: o objectivo/objecto da aliança (Mellewigt, 2003); o grau de complementaridade que é possível explorar pelos parceiros (Das e Teng, 2000; Rothaermel, 2001); e a especificidade da base de recursos e capacidades de cada parceiro (Dyer e Singh, 1998). Por exemplo, Gonçalves e Faustino (1996), analisando as alianças no sector bancário em Portugal, relevam, como critérios de selecção de parceiros, a identificação cultural e de gestão nos parceiros, a par da aptidão para oferecer capacidades complementares e referem que a implicação que esta preferência tem, sobre as estruturas de governação, é a prevalência da *joint-venture*.
5. A eficácia da aprendizagem organizacional explica o desempenho das díades (Singh e Kale, 1999). Esta proposição foi empiricamente testada em Lane e Lubatkin (1998), os quais mostraram que a similitude dos processos organizativos entre os parceiros, isto é, dos sistemas de processamento do conhecimento, facilita a

⁵ Como ser explicou antes, esta teoria considera a aliança como uma solução intermédia entre a contratação no mercado e a internalização de actividades, a qual permite ultrapassar alguns dos inconvenientes destas formas de organização da actividade produtiva.

capacidade de aprender através da aliança e potencia o resultado da *joint-venture*. A existência dos efeitos da aprendizagem (na forma de *spill-overs*) foi positivamente associada ao sucesso das alianças (Arino, 2003).

Em síntese, os tópicos de investigação mais frequentes, no nível de análise das díades, são as implicações sobre a estrutura e/ou sobre desempenho dessa díade: do grau de complementaridade entre as partes; da coerência ou da eficácia das relações; e do grau de compromisso e de confiança entre as partes. Alguns destes trabalhos utilizam o enquadramento teórico da teoria dos custos de transacção, mas há outros, igualmente com validação empírica. Por conseguinte, a explicação do funcionamento e do desempenho das díades, pode beneficiar de uma abordagem que recolha contributos de diversas perspectivas teóricas.

3.2.2. O nível da empresa

Um segundo nível de investigação focaliza-se nas empresas, relacionando a pertença a determinada aliança com o respectivo desempenho, ou com aspectos específicos da sua base de recursos e capacidades (Dyer e Singh, 1998). Há diversas lentes teóricas a apoiar este tipo de investigação salientando-se: a perspectiva evolucionária (*e. g.*, Winter, 1987), a análise de estratégias competitivas (*e. g.*, McGee *et al.*, 1995; Gonçalves e Faustino, 1996; Tehrani, 2003), a RBV (*e. g.*, Makadok, 2001), a KBV (*e. g.*, Grant, 1996; Szulanski, 1996; Simonin, 1997) e a DCV (*e. g.*, Teece *et al.*, 1997; Kale, Dyer e Singh, 2002).

A análise das alianças estratégicas, na perspectiva de uma empresa, tem-se feito através de diversas linhas de argumentação. A seguir, referem-se três que são especialmente representativas desta literatura e que encerram possibilidades de desenvolvimento futuro: a capacidade da empresa para transferir conhecimento, isto é,

para aprender; as capacidades centrais da empresa e as complementaridades que se procuram nos parceiros; e a eficácia da empresa, na governação da aliança.

Primeiramente, a gestão de alianças obriga à integração e à partilha de conhecimento (Doz, 1996; Dyer e Singh, 1998). Ou seja, esta literatura atenta em processos empresariais que se traduzem em rotinas (de relacionamento) e que são explicativos do desempenho das alianças (Szulanski, 1996; Inkpen, 1996; Lane e Lubatkin, 1998; Dyer e Singh, 1998; Gulati *et al.*, 2000; Kogut, 2000; Parise e Henderson, 2001; Takeishi, 2001). Os principais problemas identificados por estes trabalhos, quanto à dificuldade em transferir conhecimento para outra empresa, têm a ver com: as diferentes apreciações desse recurso pelos parceiros (Kogut e Zander, 1992); a influência de fenómenos de *path-dependency*, das rotinas ou das idiosincrasias das empresas (McGee *et al.*, 1995; Tehrani, 2003); o nível de investimento da empresa, em rotinas de transferência de conhecimento (Dyer e Singh, 1998); e a eficácia da absorção de conhecimento externo pela empresa (Cohen e Levinthal, 1990; Lane e Lubatkin, 1998). Do ponto de vista empírico, a aprendizagem tem sido positivamente relacionada com o desenvolvimento de determinadas capacidades e com o nível de desempenho (Szulanski, 1996; Simonim, 1997). Por fim, a avaliação desta capacidade pode ser feita em geral para a empresa e analisando as estruturas que tem implementadas para gerir alianças, e pode ser feita ao nível de uma aliança para comparar, por exemplo, a eficácia relativa de diversas alternativas de modos de coordenação daquela transferência.

Em segundo lugar, o desempenho das empresas que estão envolvidas em alianças, e em redes de alianças, depende das suas próprias capacidades centrais das empresas e das complementaridades que é possível explorar nos parceiros⁶ (Gonçalves e Faustino,

⁶ Os aspectos concretos deste fenómeno terão de ser descritos casuisticamente. Por isto, Priem e Butler (2001) qualificam a RBV como a “teoria de uma empresa”, em vez de “teoria da empresa”. Não será

1996; Dyer e Singh, 1998; Ahuja, 2000; Quintana Garcia e Benavides Ventana, 2002). As capacidades para identificar as suas capacidades centrais e para seleccionar os parceiros com quem este tipo de relacionamento é possível e de gerir a relação nesse sentido, são assim, componentes pertinentes da capacidade de gerir alianças (Takeishi, 2001). A experiência anterior em alianças (Simonin, 1997) é uma condicionante desta capacidade de conseguir um alinhamento superior com o parceiro.

Em terceiro lugar, a eficácia do controlo (da governação) da aliança é, para Dyer e Singh (1998), um atributo específico de cada empresa, crítico para a respectiva capacidade de gestão de alianças estratégicas. Esta capacidade refere-se à minimização dos custos de transacção e dos investimentos em mecanismos de transacção (Takeishi, 2001) e à experiência na minimização destes riscos (McGee *et al.*, 1995).

Para além dos três temas referidos, nas análises ao nível da empresa, há outras hipóteses, menos controversas ou com menos implicações, que foram testadas empiricamente, na relação entre a pertença a determinada(s) aliança(s) e o seu desempenho: o ambiente do mercado (Hagerdoorn e Shakenrad, 1994; Tehrani, 2003); as alterações tecnológicas (Rothaermel, 2001); a especificidade da dinâmica competitiva (Singh e Mitchell, 2001); as características do financiamento da aliança (Benfratello e Sembenelli, 2002); os processos prévios à formalização de alianças (Ireland *et al.*, 2002).

Verifica-se que o conjunto das aplicações empíricas apresentadas atrás compõe uma imagem diversificada dos enquadramentos teóricos existentes e dos modelos deles derivados, para a análise interna e externa das organizações. Apesar dos resultados empíricos, daqui derivados, serem significativos, esta dimensão de análise (a da

empresa) não esgota o tema da análise de alianças estratégicas devido, *e. g.*, à acção de fenómenos que se manifestam sobre a rede de relações em que a empresa se integra.

3.2.3. O nível da rede inter-organizacional

O terceiro nível de análise de alianças estratégicas, em que se podem classificar os contributos publicados, refere-se à rede formada pelos relacionamentos que, directa ou indirectamente, respeitam a cada empresa. Estes trabalhos (cf., Gulati *et al.*, 2000) argumentam que considerar a rede de relações pode fornecer explicações adicionais relativamente aos outros dois níveis, em especial por se investigar o modo como o contexto social/relacional, em que as empresas se inserem, afecta o seu comportamento e o seu desempenho. Não há na literatura uma definição consensualmente aceite de rede (Soo, Midgley e Devinney, 2001). Esta entidade geralmente abrange várias formas de relacionamento, incluindo quer as relações formalizadas, quer as interacções informais.

Os enquadramentos teóricos mais frequentes na análise de redes são a perspectiva do capital relacional (Nahapiet e Ghoshal, 1998; Kogut, 2000; Koka e Prescott, 2002), os trabalhos do grupo IMP⁷ (Turnbull, Ford e Cunningham, 1996) e a sociologia económica (Gulati *et al.*, 2000). Contudo, tal como se verificou nos níveis de análise de alianças estratégicas referidos nos subcapítulos anteriores, é possível aplicar outras perspectivas. Ao nível das redes, há trabalhos que utilizam, por exemplo, a DCV (Moller e Svahn, 2003) e a aprendizagem organizacional (Tsai, 2001).

A literatura pertinente para justificar o interesse deste nível de análise, pode discriminar-se de acordo com as explicações que avança para as diferenças de

⁷ O IMP (*Industrial Marketing and Purchasing Group*) tem origem nos anos 70, com investigadores das Universidades de Uppsala, Bath, Ludwig Maximilians (Munique), do UMIST e da ESC (Lyon). Este grupo desenvolveu um modelo de interacções em mercados industriais. Analisaram as relações comprador-vendedor através de estudos comparativos e em alguns países europeus. Para o IMP, as transacções entre empresas são episódios de um relacionamento vertical mais complexo e, por conseguinte, a explicação das transacções ultrapassa o respectivo momento e as suas características mais

desempenho das empresas, ou ainda pela ênfase que coloca em determinadas dimensões particulares do fenómeno dos relacionamentos inter-empresariais. Destacam-se os seguintes tópicos: atribuição das diferenças de desempenho às diferenças no acesso aos recursos da rede, designadamente conhecimento; análises das consequências das posições que as empresas ocupam na rede; distinção quanto ao grau de formalização das relações; análise do grau de dinamismo da própria rede; e análise dos efeitos da aprendizagem. De seguida, estes cinco temas são explorados com mais detalhe.

Em primeiro lugar, há vantagens em considerar as redes na sua abrangência, de forma a conseguir-se captar as rotinas utilizadas para partilhar/combinar recursos que ultrapassam o âmbito de uma única parceria (Dyer e Singh, 1998). O conhecimento tem uma natureza peculiar, que se manifesta no modo como este recurso circula nas redes inter-empresariais (Yates-Mercer e Bawden, 2001) obrigando as empresas, por exemplo, à definição cuidada das ligações informais que se estabelecem, ou ainda à desvalorização do papel das barreiras geográficas (Zaheer e Zaheer, 1997). No entanto, é necessário distinguir entre dois efeitos: a distribuição das empresas e dos recursos através da indústria, ou da rede inter-organizacional, e a capacidade de acesso, a qual depende das suas (das empresas) próprias estruturas (Mota e Castro, 2004).

Em segundo lugar, há a registar que uma parte significativa da literatura tem avaliado as implicações das diferentes posições ocupadas pelas empresas nos mercados e nas redes inter-empresariais (Ahuja, 2000). Esta tradição de investigação em gestão de empresas radica na adaptação de medidas e conceitos da sociologia, como por exemplo, as medidas de densidade de Freeman (1979). Estas características estão empiricamente relacionadas com a rentabilidade das empresas (Ahuja, 2000) e com o grau de inovação (Tsai, 2001). Nesta linha de investigação, e do ponto de vista da teoria das organizações,

imediatas. Esta complexidade é melhor estudada se as transacções forem inseridas num conjunto de relações mais vasto que a análise individual e, frequentemente, estudadas no tempo.

Gulati *et al.* (2000) esperam que a concorrência: seja mais intensa entre empresas que ocupam posições similares na rede; que dependa da capacidade de as empresas acederem a novos/determinados parceiros; ou ainda, que seja menos intensa entre empresas que estão associadas numa rede.

Ao analisar as redes, sob o ponto de vista da RBV, parte-se do pressuposto de que as relações são recursos difíceis de imitar. Sendo a própria pertença à aliança um recurso para a empresa, então a posição relativa na rede é um aspecto deste recurso que pode ter implicações – maiores ou menores – sobre o desempenho.

A posição da empresa nas redes pode também ser analisada com o enquadramento dos custos de transacção, designadamente para avaliar os efeitos de alternativas de governação (Dyer e Singh, 1998). Contudo, este enquadramento será desadequado, pois a situação mais frequente é a prevalência simultânea de atitudes de oportunismo e boa-fé, e aquela teoria não supõe esta dualidade de atitudes (Gulati *et al.*, 2000).

Em terceiro lugar, a literatura divide-se entre utilizar – sobretudo nas aplicações empíricas – apenas as relações contratualizadas e considerar a totalidade dos relacionamentos, isto é, incluir as relações informais (Brito, 2001; Ford *et al.*, 2002). A importância destas relações é salientada, *e. g.*, por autores da área da sociologia económica (Gulati, 1998). A maior parte da literatura apenas refere os relacionamentos formalizados, possivelmente por não ser muito praticável obviar os relacionamentos informais das organizações, salvo em amostras pequenas, ou em *case-studies*.

Em quarto lugar, o estudo da dinâmica das redes permite perceber como evoluem no tempo, e como determinados fenómenos (*e. g.*, revoluções tecnológicas; factos políticos) afectam as organizações. Verifica-se que os estudos sobre as redes empresariais tendem a privilegiar a perspectiva longitudinal, dada a necessidade de

avaliar a dinâmica da rede, confrontando-a com as variações registadas no desempenho das empresas ao longo do tempo (*e. g.*, Ahuja, 2000).

A investigação de redes, de acordo com a tradição do grupo IMP, assume uma visão integrada dos processos de marketing e dos relacionamentos verticais, dedicando a sua atenção ao conjunto de características organizacionais e às implicações estratégicas desses processos (Turnbull *et al.*, 1996). Esta linha de investigação centra-se nas redes e, mais especificamente, sobre as escolhas das empresas quanto aos seus relacionamentos actuais; nas escolhas acerca da respectiva posição na rede; e nas escolhas acerca do tipo de controlo que querem exercer sobre a rede (Ford, Gadde, Hakansson e Snehota, 2002). Por exemplo, Brito (2001) distingue entre este tipo de relações ao longo da fileira do vinho do Porto.

A teoria ecológica das empresas, ou ecologia organizacional (Hanan e Freeman, 1989), também se focaliza sobre a dinâmica e a estruturação do ambiente externo das organizações. Neste caso, o conjunto das relações inter-empresarias é estudado através do enquadramento da macrosociologia das organizações, com o objectivo de explicar a evolução dessas redes (Stuart, 1998).

Por fim, a propósito do quinto tópico referido acima, Anand e Khann (2000), Dyer e Nobeoka (2000) e Ahuja (2000) salientam que também há efeitos de experiência em alianças estratégicas: as empresas com experiências anteriores aprendem melhor nas alianças actuais, isto é, têm mais capacidade de absorção. Assim, o conjunto das alianças actuais e passadas das organizações pode importar para a explicação pretendida do nível de desempenho.

Em conclusão, a perspectiva da rede de relacionamentos das empresas pode acrescentar explicações sobre a relação entre os seus comportamentos e o nível de desempenho. Mais ainda, nos estudos empíricos a dimensão temporal é importante na

descrição dos fenómenos, donde a utilização de estudos de casos é uma metodologia frequente (*e. g.*, Ford *et al.*, 2002).

3.3. Revisão de literatura: perspectivas teóricas na análise de alianças estratégicas

Neste subcapítulo, descrevem-se alguns dos contributos mais significativos na análise de alianças estratégicas, derivados de quadros teóricos de referência: da RBV, da TCE, da análise industrial e da análise de redes. Vai-se mostrar como é que cada uma daquelas ópticas vem contribuindo para a compreensão do fenómeno das alianças estratégicas. Adicionalmente, vão-se apontar algumas insuficiências detectadas no modo como cada um destes enquadramentos aborda aquele tema. Mostra-se ainda como é que estes problemas podem ser ultrapassados, com o contributo dos outros referenciais teóricos. Verifica-se ainda que as análises tendem a especializar-se em um determinado quadro teórico e que, apenas excepcionalmente, surgem alguns trabalhos que combinam diferentes referenciais. Por conseguinte, este subcapítulo revê a literatura em função daqueles quadros teóricos e apresenta as respectivas oportunidades de desenvolvimento.

3.3.1. Perspectivas baseadas nos recursos, conhecimento e capacidades dinâmicas

A RBV e as perspectivas dela derivadas têm dedicado o essencial da sua evolução teórica e empírica a três grandes temas, no âmbito dos estudos de alianças estratégicas. Primeiro, na explicação de diferenças de desempenho com base na heterogeneidade de recursos e capacidades (*e. g.*, Benfratello e Sembenelli, 2002). Em segundo lugar, procurando motivos, baseados nos recursos, para a formação de alianças (*e. g.*, Zahra e Nielsen, 2002). Em terceiro lugar, a literatura vem explorando as razões das preferências/decisões quanto às estruturas de relacionamento (*e. g.*, Das e Teng, 2000). Ultimamente, vem-se reconhecendo que combinar a RBV com outras perspectivas pode

oferecer uma leitura mais rica sobre os fenómenos em causa (Williamson, 1999; Silverman, 1999; Barney, 2001a). Assim, esta secção organiza-se em torno das explicações: para as diferenças de desempenho em alianças ou das *joint-ventures*; para a formação dessas alianças; e para as estruturas aí adoptadas.

Em primeiro lugar, a propósito das explicações para as diferenças de desempenho, verifica-se que, em geral, os estudos estipulam uma hipótese genérica de um impacto potencialmente positivo entre a pertença a uma aliança, ou a posse de determinados recursos, e o desempenho observado (*e. g.*, Lane e Lubatkin, 1998; Tsai, 2001). Em sequência, estes artigos tendem a propor um conjunto de fenómenos que medeiam ou interferem nesta relação (*e. g.*, a experiência dos gestores em McGee *et al.*, 1995), contribuindo deste modo para o aprofundamento do conhecimento sobre gestão de alianças estratégicas.

A KBV – uma extensão da RBV – considera as vantagens das empresas derivam da respectiva capacidade de criação e transferência de conhecimento. A criação de conhecimento advém das combinações novas do conhecimento pré-existente com outros recursos e capacidades das empresas (Cohen e Levinthal 1990). As alianças estratégicas podem ser uma opção eficaz para facilitar transferência ou o acesso ao conhecimento – uma capacidade crítica segundo a KBV – em ambientes especialmente competitivos, segundo a DCV, ou em circunstâncias de dispersão ou especialização do conhecimento.

Em segundo lugar, a literatura propõe que a propensão de uma empresa para empreender alianças estratégicas seja função directa de diversas características da sua base de recursos e capacidades como, por exemplo, a mobilidade, a imitabilidade e a substituíbilidade dos seus recursos estratégicos. Neste âmbito, surge o argumento recorrente de que as empresas procuram complementaridade (*e. g.*, Dyer e Singh, 1998) na relação. Das e Teng (2000) estendem esta ideia, prevendo que haja impactos

positivos sobre o desempenho da aliança quando há: complementaridade (recursos diferentes, trazidos por cada parceiro, que se combinam potenciando o resultado final); suplementação (recursos idênticos que se adicionam, potenciando os resultados); ou excesso (uma adição de recursos idênticos que supera as necessidades). Haverá um efeito negativo quando há desperdício (quando há incompatibilidade nos recursos aportados, ou um consumo excessivo de algum(ns) com prejuízo para os resultados) de recursos na aliança.

Em terceiro lugar, verifica-se que a natureza da base de recursos de uma empresa e do seu parceiro, influencia as respectivas preferências quanto ao tipo de estrutura de suporte ao relacionamento. Sobre o problema da estrutura escolhida para a aliança, Das e Teng (2000) argumentam que a natureza dos recursos envolvidos seria indicativa das preferências estruturais. Adicionalmente, Das e Teng (2000) contribuíram para a aceitação da RBV, dado que a formulação inicial deste perspectiva não valorizava os pressupostos comportamentais como o oportunismo (Barney, 1996). Para a TCE, pelo contrário, estes pressupostos são essenciais na determinação daquele modelo de governação. A necessidade de analisar determinados problemas através desta dupla perspectiva (ou de uma perspectiva combinada) pode ser mais acentuada quando, dada a natureza dos recursos, estes têm um carácter tácito mais acentuado ou uma complexidade superior. Em suma, as escolhas quanto ao modo de governação, segundo a RBV, deverão atentar nas características dos recursos e nas especificidades da sua combinação, dentro da empresa ou no âmbito de uma parceria.

Na perspectiva baseada nos recursos, as alianças justificam-se, não pela possibilidade de fazer economias, mas de aumentar o valor das empresas através do acesso a recursos valiosos, de outras empresas (Das e Teng, 2000; Gulati *et al.*, 2000). As características da base de recursos influenciam a propensão das empresas para se

aliarem, e ainda a estrutura escolhida. Em geral, a RBV propõe que as alianças são um modo de aceder a recursos necessários à empresa e de construir vantagens competitivas baseadas em recursos e capacidades únicas (Das e Teng, 2000). A investigação académica em torno destas hipóteses tem agora o desafio de incorporar o factor conhecimento, reconhecendo-o como especialmente pertinente naquele processo de construção de vantagens (Grant, 1996). A análise das alianças, sob a perspectiva da RBV, encontra ainda o problema da absorção de conhecimento e de competências dos parceiros (Cohen e Levinthal, 1990). Uma aplicação especialmente pertinente – e muito pouco explorada na literatura – da perspectiva das capacidades dinâmicas refere-se à análise do papel da capacidade de gestão de alianças, isto é, das diferenças na capacidade de coordenação dos processos e dos recursos relativos às alianças (Kale e Singh, 1999; Ireland *et al.*, 2002; Duysters e Heimeriks, 2002).

Apesar dos contributos positivos, a abordagem da RBV ao tema das alianças estratégicas tem sido criticada, sobretudo por se concentrar em empresas isoladas como objectos de análise. A investigação suportada na formulação inicial da RBV (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) não se dirige à avaliação de processos como, por exemplo, a transferência de conhecimento e a combinação de recursos através das fronteiras das empresas. Porém, o desenvolvimento da RBV trouxe algumas respostas a este problema. Como se mostrou no capítulo II, a KBV é uma perspectiva dinâmica, atenta às necessidades de criação e de transferência de conhecimento, com vista à criação e sustentação de vantagens competitivas. Então, dado que as redes inter-organizacionais são um contexto eficaz para a transferência, aplicação ou acesso a conhecimento, particularmente quando estiver em causa conhecimento especializado ou disperso (Kogut e Zander, 1992), a KBV é uma perspectiva especialmente pertinente.

Uma segunda crítica feita às análises com base na RBV é que esta perspectiva, só por si, não explora o papel das relações inter-empresariais, dado o seu foco no interior das empresas. Tal como foi explicado no Capítulo II, os conceitos de combinação de recursos entre firmas e de transferência do conhecimento, são explorados por recurso à DCV e à KBV. A DCV enfatiza os aspectos de processo, tentando uma aproximação dinâmica às capacidades que permitem à empresa adaptar-se rapidamente às mudanças no ambiente, que visam obter comportamentos de resposta estratégica, reduzir ciclos de tempo-ao-mercado e potenciar a inovação (Lorenzoni e Lipparini, 1999). Neste processo interferem fenómenos como a *path-dependency* e a rigidez tecnológicas ou organizacional que é preciso ultrapassar (Teece, Pisano e Shuen, 1997). Então, esta segunda crítica pode ser ultrapassada pela integração na análise dos aspectos relativos à mobilização de competências e à valorização do papel de conhecimento na operação das empresas (Lorenzoni e Lipparini, 1999). O problema da RBV é que não contemplou o facto de as fronteiras das empresas serem menos definidas do que era tradicionalmente preconizado (Tikkanen e Halinen, 2003, p. 2), sendo que os desenvolvimentos posteriores desta perspectiva vieram corrigir este aspecto.

Por fim, verifica-se que os estudos nesta área ainda estão numa fase embrionária, pelo que as especificidades das indústrias deverão ser consideradas. De facto, houve estudos que aplicados em diferentes indústrias não surtiram os mesmos resultados (King e Zeithaml, 2001). De facto, as indústrias onde o recurso conhecimento e a dinâmica competitiva são mais intensos, deverão ser mais propensas à verificação destas relações (McGahan e Porter, 1997).

3.3.2. Teoria dos custos de transacção

Esta visão do campo da teoria organizacional, aplicada ao fenómeno das alianças estratégicas, sugere que a combinação de recursos através de alianças é uma resposta a um problema de integração vertical ou ao dilema entre fazer ou comprar, sendo uma decisão baseada na economia dos custos de transacção e de produção (Hennart, 1988). As alianças surgem como um mecanismo de quasi-internalização da transacção, isto é, como um compromisso entre a internalização/produção interna e a aquisição no mercado (Kogut, 1988).

A escolha entre a aquisição no mercado e a hierarquização das operações é afectada por três características das transacções. Essas características são: a necessidade de investimentos específicos a essa aliança; a possibilidade de repetição da transacção; e a incerteza quanto ao resultado (Williamson, 1999). Estas características, em princípio, também determinarão a opção pelas formas intermédias de integração, como a constituição de alianças, bem como a estrutura dessas alianças. O sentido de influência destas características é tal que, à medida que estes fenómenos se intensificam, maior será a propensão para a preferência por modos mais hierárquicos de governação da transacção. De acordo com a influência específica destes factores podem apresentar-se dois grandes temas, como característicos da literatura baseada na TCE.

Em primeiro lugar, a literatura postula que a existência de custos de transacção elevados (*e. g.*, devido à especificidade dos activos, à incerteza, à frequência elevada das transacções, a uma fiscalização difícil, ao risco de oportunismo, *etc.*) diminuem a propensão para haver uma aliança contratualizada, em favor da internalização, ou seja, no sentido de um maior controlo sobre as operações produtivas (Kogut, 1988). Neste conjunto de opções, uma aliança contratualizada é uma alternativa, mas há outras

formas de estruturar a aliança, nomeadamente através de participações no capital dos parceiros e do estabelecimento de *joint-ventures*.

Em segundo lugar, a TCE propõe que se houver economias de coordenação significativas na produção interna, ou se houver potencial de aprendizagem com o parceiro, a internalização (no limite, uma fusão) são preferíveis. No entanto, podem conceber-se excepções a esta lógica (Hennart, 1988; Gulati, 1995).

Uma crítica feita à TCE refere-se à excessiva focalização dos trabalhos empíricos em transacções isoladas e à ausência de uma tradição de análise da dinâmica das relações das empresas. Apesar de a teoria dos custos de transacção ter sido muito utilizada para explicar o desempenho de empresas integradas em redes e apesar da comprovação empírica que os seus postulados em geral conquistam (Sampson, 2004), verifica-se que é útil complementar estas conclusões com os postulados e as conclusões que se obtêm pela utilização da RBV (*e. g.*, Mellewigt, 2003) ou a análise de estratégias competitivas (*e. g.*, McGee *et al.*, 1995), dentre outros. No caso concreto das alianças, devido a esta abordagem estática, a TCE e a RBV não serão suficientes para explicar a totalidade dos fenómenos de cooperação que aí se observam (Zajac e Olsen, 1993; Lorenzoni e Lipparini, 1999; Priem e Butler, 2001). Com efeito, as actividades de I&D ou de marketing actuais requerem o contributo de capacidades técnicas e científicas, que são alavancadas através da conjugação de diversas organizações. A análise destas oportunidades complexas considerará as características dos recursos, designadamente conhecimento, que são trocados e desenvolvidos nas alianças, o que transcende a simples opção, implícita na TCE, entre fazer ou comprar no mercado. As empresas são sistemas e a respectiva análise, por consequência, deveria ter um carácter mais holístico. Ao usar a TCE na análise de determinados problemas, corre-se o risco de errar na prescrição ou na explicação oferecida, devido à falta de consideração deste efeitos

sistémicos (Williamson, 1999). A solução, aparentemente simples, consiste em integrar estes elementos holísticos na equação do problema e reapreciar a situação com estes novos elementos. A concretização, contudo, é muito complexa, por exemplo, devido às exigências que coloca quanto à articulação do sistema (Nickerson, Hamilton e Wada, 2001).

Outra crítica feita à TCE refere que esta perspectiva não é a mais adequada para analisar o posicionamento das empresas nos mercados, e portanto há uma relação entre recursos e mercados que não cabe na TCE, antes à RBV e à análise industrial (Lorenzoni e Lipparini, 1999). Todavia, há implicações sobre o modelo de governação da actividade económica das empresas, derivados daquela especificidade de recursos, das características dos mercados e dos pressupostos comportamentais típicos da TCE, ou seja, que cumpre a esta perspectiva analisar. São exemplo as decisões sobre integração vertical⁸. A TCE propõe a salvaguarda de recursos estratégicos e os benefícios de coordenação como as vantagens deste tipo de associação de empresas. Mesmo sendo unidade de análise da TCE é a transacção⁹, e de a perspectiva dos custos de transacção fazer suposições normativas acerca dos limites dos mercados e das hierarquias (Zajac e Olsen, 1993), verifica-se que as empresas são formadas por diversas transacções entrelaçadas e ainda que uma cadeia vertical também é composta por múltiplas transacções relacionadas e agrupadas em torno de determinadas etapas do processo produtivo mais global (Williamson, 1999). Deste modo, ultrapassa-se uma crítica frequente à TCE, estendendo as fronteiras de análise para além da empresa ou de uma transacção isolada.

⁸ A TCE é pertinente na análise dos fenómenos de verticalização dado verificar-se que, por vezes, as alianças verticais diminuem custos de transacção e de produção relativamente à aquisição no mercado – as alianças para montante – ou, relativamente à detenção de estruturas de distribuição próprias – as alianças para jusante – tal como preconizado por aquela perspectiva (Nickerson *et al.*, 2001).

⁹ A transacção pode definir-se como “um *interface* tecnologicamente autónomo, onde uma etapa do processo produtivo termina e começa outra” (Nickerson, Hamilton e Wada, 2001, p. 253).

Apesar das críticas apontadas, a TCE é uma das perspectivas teóricas mais divulgadas para estudar alianças estratégicas. Possivelmente continuará a ser. Em primeiro lugar, pela atracção que gera a simplicidade da sua definição de alianças: as alianças são uma alternativa eficiente entre a internalização de custos de produção e a aquisição (transacção) no mercado. Em segundo lugar, porque valoriza a assimetria de informação e a especificidade dos activos na determinação dos custos de transacção. Este tipo de constrangimentos das transacções, ou das alianças, pode – especialmente estando em causa mercados voláteis e recursos intangíveis – revelar-se de especial pertinência para a formação e desenvolvimentos observados nas parecerias (Gulati *et al.*, 2000). Então, desde que a TCE consiga ultrapassar o âmbito de análise de díades isoladas, e as outras reservas apontadas, esta perspectiva pode continuar a oferecer respostas para os fenómenos actuais.

3.3.3. A perspectiva das redes

A investigação em gestão estratégica que incide sobre a problemática das redes valoriza o facto de as empresas estarem imersas num contexto social (Gulati *et al.*, 2000). Estas redes, do ponto de vista estrutural, são constituídas por sujeitos (pessoas ou empresas) que se ligam por determinadas relações sociais. Estas relações são de diversos tipos como, *e. g.*: os relacionamentos das empresas com fornecedores; com as associações comerciais; as relações entre gestores; e as relações entre os colaboradores. Uma rede social pode ser definida como um conjunto de actores – pessoas ou organizações – ligadas por um conjunto de relacionamentos sociais (Ahuja, 2000). O interesse científico da gestão pelas, redes, justifica-se pelo facto de as redes poderem apoiar ou condicionar o comportamento e o desempenho das firmas (Burt, 2000). Uma

explicação corrente para este resultado é o facto de que as características da inserção¹⁰ numa rede de alianças estratégicas conduzirem ao acesso assimétrico aos recursos através da indústria e a graus de mobilidade diferenciados (Gulati, 1998).

Os principais contributos na análise de redes provêm essencialmente de duas escolas de pensamento (Tikkanen e Halinen, 2003, p. 3): a teoria das redes industriais e a perspectiva estratégica das redes, sendo os primeiros predominantes na Europa (por exemplo, através do grupo IMP) e os últimos nos Estados Unidos da América. Verifica-se que quer a perspectiva das redes industriais (*e. g.*, Hakanson e Snehota, 1989), quer a perspectiva estratégica/sociológica das redes (*e. g.*, Gulati, 1998) exploram o modo como a empresa e os respectivos relacionamentos deveriam ser vistos num contexto de redes. A similitude entre as duas abordagens é elevada dado que, por exemplo, ambas as tradições se interessam por temas como as análises do poder e da posição das organizações dentro das redes. Estas perspectivas apenas diferem no modo como valorizam determinados aspectos das redes, sem no entanto se oporem¹¹.

As vantagens das redes sociais para as empresas, derivadas da informação, têm sido estudadas, quer nas suas causas, quer nas consequências. Estes estudos têm mostrado que as empresas procurarem otimizar a configuração da rede onde se inserem e a sua situação particular nessa rede, de modo a explorar convenientemente estas vantagens (Gulati, 1998; Burt, 2000; Ahuja, 2000). Destacam-se duas alternativas de explicação e análise destas vantagens relacionadas com a informação/conhecimento que essas redes contêm e geram. Em primeiro lugar, alguns estudos (*e. g.*, Ahuja, 2000) referem-se a três fontes de vantagens relacionadas com a informação: acesso, *timing* e referências.

¹⁰ O conceito de inserção numa rede refere-se ao facto de que as trocas e as discussões dentro de um grupo terem normalmente uma história, e de esta história resultar na rotinização e na estabilização dos enlacs entre membros. Assim, enquanto elementos de estruturas sociais dinâmicas, os actores não respondem unicamente a interesses autonomamente determinados (Burt, 2000).

¹¹ Para uma comparação destas tradições de análise *vide* Tikkanen e Halinen (2003).

Em segundo lugar, há estudos que explicam as vantagens relacionadas com informação em redes sociais, como sendo geradas pelo efeito da inserção relacional, estrutural e cognitiva das organizações (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

Relativamente às vantagens atribuídas pela literatura (Ahuja, 2000; Burt, 2000; Dyer e Nobeoka, 2000; Gnyawali e Madhavan, 2001), à capacidade de controlo da rede, verifica-se que estas advêm do facto de algumas empresas: serem disputadas por outras para a constituição duma parceria; ou de constatarem que há conflito de interesses nas relações que mantêm com, por exemplo, dois parceiros em determinado momento.

Por fim, refira-se que esta perspectiva (das redes como objecto de análise) levanta a questão do modo como os estudos publicados têm ponderando a recursividade dos fenómenos e os aspectos dinâmicos e evolutivos. Efectivamente, a análise estratégica de redes inter-empresariais convida à utilização de análises longitudinais, para compreender mais cabalmente a estruturação dos relacionamentos (Ahuja, 2000). Por exemplo, Afuah (2000) relaciona, longitudinalmente, o desempenho dos membros de alianças de acordo com o grau de obsolescência das capacidades da sua rede de fornecedores. A integração desta óptica temporal nas análises é um enriquecimento, que já foi proposto nas outras perspectivas revistas.

Em síntese, as teorias em torno das redes sociais prevêm que a rede de relações onde as empresas estão inseridas sejam um determinante especialmente forte do seu desempenho, ou seja, que as relações sociais mediem as relações económicas. (Gulati, 1998). As capacidades das empresas para mobilizar os recursos externos, para atrair clientes e para identificar oportunidades para inovar ou empreender são contingentes em relação às características da rede (Lee, Lee e Pennings, 2001). Mais ainda, o significado útil das redes sociais, para as empresas, é diversificado e é determinado pela natureza,

pela finalidade e pelas características da informação que corre através delas (Gulati e Gargiulo, 1999).

3.3.4. A perspectiva da organização industrial

A literatura conotada com a economia e a organização industrial teve um impacto muito significativo na literatura em gestão estratégica (Scherer e Ross, 1990). O aumento das alianças e da sua complexidade, o fenómeno das *joint-ventures* e a globalização dos laços entre empresas alteraram o ambiente competitivo, suscitando à investigação académica respostas e análises aos novos problemas que se colocam (Gulati, 1998). Estes trabalhos procuram identificar fenómenos ou atributos da indústria e das firmas que influenciam os resultados da cooperação inter-empresarial (*e. g.*, Harrigan, 1988). O objectivo desta secção é mostrar como é que a literatura daquela área tem correspondido a esta necessidade.

No estudo de alianças, e no que respeita aos temas da concentração industrial, dos acordos e das alterações no poder nos mercados, a investigação tem-se concentrado na análise dos efeitos destes fenómenos sobre o ambiente da indústria, nomeadamente sobre os desempenhos observados e sobre as dinâmicas competitivas. Parte destes trabalhos é dirigida a explicar a formação de cartéis ou outros acordos (de fixação de preços, de exclusividade territorial, *etc.*) dado que, as alianças podem servir para criar barreiras à entrada ou surgir como resposta ao poder negocial dos clientes. Outro tipo de alianças tem por objectivo obter vantagens como, por exemplo, economias de custos no desenvolvimento de produtos ou no acesso a determinados recursos. Em geral, estes estudos concluem que as parcerias podem ser opções vantajosas para as empresas envolvidas (Madhavan, Koka e Prescott, 1998; Silverman, 1999; Beamish e Lee, 2003).

No que respeita a estudos sobre as escolhas quanto às estruturas, conclui-se que a estrutura é contingente em relação a diversas variáveis, derivadas do ambiente, da empresa ou da especificidade do objecto, sendo especialmente crítica a capacidade para identificar a opção mais eficaz (Contractor e Kundu, 1998). Há ainda estudos a pesquisar os motivos para empreender parcerias, o papel de variáveis geográficas ou nacionais, sobre a importância dos atributos das indústrias ou sobre o papel dos accionistas e das companhias multinacionais (Ghemawat, 2003).

O tema das alianças também pode ser usado na análise das dinâmicas da competição intra-industrial. Por exemplo, em indústrias específicas, em McGee *et al.* (1995) e em Gonçalves e Faustino (1996) as estratégias adoptadas são relacionadas, respectivamente, com o desempenho observado, e com as características das alianças formalizadas e as capacidades dos parceiros. O enquadramento de Porter (1985) pode explicar a organização e o desempenho observados em alianças estratégicas, por exemplo, através da integração de processos em cooperação horizontal ou vertical (Nickerson *et al.*, 2001), ou ainda no contexto do negócio internacional, com base na complementaridade existente e na articulação que foi implementada entre as cadeias de valor dos parceiros.

Adicionalmente, as questões relativas às relações verticais podem incorporar o tema do papel da propriedade intelectual, por estar associada a uma causa recorrente para se firmarem alianças – o acesso a recursos. Este papel tem sido testado, enquanto modelador da força relativa dos agentes de uma determinada indústria sobre outra. Num primeiro exemplo, a indústria farmacêutica é comparada em termos de poder negocial com indústria da biotecnologia e conclui-se pelo maior poder das farmacêuticas, que detêm as patentes (Baker, Gibbons e Murphy, 2002). Num segundo exemplo, em Henderson e Clark (1990), as vantagens competitivas das empresas em indústrias de alta

tecnologia, residiam no potencial tecnológico das patentes, no conhecimento acerca do desenvolvimento de tecnologia e nas capacidades de produção.

Por fim, refira-se que a perspectiva teórica da economia industrial tem tratado o problema das alianças estratégicas como se fossem casos de alianças múltiplas (*e. g.*, Bamberger, Carlton e Neumann, 2001) ou, alternativamente, concebendo as redes, enquanto objecto de análise, como um todo (Klint e Sjoberg, 2003). Verifica-se que, apesar dos resultados satisfatórios que oferecem, a maioria dos estudos com base nesta perspectiva, se focaliza sobre as implicações dos acordos de cooperação e que podem ser enriquecidos pelo concurso de outras perspectivas (designadamente, a RBV e a TCE), que acrescentem detalhe relativamente a alguns fenómenos contemplados por esta linha de investigação (Ghemawat, 2003).

3.4. Síntese do capítulo

Este capítulo começou por sintetizar as principais vias de desenvolvimento da literatura em alianças estratégicas em áreas temáticas: as motivações para a respectiva formação; a sua estruturação e governação; a sua evolução; e o seu desempenho. Sobressaiu como um tema de investigação interessante, e pouco explorado, a relação entre os níveis de desempenho competitivo das empresas, e a rede ou as alianças em que estão inseridas.

O desenvolvimento e a sustentação de vantagens competitivas através de alianças estratégicas são processos contingentes em relação a um conjunto de factores, que medeiam entre a pertença à aliança e o desempenho. A presente investigação mostrou que a análise do fenómeno das alianças estratégicas se faz sob diferentes pontos de vista, cuja complementaridade pode acrescentar potencial explicativo, e predictivo, à teoria em gestão estratégica. Assim, recuperou-se a sugestão de alguma literatura (Ring

e Van de Ven, 1994; Takeishi, 2001) e ao longo deste capítulo caracterizaram-se três níveis de análise – a díade, a empresa e a rede – onde se desenvolvem as investigações. Para além dos níveis de análise, reviram-se alguns enquadramentos teóricos que normalmente suportam as análises: a RBV; a TCE; a perspectiva das redes; e a perspectiva da economia e organização industrial. Não existe uma relação perfeitamente definida entre os níveis e os enquadramentos, isto é, as análises podem escolher um determinado nível e, nem por isso, ver condicionada a lente teórica a utilizar. Mais ainda, verificada a complementaridade das perspectivas teóricas, conclui-se que a análise académica do fenómeno das alianças estratégicas, pode enriquecer-se pelo concurso destas diferentes perspectivas.

Capítulo IV. A relação entre alianças estratégicas e desempenho na perspectiva das capacidades dinâmicas

Este capítulo vai integrar a literatura, sobretudo a que se posiciona no estado-da-arte em gestão, apresentando conceitos e relacionando-os, de forma inovadora em alguns aspectos, de modo a apoiar o processo posterior de construção de um enquadramento próprio de investigação e a derivação de hipóteses pertinentes. Vai-se sublinhar o papel da heterogeneidade das empresas na explicação das suas opções estratégicas e, no limite, do seu desempenho competitivo. A perspectiva das capacidades dinâmicas sugere que há (meta-)capacidades, ligadas à integração de recursos e de capacidades funcionais, que explicam as diferenças de competitividade com base não só naquela dotação, mas especialmente pela capacidade em a utilizar e em a desenvolver. Estas ideias são concretizadas na capacidade de gestão de alianças estratégicas e na capacidade de absorção de conhecimento, mostrando-se que são capacidades dinâmicas, de acordo com as definições apresentadas.

4.1. A perspectiva das capacidades dinâmicas

As capacidades dinâmicas são os processos/antecedentes organizacionais pelos quais as empresas alteram a sua base de recursos e capacidades – adquirem, partilham, integram e recombinaam – dando origem a novas estratégias geradoras de valor (Teece, Pisano e Schuen, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000; Winter, 2003). Neste sentido, podem explicar a construção, e a sustentação, de vantagens competitivas, bem como as diferenças de desempenho estratégico observadas. Este subcapítulo vai mostrar em que aspectos uma perspectiva teórica orientada para o estudo destas capacidades contribui para aumentar a capacidade explicativa da gestão estratégica. Mais ainda, vai-se relacionar esta perspectiva com outras alternativas teóricas.

4.1.1. A necessidade de uma perspectiva dinâmica sobre a gestão estratégica

As principais referências em gestão estratégica – a economia industrial, a perspectiva baseada nos recursos e a teoria dos custos de transacção – foram criticadas por terem, pelo menos na sua formulação inicial, um carácter estático. Este problema foi sendo reconhecido e fizeram-se propostas para acomodar uma dimensão temporal às análises (Porter, 1991; Williamson, 1999; Barney, 2001a, 2001b). Mas, mais do que sequências cronológicas foram a dinâmica do ambiente competitivo e os comportamentos de interacção com esse ambiente, que a gestão estratégica foi aconselhada a integrar nos respectivos enquadramentos. Inicialmente, a explicação da competitividade foi posta na capacidade de posicionamento, num contexto relativamente estável. Aqui está em causa usar o poder de mercado para combater as forças competitivas, que impedem a verificação de lucros supra-normais (Porter, 1980; Shapiro, 1989). A perspectiva baseada nos recursos (Barney, 1991) refere-se, embora marginalmente, à dinâmica ambiental, mas supondo um incrementalismo na adaptação. Recentemente, considera-se que se tocou num extremo (D'Aveni, 1994), em que há mercados muito turbulentos onde a estratégia competitiva terá que se organizar sobre novos princípios. Possivelmente, este ritmo de transformação contagiará outros mercados mais estáveis (Eisenhardt e Martin, 2000) e, logo, há aqui uma oportunidade para gerar de novas teorias, ou para evoluir a partir das explicações actuais.

Neste extremo de pressupostos quanto à instabilidade do ambiente, situa-se a “escola austríaca da estratégia” (Jacobson, 1992; Roberts e Eisenhardt, 2003). Esta “escola” defende que as empresas deveriam procurar, e não evitar, a mudança. As lentes teóricas anteriores nunca esclareceram o (aparente) paradoxo entre a procura de rendas de monopólio e o incentivo para inovar que afirmavam advir da dinâmica e da rivalidade mais intensas. Com efeito, trata-se (como se mostrou em 2.2.) de isolar fontes

diferentes, e complementares, de rendimentos. No caso da escola Austríaca, assume-me que, dada a instabilidade do ambiente, a origem de rendimentos sobre-normais só pode ser feita à custa da exploração (temporária) de oportunidades e de inovação. Esta óptica – adaptada da economia, tal como as outras (Rumelt, Schendel e Teece, 1991) – apresenta como argumentos de competitividade para as empresas “a experimentação e a flexibilidade” (Roberts e Eisenhardt, 2003, p. 345). A Tabela 6 compara algumas das principais perspectivas sobre a gestão estratégica, agrupadas em três ópticas.

Tabela 6. Algumas ópticas de análise em gestão estratégica.

	Óptica do poder de mercado	Óptica da eficiência	Óptica da inovação contínua
Exemplos de lentes teóricas	Economia industrial	Perspectiva dos recursos e das capacidades	Escola Austríaca
Determinantes de rendimentos	A estrutura da indústria	A heterogeneidade dos recursos	Oportunidades para rupturas e inovação
Tipos de rendimentos supra-normais	De monopólio ou oligopólio	Ricardianos	Schumpeterianos
Equilíbrio nos mercados	Equilíbrio	Equilíbrio (Barney, 1986) ou desequilíbrio (Dierickx e Cool, 1989)	Desequilíbrio
Natureza das vantagens competitivas	Duradouras	Duradouras (Barney, 1986) ou temporárias (Dierickx e Cool, 1989)	Temporárias
Factores que afectam o equilíbrio	Exógenos (a estrutura) e endógenos. (a conduta).	Exógenos (a dotação de recursos é <i>ex-ante</i> às decisões), senão a RBV torna-se tautológica.	Foca o “processo” estratégico, <i>i. e.</i> , vê as coisas num ajustamento permanente e, logo, tudo é endógeno.

Fonte: elaboração do autor. As linhas sobre os tipos e dos determinantes dos rendimentos supra-normais são adaptadas de Teece *et al.* (1997).

A tabela anterior é uma simplificação da literatura, mas representa as principais diferenças entre as perspectivas consideradas, quanto ao tema do equilíbrio dos mercados. Note-se que, apesar da ênfase da escola Austríaca nos ambientes turbulentos, isso não quer dizer que a perspectiva da economia industrial apenas sirva em mercados

estáveis. Quando se fala em equilíbrio, coloca-se sempre a possibilidade de esse estado ser alterado fruto das forças ambientais. A inovação da escola austríaca está em dizer que esses equilíbrios duram tão pouco tempo que as empresas estão em ajustamento permanente. Então, através das perspectivas apontadas, analisam-se problemas diferentes: o processo (escola austríaca) e o resultado (outras lentes teóricas).

Das ópticas referidas na tabela anterior, as que enfatizam os aspectos da exploração do poder de mercado e da eficiência na combinação de recursos e capacidades supõem que os agentes económicos usam os seus recursos, e as circunstâncias da indústria, da melhor forma. Em sequência, os esforços analíticos são dirigidos para a compreensão desse resultado. Pelo contrário, a perspectiva austríaca traz a possibilidade de “ignorância e de descoberta” (Roberts e Eisenhardt, 2003, p. 346), o que leva as empresas para situações sub-óptimas, que explicam as diferenças de desempenho.

Mas, ao contrário da perspectiva baseada nos recursos e das primeiras formulações da perspectiva baseada nas capacidades, a escola austríaca prevê que os recursos e capacidades possam ser substituídos e imitados. Ou seja, o carácter relativamente duradouro das vantagens construídas sobre recursos heterogéneos é posto em causa. Esta evidência compele as empresas para a inovação constante, numa lógica “schumpeteriana” (Jacobson, 1992, p. 787). Esta escola austríaca e a tradição evolucionária têm em comum o afastamento do pressuposto de informação perfeita. Os primeiros defendem ainda que o subjectivismo (heterogeneidade) nas apreciações dos agentes leva a diferentes opções produtivas, enquanto que os segundos afirmam que as diferenças observadas através das empresas derivam de padrões únicos de desenvolvimento e aprendizagem (em que as empresas aprendem a satisfazer o mercado e a organizar-se) ao longo do tempo. Em todo o caso, o corolário é que a concorrência monopolística, *i. e.*, a diferenciação, é a situação natural nas indústrias e nos mercados e

as diferenças através dos grupos de consumidores (segundo os austríacos) existem e deverão ser valorizadas na definição dos modelos de negócio (Pandian e Robertson, 2003).

Assim, a perspectiva da escola austríaca (a par da perspectiva evolucionária) alargou o âmbito das possibilidades de análise, sobretudo em ambientes mais turbulentos, por acentuar os seguintes aspectos (Roberts e Eisenhardt, 2003): a ideia de que as oportunidades aparecem às empresas que as procuram; a ideia de que a flexibilidade das rotinas garante contra a incerteza do meio; a visão da empresa através do tempo e não em transacções isoladas; o sublinhar da aprendizagem por experimentação e da natureza *path-dependent* das capacidades; e ainda, o facto de as empresas terem metacapacidades ao nível da organização que facilitam a adaptação. Apesar do interesse destes temas, a perspectiva austríaca, em termos formais, é uma teoria de ajustamento dinâmico dos mercados, dado que não incorpora uma teoria da empresa que explique a sua existência, as fronteiras ou as competências produtivas dessas empresas (Yu, 2001). Com efeito, estuda a interacção (*i. e.*, as influências recíprocas) entre a procura e a oferta (note-se que as outras perspectivas teóricas em gestão estratégica estudam, essencialmente, a oferta), através de modelos dinâmicos que não assumem estados de equilíbrio (Robertson e Yu, 2001). Contudo, a ponte entre esta perspectiva e as teorias mais conhecidas em gestão estratégica já havia sido lançada por Penrose (1959, p. 56-64, *apud* Yu, 2001) quando esta se havia referido ao papel da incerteza (informação imperfeita) e das expectativas/planos dos agentes, para sublinhar a importância explicativa da heterogeneidade.

Note-se que esta tentativa de abrir um novo campo em gestão estratégica foi criticada nomeadamente por não ter associada uma “agenda empírica” (Roberts e Eisenhardt, 2003) e por se referir a um conjunto de situações extremas de

(desi)equilíbrio dos mercados (Jacobson, 1992). De facto, não é verdade que, em geral, os mercados e as indústrias estejam em permanente sobressalto e que promovam a destruição das suas próprias fontes de rendimentos para alcançar outras, antes da concorrência (Winter, 2003).

Todavia, reconhecendo interesse num conjunto de ideias avançadas pela escola austríaca, poderá conceber-se uma perspectiva teórica que valorize alguns dos aspectos inovadores da “escola austríaca” (e da escola evolucionária) mas que suavize alguns dos seus pressupostos mais extremos. Esta perspectiva é a das capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000; Winter, 2003). De acordo com esta perspectiva, as empresas podem adaptar-se a mudanças ambientais e à rivalidade através da reconfiguração da sua base de recursos e capacidades. Esta perspectiva mantém, da escola Austríaca, a ênfase na adaptação e no aproveitamento de oportunidades através da avaliação e da alavancagem de recursos e capacidades. Mas diferem por considerar que, pelo menos no curto/médio prazo, há elementos exógenos à vontade das empresas (Eisenhardt e Martin, 2000) e ao considerar que as empresas não estão, em geral, sob renovação constante (Winter, 2003). Portanto, as análises explicativas e do tipo causa-efeito são possíveis. Anteriormente à apresentação da perspectiva baseada nas capacidades dinâmicas, Kogut e Zander (1992), Amit e Schoemaker (1993) e Henderson e Cockburn (1994) utilizaram acepções de “capacidades” que se poderiam integrar nestas “capacidades dinâmicas”. As capacidades dinâmicas seriam, numa hierarquia de capacidades, de ordem superior às capacidades funcionais (Collis, 1994), porque são meta-capacidades. Ou seja, as capacidades dinâmicas intervêm sobre a configuração das capacidades funcionais que, por sua vez, se referem à coordenação de recursos com vista executar uma actividade operacional (*e. g.*, logística, marketing, recrutamento, I&D).

Estas capacidades podem existir nas empresas e, todavia, serem percebidas e trabalhadas com diferentes graus de proficiência e, com isso, a sua importância concreta na moderação da relação entre recursos e desempenho é variável (Winter, 2003). Por outro lado, por serem construídas no seio de uma organização, elas são específicas e podem ser uma fonte de criação e de sustentação das vantagens competitivas das empresas (Eisenhardt e Martin, 2000).

Em relação à Tabela 6, a perspectiva das capacidades dinâmicas parte da “óptica da eficiência” (na utilização da dotação de recursos e capacidades) e recolhe contributos da “óptica da inovação”. Aqui, o problema em análise é a coordenação (de recursos e capacidades funcionais), gerando capacidades de ordem superior, cuja consequência se mede em *outputs* intermédios. Estes, por sua vez, hão-de estar, ou não, relacionados com o sucesso empresarial. Ou seja, a DCV não prevê o sucesso, mas dá um quadro que o pode explicar com determinada base¹². Não toma por objecto de análise as capacidades funcionais, ou os recursos, evitando a tautologia inerente¹³ – concentra-se em capacidades de ordem superior construídas pelas empresas, num ambiente de incerteza e de subaproveitamento, ligadas à inovação (*i. e.*, resultados intermédios, no que difere das análises que se concentravam no lucro como “efeito”). Tem em comum com a perspectiva baseada nos recursos o facto de fundar a fonte de vantagens competitivas em factores específicos das empresas, todavia assumindo que os benefícios são de curto prazo devido à imitação e à substituição de recursos e competências (equifinalidade, *cf.* Eisenhardt e Martin, 2000). Deste modo, permite-se a falsificação da

¹² A acumulação de conhecimento quanto aos padrões/características de capacidades detectadas poederá, no futuro, ser usada para fazer prescrições. Mas, de momento, a DCV permite construir quadros explicativos e identificar possíveis situações de causalidade.

¹³ O problema da tautologia coloca-se em Barney (1986) e já foi abordado anteriormente. O modo como esta tautologia pode ser ultrapassada é duplo: por um lado as análises do tipo causa-efeito podem considerar efeitos relacionados com resultados intermédios (isto é, à semelhança da perspectiva baseada no conhecimento podem considerar-se como resultado da dotação de recursos e capacidades as decisões estratégicas, em vez do desempenho “último”, como em Barney *et al.*, 2004); por outro lado, pode considerar-se que a dotação é exógena à capacidade de decisão de curto prazo da empresa.

relação entre as capacidades e o desempenho: não é uma relação suficiente, imposta e implícita na natureza das capacidades. Mas, poderemos identificar capacidades que são uma condição moderadora. Para serem eficazes, têm que ser usadas “*sooner, more astutely, or more fortuitously than the competition*” (Eisenhardt e Martin, 2000, p. 1117). Ou seja, introduz-se elementos exógenos às empresas (estas são os objectos de análise) que apoiam a elaboração de estudos empíricos, afastando a tautologia e a endogeneidade. Estes fenómenos haviam dividido as possibilidades empíricas, respectivamente, à RBV (Priem e Butler, 2001) e à escola Austríaca (Roberts e Eisenhardt, 2003).

A DCV é ainda inovadora em relação à RBV porque pressupõe, numa lógica Schumpeteriana, que as vantagens competitivas sustentadas – especialmente em ambientes mais volúveis (Thomas e D’Aveni, 2004) – resultam da concatenação de vantagens competitivas temporárias. Logo, a DCV não estuda as origens das vantagens competitivas duradouras, *per si*, mas antes as origens da manutenção de um ritmo superior de competitividade face às rivais, que permita gerar aquelas vantagens temporárias.

Quanto aos contributos que possam ser classificados sob a “óptica do poder de mercado”, na Tabela 6, a DCV subscreve a importância atribuída ao ambiente externo, porquanto se afirma que as capacidades dinâmicas surgem como meios de resposta organizacional à dinâmica do ambiente (Teece *et al.*, 1997). Assim, a DCV não rejeita as explicações de desempenho com base na influência de variáveis exógenas à empresa, antes lhes adicionou uma nova restrição – claramente provinda da literatura decorrente de Penrose (1959) e de Wernerfelt (1984) – relativa à autonomia de decisão da empresa. Em concreto, a DCV acrescenta ao factor relativo às influências exógenas, a ideia de que, devido à sua idiosincrasia de recursos e capacidades, as empresas são igualmente

limitadas nas suas escolhas de posicionamento e de integração de recursos e capacidades. Assim, na DCV, afirma-se a importância da base de recursos e capacidades das empresas (*i. e.*, “aquilo que ela é”, Barney *et al.*, 2004, p. 35) na determinação dos seus resultados em processos específicos e no leque das suas possibilidades de posicionamento. Em suma, o nível último de desempenho das empresas continua a depender da qualidade das acções da empresa (“daquilo que ela faz”, *ib.*, *id.*), mas esta actuação vem cerceada por, por um lado o ambiente externo e, por outro, pela especificidade de cada empresa analisada.

Em suma, a perspectiva das capacidades dinâmicas enfatiza, tal como a escola Austríaca, as capacidades ligadas às capacidades de identificação e de aproveitamento de oportunidades. Dado que a velocidade a que os mercados, ou as indústrias, mudam é variável, as capacidades concretas das empresas podem oscilar entre processos e rotinas previsíveis como em Dierickx e Cool (1989) e entre processos e rotinas frágeis e desconhecidos como prevê a escola Austríaca (Eisenhardt e Martin, 2000, p. 1105). Mas são uma condição necessária para o sucesso, a prazo, das empresas e para conseguir vantagens temporárias (*id.*, *ib.*). Esta é a justificação para o aprofundamento do estudo destas capacidades, o qual se faz nas secções seguintes.

4.1.2. Definição de capacidades dinâmicas

As capacidades são processos, ou rotinas, construídos (aperfeiçoados) ao longo do tempo através da experimentação e da repetição. Assumindo que, nas empresas, se entrecruzam diversas capacidades e recursos, e ainda que essas capacidades estão relacionadas por hierarquias específicas (Grant, 2002), então apenas um conjunto dessas capacidades será beneficiada com o adjectivo de “dinâmicas”. Estas são aquelas que, dentre o *portfolio* de capacidades da empresa, lhe permitem “a integração, construção e

reconfiguração interna e externa de competências [processos ou rotinas organizacionais] para enfrentar o ambiente que muda rapidamente” (Teece *et al.*, 1997, p. 516). Estas capacidades não existem em todas as empresas, nem são igualmente críticas em todas as indústrias. São inferidas (*i. e.*, manifestam-se) através daquelas mudanças na base de recursos, na estrutura organizacional ou na oferta das empresas.

De acordo com a perspectiva das capacidades dinâmicas, a explicação das diferenças observadas na construção, e na sustentação, de vantagens competitivas, assenta na reconfiguração do próprio negócio, com vista à adaptação da empresa às mudanças no ambiente – nomeadamente nos mercados –, ou seja, na inovação quanto aos produtos oferecidos, na operação da empresa, nas respostas estratégicas, na redução de ciclos de tempo-ao-mercado, *etc.* (Lorenzoni e Lipparini, 1999). Dado que estas capacidades são construídas, isto é, dificilmente podem ser adquiridas, o seu desenvolvimento interno requer tempo e investimentos por parte da empresa (Eisenhardt e Martin, 2000). Neste processo, interferem fenómenos como a *path-dependency* e a rigidez tecnológicas ou organizacional que é preciso ultrapassar, sob pena de as empresas ficarem prisioneiras dessas capacidades em que se especializou e nas quais baseou o seu (eventual) sucesso passado (Teece *et al.*, 1997; Winter, 2003).

Eisenhardt e Martin (2000) apontam os seguintes exemplos de capacidades dinâmicas: o desenvolvimento de produtos; a inovação; os processos concretos de transferência de conhecimento como, a sua replicação e o seu *brokering*; as rotinas de criação, de aquisição de recursos; as capacidades de decisão estratégica; e o envolvimento em alianças. Como exigia a definição de capacidades dinâmicas, estes exemplos referem-se a capacidades de ordem superior (e não a capacidades funcionais, cf. Collins, 1994) que apoiam: a integração de recursos e capacidades; a reconfiguração da base de recursos e capacidades; e as aquisições e disseminação de recursos e

capacidades. Eisenhardt e Martin (2000) apontam como exemplos do referido, as capacidades de aquisição de GE Capital e as capacidades de desenvolvimento de produtos da Toyota. A forma superior como estas capacidades são executadas, o seu alinhamento com o ambiente e os mercados e a antecipação relativamente à concorrência, fazem com que surjam aquelas vantagens (*ib., id.*).

4.1.3. Capacidades dinâmicas e desempenho competitivo

Como se referiu, as capacidades dinâmicas referem-se a aptidões de combinação, aquisição e desenvolvimento – em suma, de reconfiguração – de recursos e capacidades funcionais, que têm por fim construir ou sustentar vantagens, acompanhando a dinâmica do ambiente e dos mercados (Teece *et al.*, 2000).

O alinhamento entre a base de recursos e de capacidades das empresas com o ambiente externo, refere-se à capacidade para criar as melhores respostas estratégicas às solicitações destas forças. A perspectiva das capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997) segue, neste aspecto, uma lógica *schumpeteriana* segundo a qual, as vantagens competitivas resultam da adequação da reconfiguração de recursos e capacidades propostos às contingências ambientais. As mudanças derivadas daquela reconfiguração vão referir-se, por exemplo, a alterações na estratégia produtos-mercados (Eisenhardt e Martin, 2000). Ou seja, as manifestações daquelas capacidades dinâmicas vão provavelmente situar-se em *outputs* intermédios (*i. e.*, inovações de processo), em alterações nos mercados em que participa e/ou nos produtos que oferece. No caso da indústria farmacêutica, por exemplo, estas capacidades dirigem-se a dois factores importantes (e complementares) de competitividade: a capacidade para maximizar as receitas de cada produto no mercado (especialmente enquanto está protegido por patentes) e a capacidade para assegurar a introdução de novos produtos, a um ritmo

regular (Accenture, 2004). Neste caso, verifica-se que as alianças e os processos relacionados – que são capacidades dinâmicas segundo Eisenhardt e Martin (2000) – podem acelerar ou tornar mais eficientes a verificação daqueles resultados.

Como se disse, as capacidades dinâmicas, por si, não sustentam vantagens competitivas na medida em que podem ser replicadas ou substituídas, levando apenas à construção de vantagens temporárias (D’Aveni, 1994). Então, a condição para a verificação de vantagens sustentadas no tempo reside na criação de vantagens temporárias, encadeadas – isto é, integradas na lógica de desenvolvimento estratégico da empresa e não meramente somadas ao longo do tempo – através de uma capacidade (dinâmica) de integração da base de recursos e capacidades com as oportunidades e ameaças que se antecipam. De acordo com Eisenhardt e Martin (2000, p. 1118), as capacidades são “ferramentas usadas na manipulação das configurações de recursos [e das capacidades ditas “funcionais” (Collis, 1994)]”.

Da revisão de literatura efectuada, em torno da cobertura académica do problema do desempenho, concluiu-se que as fontes de um desempenho superior de uma empresa são formadas pelo conjunto de recursos, de processos e de influências exteriores que determinam a construção e a sustentação de vantagens competitivas (Chakravarthy, 1986). Estas fontes de desempenho podem classificar-se, globalmente, entre influências derivadas do ambiente e as decorrências das decisões estratégicas das empresas, designadamente, no que resultaram para a base de recursos e capacidades das empresas (McGahan, 1999; Gonçalves, Palma-dos-Reis e Duque, 2000; Porter, 2003; Melville, Kraemer e Gurbaxani, 2004). A presente investigação pretende mostrar como é que as capacidades dinâmicas são fenómenos especialmente críticos no conjunto destes determinantes.

A adaptação aos diversos níveis de ambiente, designadamente ao ambiente externo, cria alguns desafios à gestão das empresas. Os processos pelos quais as empresas se adaptam a esses ambientes e à respectiva mutação, são as capacidades dinâmicas. Mas, ao contrário da generalidade dos recursos, as capacidades não podem ser facilmente transaccionadas em mercados e, por isso, têm que ser desenvolvidas pelas empresas (Eisenhardt e Martin, 2000, p. 35). Mais ainda, a perspectiva baseada nas capacidades dinâmicas obvia, na gestão de organizações, os aspectos relativos à integração de competências e à integração de conhecimento na operação das empresas (Lorenzoni e Lipparini, 1999). A reorganização, operada por intermédio destas capacidades, leva à criação de combinações inovadoras de recursos [e capacidades], à medida que os mercados evoluem (Eisenhardt e Martin, 2000, p. 1118). Ou seja, o comportamento (acções dirigidas à competição) de cada empresa e os resultados dessas estratégias (o seu desempenho), podem explicar-se, pelo menos em parte, pelo papel das respectivas capacidades dinâmicas.

4.2. A capacidade de gestão de alianças

Apesar do interesse das empresas nas alianças estratégicas, verifica-se que os níveis de sucesso das alianças são variáveis, sendo que muitas falham, e que os impactos que estas têm nas empresas nem sempre são evidentes (Porter, 1987; Gulati *et al.*, 2000; Anand e Khanna, 2000). Contudo, a literatura identificou situações de persistência quanto à capacidade de beneficiar dessas alianças, sugerindo que este processo pode ser gerido pelas empresas (Dyer e Singh, 1998; Anand e Khanna, 2000). Este subcapítulo refere-se a essa capacidade de gerir alianças e, por conseguinte, de fazer verificar com maior probabilidade os benefícios projectados e possíveis. Mostra-se ainda como é que

a conceptualização geralmente aceite desta capacidade a torna numa capacidade dinâmica, de acordo com a definição de Teece *et al.* (1997).

4.2.1. Revisão de literatura e oportunidades de desenvolvimento

Em geral, as alianças estratégicas podem criar vantagens para as empresas que as integram, devido a dois factores (Ireland *et al.*, 2002). Em primeiro lugar, essas vantagens resultam da combinação dos recursos oferecidos pelos parceiros. Estes recursos podem ter naturezas diversas, de modo a que aquelas vantagens tanto podem resultar da complementaridade – a situação mais apontada na literatura – como da acumulação de recursos idênticos ou substituíveis (Das e Teng, 2000). Em segundo lugar, as vantagens competitivas podem advir da capacidade das empresas em gerir as alianças incluídas no seu *portfolio*, compreendendo actividades como, a construção desse *portfolio* (George *et al.*, 2001) e a mobilização de recursos e capacidades através dele (Makadok, 2001). Deste modo, pode conceber-se uma capacidade de gestão de alianças, com vista à construção e à sustentação de vantagens competitivas associadas à pertença a uma rede de parcerias. Mais ainda, por assentar num conjunto específico de relacionamentos, com uma componente estrutural, e também relacional e cognitiva (Nahapiet e Ghoshal, 1998), esta capacidade não será transferível e, logo, apenas pode ser construída pelas empresas. Dentre as diversas capacidades das empresas, esta também pode explicar os resultados do desempenho competitivo porque, ao ser específica da empresa, é rara e é difícil de imitar ou de substituir (Dyer e Singh, 1998), e ainda explica as opções estratégicas das empresas (Gimeno, 2004).

Deste modo, pode definir-se a capacidade de gestão de alianças, na perspectiva da empresa, como a coordenação de recursos, processos e rotinas relativos às alianças, através de um conjunto de mecanismos organizacionais, apoiados em experiência e em

conhecimento (Duysters e Heimeriks, 2002). Esta capacidade materializa-se num sistema de mecanismos, que determinam o sucesso de cada aliança individualmente e que apoiam a gestão do conjunto (Makadok, 2001).

A literatura fez algumas propostas quanto à natureza destes mecanismos e quanto às sub-capacidades em que se pode desdobrar a capacidades de gestão de alianças. Segundo Kale, Singh e Pearlmutter (2000), a gestão de alianças alavanca-se: na capacidade para transmitir ou desenvolver conhecimento, prevenindo a apropriação oportunista por parte dos parceiros; na capacidade para identificar e seleccionar parceiros; na capacidade para reestruturar alianças existentes ou um *portfolio*. Dyer e Nobeoka (2000), na lógica da perspectiva relacional proposta por Dyer e Singh (1998), referem-se à capacidade em criar vantagens sobre os produtos das alianças, enquanto elemento potenciador do papel das parcerias sobre o desempenho estratégico. Draulans, de Man e Volberda (1999) concebem uma hierarquização de atributos da gestão de alianças que estariam associados relacionados com a importância estratégica das alianças para as empresas. Esta tipologia apresenta um *continuum* de desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças estratégicas, com quatro estádios de desenvolvimento que, por sua vez, são construídos numa lógica incremental em que ao estádio imediatamente anterior se adicionam mais características daquela lista até que, no último estádio, a capacidade de gestão de alianças estará completamente desenvolvida porque as empresas dominam todos os mecanismos propostos.

Duysters e Heimriks (2002) caracterizam a capacidade de gestão de alianças, ao nível da empresa, por recurso a quatro categorias de mecanismos que compõem aquela capacidade: funções (cargos na empresa relacionados com a gestão de alianças cujo interesse é a concentração e integração de experiência em alianças, e. g., um gestor de alianças estratégicas); ferramentas (entidades estruturais criadas para facilitar a

integração saberes específicos das alianças, visando melhorar a tomada de decisões, *e. g.*, um programa de selecção de parceiros); processos de gestão (facilitadores do trabalho quotidiano, que induzem mais eficácia e eficiência ao trabalho conjunto, *e. g.*, métricas de desempenho e sistemas de incentivos); e entidades externas (elementos que suplementam as insuficiências da empresa quanto à gestão de alianças, *e. g.*, consultores). Não houve ainda aplicações empíricas de carácter confirmatório que utilizassem esta grelha de análise, apesar do interesse que aparenta dado ser um contributo resultante de uma triagem da literatura e de algum trabalho de campo – na descrição de comportamentos e práticas (Duysters e Heimeriks, 2002) – que pode apoiar esforços de operacionalização da capacidade de gestão de alianças estratégicas.

Note-se que a investigação das alianças, na perspectiva destas capacidades, visa o conjunto de recursos e capacidades das empresas que lhes permitem, em geral, potenciar a sua pertença a alianças estratégicas. Então ultrapassa o âmbito de díades individualmente consideradas (Duysters e Heimeriks, 2002). O objecto de análise são empresas, e o foco são os processos organizacionais, que são estruturais para a empresa e que são desenvolvidos ao longo do tempo. A capacidade de gerir alianças é, então, fruto da acumulação de experiências e do modo como cada empresa as valoriza. Este “modo de valorizar” depende, por sua vez, de outras capacidades (Lane e Lubatkin, 1998; Kim 1999) e de circunstâncias diversas como, por exemplo, a importância das alianças na indústria em causa (Anand e Khanna, 2000). Saliente-se ainda que a capacidade de gerir alianças, por que é “construída” dentro de cada empresa é, nesse sentido, específica da empresa – logo, deverá ser especialmente interessante estudá-la sob a perspectiva das capacidades dinâmicas (Eisenhardt e Martin, 2000). De facto, sendo parte da “dotação global” de recursos e capacidades, condiciona/determina as suas opções estratégicas (Gimeno, 2004). Mais ainda, pode explicar diferenças no

impacto das alianças sobre o desempenho das empresas, porque aquela acumulação, e o entrecruzamento com outras capacidades, requerem que se tome por objecto o conjunto do *portfolio* de alianças (Kale *et al.*, 2000; Anand e Khanna, 2000; Makadok, 2001; Duysters e Heimriks, 2002).

Em suma, a intuição na base do que se descreveu é que a forma como as empresas gerem alianças pode determinar o resultado dessas alianças e o seu próprio desempenho competitivo. Os contributos apontados cobrem um conjunto de factores que justificam o potencial competitivo das alianças estratégicas. A revisão de literatura (*e. g.*, Dyer e Singh, 1998; Gulati, 1999; Anand e Khanna, 2000; George *et al.*, 2001; Makadok, 2001; e Duysters e Heimriks, 2002) em torno do conceito de capacidade de gestão de alianças permitiu verificar que há potencial de desenvolvimento teórico relativamente: a) à explicação das diferenças de desempenho observadas, com base nas vantagens competitivas construídas, ou sustentadas, sobre uma (rede de) parceria(s); b) ao conhecimento acerca das relações entre esta capacidade e outras contingências empresariais; e c) quanto ao desenvolvimento de aplicações empíricas que o comprovem aquele potencial, e que estabeleçam dimensões para este fenómeno.

4.2.2. A capacidade de gestão de alianças como uma capacidade dinâmica

Como se referiu, as capacidades dinâmicas referem-se a actividades de integração de recursos e capacidades funcionais, através dum processo rico em conhecimento (Teece *et al.*, 1997). Definiu-se a capacidade de gestão de alianças como um processo de coordenação de recursos (incluindo experiência e conhecimento) e de processos organizacionais com vista (Henderson e Cockburn, 1994; Nahapiet e Ghoshal, 1998; George *et al.* 2001; Makadok, 2001; Ireland *et al.*, 2002; Winter, 2003): a) à optimização de um *portfolio* de alianças, designadamente para antecipar problemas na

relação e para evidenciar oportunidades futuras com parceiros directos ou indirectos; b) à exploração dos benefícios associados a cada aliança, ou seja, procurando maximizar os proveitos de cada relacionamento na medida em que as alianças, e as capacidades dinâmicas em geral, são investimentos; e c) mobilizar recursos e procurar sinergias no *portfolio* actual. Ou seja, encontram-se sobreposições interessantes entre estas definições: a (boa) gestão de alianças aumenta as garantias do retorno esperado sobre cada aliança; potencia a exploração dos recursos disponíveis através daquele *portfolio*; e permite antecipar ameaças e oportunidades, através de processos de coordenação e aprendizagem desenvolvidos sobre a rede interorganizacional. Então, a capacidade de gestão de alianças é uma capacidade dinâmica porque através dela dão-se reconfigurações na base de recursos e capacidades funcionais, que adaptam as empresas à dinâmica dos mercados. São exemplos disto a identificação de novos parceiros ou o aumento de conhecimento sobre os mercados e sobre as actividades dos concorrentes, pois podem levar à introdução de novos produtos, ou à entrada em novos mercados.

4.3. A capacidade de absorção de conhecimento

A capacidade de absorção de conhecimento é um dos conceitos mais importantes que emergiram na literatura em estudos organizacionais, nos últimos anos (Lane *et al.*, 2002, p. 1). De seguida, faz-se uma avaliação de alguma literatura interessada neste conceito, expondo o respectivo papel na gestão de organizações e apontando alguns caminhos de evolução para a investigação.

4.3.1. Revisão de literatura e oportunidades de desenvolvimento

Cohen e Levinthal (1990, p. 128) definiram esta capacidade como “a aptidão de uma empresa para reconhecer o valor de informação, nova e de proveniência externa;

para assimilá-la; e para aplicá-la com finalidades comerciais”. Esta definição fundadora refere-se a um conjunto possível de aplicações inovadoras de conhecimento, alavancado em conhecimento capturado no exterior e integrado com conhecimento previamente existente na empresa, através de processos internos. Todavia, é um conceito muito abrangente, que vem sendo usado para justificar resultados tão distintos como a imitação de processos e produtos de outras empresas, ou a exploração de conhecimento em actividades de I&D, ou ainda a inovação em produtos e em processos.

Ao longo dos anos, este conceito foi sendo referido em termos muito próximos da sua definição original, registando-se, quando muito, pequenas alterações e extensões. Por exemplo, Lane e Lubatkin (1998) utilizaram o conceito de capacidade relativa de absorção para se referirem à capacidade que é específica de uma relação (no caso eram *joint-ventures*) e cuja intensidade depende de determinadas contingências, que investigaram. Van den Bosch, Volberda e de Boer (1999) recuperaram uma leitura dinâmica deste conceito – já prevista em Cohen e Levinthal (1990) – e mostraram que a relação entre os ciclos de aprendizagem e a capacidade de absorção é mediada por fenómenos derivados do ambiente competitivo e das acções da empresa. Concluíram que as diferenças registadas entre as empresas, quanto aos respectivos padrões de combinação de conhecimento, dependem do grau de turbulência ambiental.

Zahra e George (2002) apresentaram uma decomposição daquele conceito, distinguindo entre: a capacidade de absorção potencial (PACAP), que se refere à capacidade de reconhecer, adquirir e armazenar conhecimento externo; e a capacidade de absorção real (RACAP), que se refere à transformação e à integração deste conhecimento novo, nas operações da empresa. Deste modo, Zahra e George (2002) fizeram dois contributos: alargaram a capacidade de compreensão deste fenómeno, evidenciando alguns dos seus componentes; e mostraram que estas sub-capacidades não

estarão, necessariamente, correlacionadas. Esta distinção sempre esteve implícita no conceito de capacidade de absorção de conhecimento desde Cohen e Levinthal (1990), mas as análises publicadas, em geral, não consideram a possibilidade de estas componentes poderem ser executadas com graus de sucesso diferentes.

O artigo de Jansen *et al.* (2003) foi o primeiro a aceitar a sugestão de Zahra e George (2002) de que a capacidade de absorção de conhecimento podia ser decomposta em PACAP e RACAP e que a execução de cada uma destas sub-capacidades poderiam ser desiguais. Estas diferenças causam ineficiências no processo de absorção de conhecimento das empresas, inibindo os efeitos desejados sobre o respectivo desempenho. Mais ainda, Jansen *et al.* (2003) e Van den Bosch *et al.* (2003) mostraram que as capacidades que apoiam o processo de aproximação dos níveis de PACAP e RACAP são: as capacidades de coordenação (interfaces funcionais; participação e rotação de tarefas); as capacidades sistémicas (formalização e rotinas); e as capacidades de socialização (processos de socialização e proximidade).

Para além do problema do conceito, da sua definição e operacionalização, a literatura também deveria contribuir para o esclarecimento da relação entre a capacidade de absorção de conhecimento e outros fenómenos específicos da empresa (Lane *et al.*, 2002). Este processo contribuiria para a validação nomológica do conceito e está por fazer dado que não é possível caracterizar rigorosamente o papel desta capacidade na dinâmica e nos resultados das empresas. Todavia, já existem trabalhos que tentam, em análises do tipo causa-efeito, elucidar acerca dos antecedentes e dos resultados desta capacidade. Por definição, todas as empresas têm esta capacidade, mas utilizam-na com diferentes níveis de proficiência. Na Tabela 7, apontam-se alguns trabalhos que identificaram antecedentes do grau de execução desta capacidade, ao nível da empresa:

Tabela 7. Antecedentes da capacidade de absorção de conhecimento.

Exposição a fontes de conhecimento	Chauvet (2003)
Redes sociais	Chauvet (2003) e Van den Bosch <i>et al.</i> (2003)
Níveis pré-existentes de conhecimento	Cohen e Levinthal (1990)
Processo de tomada de decisão	Cohen e Levinthal (1990)
Mecanismos internos / antecedentes organizacionais	Cohen e Levinthal (1990) / Jansen, Bosch e Volberda (2003)
Capital social	Greve, Golombek e Harris (2001)
Intensidade do esforço de aprendizagem	Kim (1998)
Práticas de compensação/incentivos	Lane e Lubatkin (1998)
Capacidade de adaptação e flexibilidade	Lyles e Salk (1996) e Lane <i>et al.</i> (2001)
Estrutura organizacional	Van den Bosch <i>et al.</i> (1999)
Capacidades combinativas	Van den Bosch <i>et al.</i> (1999)
Ambiente de negócio	Van den Bosch <i>et al.</i> (1999)
Experiência dos gestores	Zahra e George (2002)
Complementaridade do conhecimento	Zahra e George (2002)

Verifica-se que a maioria dos fenómenos apontados na tabela número sete são factores específicos das empresas (*e. g.*, o processo de tomada de decisão). Há também factores externos às empresas (*e. g.*, o grau de turbulência ambiental). Esta variedade compreende-se porque, segundo Van den Bosch, Wjik, e Volberda (2003), há diversos tipos de antecedentes da capacidade de absorção, classificando-os em três níveis: inter-organizacional; empresa; e intra-firma. Estes níveis são interessantes para classificar a literatura sobre este tema, posto que cobrem temas tratados respectivamente em, *e. g.*, Lane e Lubatkin (1998), Cohen e Levinthal (1990) e Tsai (2001). Cada um destes níveis focaliza-se em mecanismos específicos de circulação de conhecimento. Ao nível inter-organizacional, seguindo Lane e Lubatkin (1998), destacam-se o papel das estruturas organizacionais e o da similaridade das bases de conhecimento pré-existentes. A este

nível, Gulati *et al.* (2000) referem-se ainda aos processos sociais associados à troca e ao desenvolvimento de conhecimento. Em relação aos mecanismos específicos da empresa – e que lhe permitem capturar e, posteriormente, aplicar o conhecimento externo – Van den Bosch *et al.* (2003) recuperam o modelo de Van den Bosch *et al.* (1999) e referem-se a capacidades de socialização, sistémicas e de coordenação. Deste modo, validam a hipótese (já vista em Ireland, Hitt e Vaydianath, 2002) de que há capacidades específicas das empresas que se associam à qualidade da transferência de conhecimento ocorrida no contexto das relações inter-organizacionais.

Adicionalmente, note-se que a Tabela 7 contém artigos empíricos e conceptuais. Com efeito, as aplicações empíricas envolvendo este conceito são ainda em número reduzido. Então, a maioria dos factores referenciados como antecedentes/explicação dos níveis de ACAP não foi testada/validada empiricamente e, mesmo aqueles que se inserem em artigos com testes empíricos, foram validados de modo especialmente provisório, designadamente porque não são comparáveis, nem foram replicados.

A Tabela 8 apresenta os principais fenómenos que foram empiricamente validados como sendo significativamente influenciados pela capacidade de absorção de conhecimento, *i. e.*, como resultando, ao menos em parte, desta capacidade.

Tabela 8. Resultados da capacidade de absorção de conhecimento.

Intensidade de conhecimento das empresas	Chauvet (2003)
Desempenho das alianças	Lane <i>et al.</i> (2001)
Adaptação	Lewin <i>et al.</i> (1999)
Desenvolvimento de novos produtos	Tsai (2001)
Desempenho de unidades de negócio	Tsai (2001)

Retira-se, da análise da Tabela 8 que há artigos que se focam nos níveis de desempenho último (*e. g.*, Tsai, 2001), enquanto que outros se concentram em

resultados intermédios. Em qualquer destes casos, as relações causais propostas foram validadas. Saliente-se ainda que a capacidade de absorção de conhecimento foi medida de formas diversas ao longo dos estudos referidos nas Tabelas 7 ou 8. Então, apesar de haver alguma convicção quanto ao potencial deste conceito, também se pede à investigação académica que se evolua na consolidação das respectivas medidas.

Lane *et al.* (2002) apontam três grandes insuficiências à literatura sobre capacidade de absorção: a relativa dependência das definições estabelecidas; a falta de atenção aos processos subjacentes à capacidade; e a falta de estudos empíricos fora do contexto I&D. De seguida, conclui-se esta secção identificando algumas possibilidades de evolução desta literatura. Numa primeira parte, exploram-se estes três temas e, em sequência, apontam-se outras questões em aberto.

Em primeiro lugar, há um relativo consenso quanto à definição de capacidade de absorção, na medida em que as tentativas de redefinição (Lane e Lubatkin, 1998; Van den Bosch *et al.*, 1999; Zahra e George, 2002) apresentaram-se como extensões de Cohen e Levinthal (1990). Zahra e George (2002), contudo, defendem um aprofundamento da capacidade de absorção de conhecimento, postulando que esta se compõe por duas sub-capacidades (realizada e potencial) e que estas se desdobram em quatro sub-processos. Este enquadramento marca um desenvolvimento teórico, até à data com apenas um teste empírico, que se revelou (parcialmente) favorável àquela distinção: Chauvet (2004).

Em segundo lugar, e como se mostrou atrás, a capacidade de absorção de conhecimento é um conceito relativamente abrangente, com implicações a vários níveis das empresas, e com diversas relações (possíveis) com outros conceitos igualmente utilizados em gestão. Há então uma oportunidade significativa na exploração destas relações entre a capacidade de absorção e outros processos específicos da empresa ou

do contexto macro-organizacional (Lane *et al.*, 2002; Van den Bosch, Wijk e Volberda, 2003). Este esforço contribuiria para a clarificação do interesse deste conceito em gestão estratégica e para orientar o modo como pode ser integrado neste processo.

Por fim, em terceiro lugar, está o problema da medida da capacidade de absorção de conhecimento para além do contexto da I&D. A absorção de conhecimento é, possivelmente, mais visível em I&D ou, de modo mais geral, em indústrias intensivas em conhecimento. Mas a definição de Cohen e Levinthal (1990) ia além de uma área funcional e situava a capacidade de absorção de conhecimento na generalidade dos processos de aprendizagem com fontes externas. Zahra e George (2002) oferecem pistas sobre como se podem procurar estas evidências. A generalidade da literatura reconhece esta acepção alargada da capacidade de absorção de conhecimento, mesmo quando utiliza medidas relativamente simples como *proxies* destes processos gerais e complexos (*e. g.*, George *et al.*, 2001).

Em complemento às três observações anteriores, há outras insuficiências detectadas em torno do fenómeno da capacidade de absorção de conhecimento. Desde logo, subsiste o problema da operacionalização dos conceitos e das medidas a utilizar. Dito de outro modo, questiona-se a validade das medidas reconhecidamente redutoras como, por exemplo, o rácio dos gastos de I&D sobre vendas. O processo de desenvolvimento de medidas pode ser inovador e interessante numa nova etapa da análise do conceito, derivada do desdobramento prévio em sub-capacidades (*e. g.*, Zahra e George, 2002). Espera-se que, para estas, seja mais clara a dedução de indicadores para as medir. Esta questão está relacionada com o que relatou atrás: a abrangência da definição dificulta a objectivação de indicadores e, adicionalmente, a complexidade de relações desencorajará a profundidade das análises.

Um raciocínio análogo pode ser aplicado à falta de análises longitudinais. Apesar de se reconhecer a importância do processo dinâmico subjacente à absorção de conhecimento, não há um conjunto de evidências empíricas a mostrar a recursividade, ou o carácter dinâmico, das relações em torno deste conceito (para uma excepção, ver Tsai, 2001). Estas análises dependem de dados históricos que dificilmente estarão disponíveis sem um consenso em torno da medida da capacidade de absorção de conhecimento. A sistematização destas medidas, numa perspectiva histórica e de modo a apoiar análises quantitativas de maior envergadura, explica o recurso àquelas *proxies* relativamente simplificadoras (*id.*, *ib.*). Por isso, há aqui uma oportunidade de desenvolvimento de trabalhos empíricos que comparem medidas – sejam indicadores da actividade das empresas ou escalas de percepção – com vista à sua validação.

4.3.2. Capacidade de absorção de conhecimento e alianças estratégicas

Já se mostrou que as alianças estratégicas podem ser analisadas por diversas perspectivas teóricas – a perspectiva evolucionária (*e. g.*, Nelson e Winter, 1982); a teoria dos custos de transacção (*e. g.*, Mellewig, 2003); as perspectivas baseadas nos recursos, capacidades dinâmicas e conhecimento (*e. g.*, Szulanski, 1996; Makadok, 2001; Kale, Dyer e Singh, 2002); a economia industrial (*e. g.*, McGee *et al.*, 1995); aprendizagem organizacional (*e. g.*, Dyer e Nobeoka, 2000). Estas abordagens relevaram factores importantes para a gestão de alianças como: a experiência (*e. g.*, Anand e Khanna, 2000); a aprendizagem, facilitada pelas rotinas desenvolvidas ao longo do tempo (*id.*, *ib.*); e a aprendizagem, apoiada pela capacidade de absorção de conhecimento (*e. g.*, Lane e Lubatkin, 1998).

As alianças e as redes de organizações, sejam entidades formais ou informais, são contextos particularmente interessantes para o estudo do fenómeno da capacidade de

absorção. Contudo, como se referiu na secção anterior, alguns destes contributos empíricos utilizaram abordagens muito simples ao conceito – Tsai (2001) aproxima aquele fenómeno pelo peso das despesas em I&D nas vendas. Alguns autores chamam ainda a atenção para o facto de a exposição das empresas a fontes de conhecimento exteriores, como sejam as redes e as alianças estratégicas, carecer do desenvolvimento de capacidades internas para efectivar um pleno aproveitamento (Grant, 1996; Gulati *et al.*, 2000). Precisamente, esta relação entre planos – inter-organizacional e individual – ainda não está feita na literatura.

Mais ainda, verifica-se que esta capacidade pode mediar a relação entre as variáveis constantes de qualquer um dos três níveis de análise referidos em 3.2. Por exemplo, ao trabalhar ao nível da díade, Lane e Lubatkin (1998) e Mellewigt (2003) relacionaram a capacidade de absorção com variáveis específicas das empresas, como a inovação. Assim, faz sentido supor, primeiro, que a capacidade de absorção é um fenómeno que pode ser estudado a vários níveis e, segundo, que interage com as outras capacidades da empresa.

Por fim, ao nível da rede inter-organizacional, cf. Dyer e Nobeoka (2000) ou (Ahuja, 2000), verifica-se que a experiência, ou o relacionamento com determinados parceiros, pode influenciar a proficiência da capacidade de absorção de conhecimento das empresas. Sendo uma capacidade dinâmica – isto é, que contribui decisivamente para a reconfiguração da empresa através do aporte sistemático de novo conhecimento (Kim, 1999) – ela pode ser melhorada quanto à forma como é executada. Então, há um ciclo virtuoso leva a que a empresa melhore, quer a capacidade de utilizar produtivamente o novo conhecimento, quer a capacidade de o identificar e avaliar, junto dos parceiros que estão disponíveis. Esta ênfase sobre a (in)disponibilidade do conhecimento – que modela os impactos efectivos desse conhecimento na empresa – é

um dos traços distintivos da perspectiva das capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997), segundo a qual a unicidade das capacidades se deve ao facto de serem construídas sobre determinada idiosincrasia. Esta perspectiva evolucionária sobre a capacidade de absorção e sobre os impactos que tem sobre o processo de aprendizagem organizacional será detalhada nas próximas secções.

4.3.3. Capacidade de absorção de conhecimento e aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional é uma capacidade importante no desenvolvimento da empresa, que tem acompanhado, ou tem estado implícita, na teoria em gestão estratégica¹⁴. Em particular, a capacidade para aprender tem sido relacionada com os efeitos das redes e alianças sobre as organizações (Dyer e Singh, 1998).

Entre o conceito de aprendizagem organizacional e a capacidade de absorção há relações importantes. A capacidade de absorção refere-se à qualidade com que são feitas a aquisição, a assimilação, a transformação e a exploração de conhecimento novo e de proveniência exterior à empresa (Zahra e George, 2002). Este processo depende de conhecimento e de capacidades existentes na empresa, prévias ao novo conhecimento, que actuarão como facilitadores da sua absorção.

A aprendizagem organizacional é condicionada pela capacidade de absorção de conhecimento da empresa (Kim, 1999) e, apesar da integração/sobreposição entre estes dois conceitos, a literatura nem sempre os utiliza e relaciona explicitamente (Lane *et al.*, 2001). Em parte, este facto procede da indeterminação gerada em torno do conceito de aprendizagem organizacional, dada a amplitude de definições propostas. Estas definições vão desde “o processo de aquisição, tratamento e distribuição de informação”

¹⁴ Para uma revisão de literatura, mostrando como a aprendizagem organizacional tem acompanhado a evolução do pensamento científico em gestão estratégica – desde a “curva de experiência” dos anos 60, até aos modelos de aprendizagem da década de 90, ver Leavy (1999).

até às “mudanças ocorridas numa empresa e nas interações entre os seus membros, que se traduzem em alterações nas ideologias partilhadas”, por pressão do ambiente externo ou por dinâmicas induzidas pela própria empresa (Gnyawali e Stewart, 2003, p. 63-64). Ainda assim, há casos na literatura, com a utilização conjugada destes dois conceitos. Em Kim (1999) a capacidade de absorção de conhecimento é vista como um componente da aprendizagem, que actua como mediador entre o ambiente externo e interno, e como determinante do impacto que o conhecimento externo vai ter na organização. Neste sentido, a capacidade de absorção de conhecimento permite à empresa reconfigurar-se, usando para tal conhecimento novo e leva a que os custos associados a estes processos de identificação, e de aplicação, de conhecimento sejam decrescentes ao longo do tempo, por via da acumulação de experiência (Cohen e Levinthal, 1990; Kim, 1999). Alternativamente a esta visão, em que a capacidade de absorção é um componente da aprendizagem, pode considerar-se como Lane *et al.* (2000), que são dois fenómenos que se influenciam mutuamente. Nesta linha, em que se investigam as influências recíprocas entre os fenómenos, existem estudos que relacionam a capacidade de absorção com tipos específicos de aprendizagem: exploratória (*e. g.*, Autio *et al.*, 2000) ou aplicada (*e. g.*, Simonim, 1999). Dado que a inovação é habitualmente associada à capacidade de aprender, há também estudos que investigam as formas indirectas ou até recursivas, de relação entre a capacidade de absorção e a inovação (*e. g.*, Kogut e Zander, 1992; Van den Bosch *et al.*, 1999).

4.3.4. A capacidade de absorção de conhecimento como uma capacidade dinâmica

A actividade de uma empresa define-se pelas suas múltiplas combinações de recursos e capacidades. Por definição, as capacidades dinâmicas renovam, com base em conhecimento, estas combinações de recursos e capacidades (Teece *et al.*, 1997). A

capacidade de absorção de conhecimento, tal como vem sendo definida, refere-se à capacidade da empresa em identificar, interpretar e integrar de modo inovador, conhecimento novo e de proveniência externa (Cohen e Levinthal, 1990). Este conhecimento, novo e de proveniência exterior, pode ter várias origens e naturezas (cf. Zahra e George (2002): tecnológico, sobre os mercados, sobre os parceiros, sobre práticas de gestão, *etc.*).

Então, o ambiente externo é uma fonte de conhecimento para a empresa e este conhecimento pode, ou não, ser valorizado dando origem a aplicações inovadoras, *i. e.*, com interesse comercial. Actuando sobre este conhecimento de proveniência externa, e combinando-o com o *stock* pré-existente na empresa (Grant, 1996), a capacidade de absorção de conhecimento é um processo de gestão que pode criar novas fontes de valor para a empresa – porque dirige os esforços de reforma/reconfiguração da base de recursos e capacidades nesse sentido – materializadas em novos produtos finais (*e. g.*, novos produtos e serviços no mercado) ou em produtos intermédios (*e. g.*, patentes).

Integrar o conhecimento (novo e/ou antigo), os recursos e os processos, aumentando o alinhamento entre a oferta da empresa e as necessidades do mercado é a mensagem central da perspectiva das capacidades dinâmicas (Eisenhardt e Martin, 2000) e percebe-se que a qualidade da absorção de conhecimento – o grau de execução da capacidade de absorção de conhecimento – seja um determinante deste processo de desenvolvimento de novas fontes de valor. Por conseguinte, e de acordo com a definição de Teece *et al.* (1997) e de Eisenhardt e Martin (2000), a capacidade de absorção de conhecimento (Cohen e Levinthal, 1990; Zahra e George, 2002) é uma capacidade dinâmica.

4.4. Síntese do capítulo

Este capítulo assinalou a importância de uma perspectiva dinâmica em gestão estratégica. Numa tal perspectiva, mais do que incorporar uma perspectiva cronológica nas análises, está em causa evidenciar o papel da heterogeneidade e da natureza dinâmica e evolutiva da base de recursos e capacidades das empresas e, bem assim, das respectivas opções estratégicas, na explicação, em limite, dos seus níveis de desempenho. Nas análises seccionais, ou que utilizam séries temporais relativamente curtas, a dotação de recursos das empresas, as suas capacidades e o *status quo* do mercado são exógenos. Dado que os recursos (especialmente os intangíveis), as capacidades, e aquelas posições nos mercados, são desenvolvidos/adquiridos ao longo do tempo, numa análise feita em um dado momento, a competitividade das empresas apenas pode ser explicada pela proficiência com que utiliza essa dotação/posição. Falta perceber como é que essa base de recursos evoluiu até ao ponto actual e, sobretudo, como é que poderá evoluir para ir ao encontro das exigências competitivas futuras. Mostrou-se que este programa de investigação ambicioso pode ser abordado, por pequenos passos e com as limitações de qualquer abordagem empírica, pela perspectiva das capacidades dinâmicas. Esta lente teórica radica na perspectiva baseada nos recursos, mas tem aspectos distintivos: ultrapassa a lógica (aleadamente) tautológica da RBV; foca-se sobre o processo de acumulação e desenvolvimento de recursos e capacidades; é orientada para a explicação de resultados intermédios (*e. g.*, a inovação) e para a análise das escolhas competitivas; e, sobretudo nas análises de prazos curtos, não supõe que haja uma forma ideal para competir.

Mostrou-se ainda que a capacidade de gestão de alianças estratégicas e a capacidade de absorção de conhecimento são capacidades dinâmicas. Em ordem a verificar que isto não acontece por força de um jogo semântico em torno das definições, a presente

investigação vai propor um enquadramento em que estas capacidades são colocadas num papel no qual as capacidades dinâmicas – a existirem e por definição – deverão ser significativas: na coordenação/alavancagem de recursos com vista à sua potenciação. Em concreto, trata-se da moderação e da explicação da relação entre a pertença a alianças estratégicas e os níveis observados de desempenho das empresas. Assim, concretizar-se-ão os dois principais contributos prometidos: a validação daqueles conceitos no domínio dos conceitos e teorias da gestão estratégica; e o teste de instrumentos para a respectiva medida.

Capítulo V. Construção de um modelo teórico explicativo

Este capítulo surge na sequência da revisão de literatura e da integração de conceitos feitas anteriormente. Apresenta um enquadramento original acerca da relação entre alianças estratégicas e o desempenho competitivo das empresas, isto é, propõe uma “teoria explicativa” (Hunt, 1994). Para o efeito, deduz-se esse enquadramento, ou modelo, o qual é relacionado com uma determinada perspectiva epistemológica e ainda se propõem determinadas decisões, em sede de metodologia, para o testar.

5.1. Desenvolvimento do modelo e apresentação das questões implícitas

De seguida, desenvolve-se um enquadramento que investiga os efeitos das alianças sobre o desempenho das empresas e que permite concluir acerca do papel das capacidades dinâmicas, na construção e na modelação desta relação. Este modelo será explicativo e não necessariamente predictivo.

5.1.1. Explicação do modelo

A literatura tem sublinhado a importância das alianças estratégicas para a competitividade das empresas. Este assunto, como se mostrou na revisão de literatura efectuada, tem sido abordado sob diversos pontos de vista teóricos, subsistindo diversas possibilidades de evolução para o conhecimento científico nesta área. Em particular, houve evoluções – em conceitos e teorias – que, por serem recentes e por se posicionarem na vanguarda da literatura, podem apoiar a construção de hipóteses interessantes relativamente ao tema das alianças (Gulati *et al.*, 2000). Mais ainda, estão disponíveis ferramentas e metodologias que possibilitam a análise de relações relativamente complexas, permitindo que as análises empíricas acompanhem o crescendo de sofisticação dos enquadramentos teóricos (Hoskisson *et al.*, 1999).

Em geral, as alianças têm impactos positivos sobre as empresas. Contudo, há várias incertezas quanto ao processo pelo qual esses resultados são verificados e, mais ainda, a dimensão e a amplitude do impacto das alianças nas empresas são muito diferenciados (McGee *et al.*, 1995; Gulati, 1998; Gonçalves *et al.*, 2000; Anand e Khanna, 2000; Duysters e Heimeriks, 2002; Tehrani, 2003). Partindo desta evidência, a presente investigação pretende contribuir para a clarificação do “porquê” e do “como” dos impactos das alianças estratégicas sobre o desempenho das empresas. Então, em primeiro lugar, está em causa apreciar o peso relativo destas alianças na explicação dos níveis observados de desempenho, ou seja, constatar aquele impacto – medindo-o e comparando-o com outras explicações estabelecidas de desempenho. Seguidamente, importará avançar algumas hipóteses acerca de fenómenos que são contingentes relativamente a esse impacto, ou seja, que contribuem para o modelar ou explicar.

Mostrou-se que há diversas perspectivas teóricas que são habitualmente utilizadas na análise das alianças (*e. g.*, as perspectivas baseadas nos recursos, no conhecimento e nas capacidades dinâmicas; a teoria dos custos de transacção; a economia industrial; e a análise de redes). A este propósito, ficou claro que não há uma única perspectiva teórica que possa reclamar ser suficientemente abrangente para a análise deste fenómeno, de modo a excluir a possibilidade de ser confrontada e complementada por outra. A presente investigação, ponderada a natureza do seu problema específico, vai apoiar-se essencialmente na perspectiva das capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000). No entanto, alguns dos conceitos e teorias que se discutem de seguida provêm de outras perspectivas, como a teoria sociológica das redes (Nahapiet e Ghoshal, 1998) ou a economia industrial (McGee e Thomas, 1986). Estas pontes entre os referenciais são necessárias porque auxiliam no desdobramento e na

análise de capacidades empresariais (Teece *et al.*, 1997) e ainda servirão para operacionalizar conceitos e fenómenos na análise empírica (Tsang e Kwan, 1999).

Apesar da diversidade de relações entre fenómenos, perspectivas teóricas ou níveis de análise que se podem colocar no âmbito do estudo das alianças, a presente investigação procurará o equilíbrio entre um enquadramento compreensivo e parcimonioso, para o estudo daquele fenómeno. A interpretação dos resultados poderia ser afectada por um modelo demasiado ambicioso, ao nível das relações e dos problemas que estuda em simultâneo. Então, vai-se adoptar uma abordagem que contribua para o esclarecimento da proposição essencial desta análise – o impacto das alianças sobre o desempenho – e da importância de algumas contingências associadas. Efectivamente, e de acordo com a revisão de literatura anterior, relevaram-se dois fenómenos associados entre si e que são pertinentes neste contexto: a capacidade de gestão de alianças estratégicas e a capacidade de absorção de conhecimento externo.

Em relação à capacidade de gestão de alianças estratégicas, apesar de a literatura vir antecipando que é um fenómeno relevante, e após os trabalhos de Dyer e Singh (1998) e de Draulans, de Man e Volberda (1999, 2003), produziram-se poucos trabalhos que tentam medir aquela capacidade e relacioná-la com o desempenho das organizações (Draulans *et al.*, 2003) ou das alianças (Anand e Khanna, 2000). Com base nestes estudos, pode concluir-se pela influência significativa e positiva desta capacidade sobre os indicadores de desempenho. Adicionalmente, concluíram que a capacidade de gerir alianças pode ser adquirida e desenvolvida pelas empresas. Estas abordagens, contudo, não relacionaram aquela capacidade com outras explicações (concorrentes ou complementares) do desempenho e aqueles autores apelaram a mais estudos para validar as respectivas conclusões. A presente investigação pretende intervir neste ponto,

propondo um enquadramento em que aquela capacidade medeia o impacto que as alianças têm sobre o desempenho global das empresas.

A presente investigação vai-se construir a partir dos resultados de Anand e Khanna (2000), Duysters e Heimeriks (2002) e de Lambe *et al.* (2002) e, assim, considerar que a capacidade de gerir alianças estratégicas é executada de forma diferente pelas empresas e que esta heterogeneidade está na origem de diferenças significativas de desempenho. O tipo de capacidade que a presente investigação visa é por isso, derivada do *portfolio* de relações externas de cada empresa e pretende saber-se em que medida as empresas valorizam estas alianças, utilizando a experiência assim adquirida para melhorar o seu desempenho em geral. A exposição a um conjunto de parceiros aumenta o leque de experiências das empresas (Anand e Khanna, 2000), mas este contacto não se traduz, imediata e directamente, em mais produtividade ou vendas, antes dependendo de mecanismos e recursos que levam à aplicação do conhecimento – tecnológico, sobre o mercados, sobre práticas de gestão, *etc.* – em utilizações com interesse comercial/económico (Cohen e Levinthal, 1990). Vai colocar-se a hipótese de que a capacidade de gestão de alianças modera o impacto do *portfolio* de alianças sobre os indicadores de desempenho.

Quanto à capacidade de absorção de conhecimento (Cohen e Levinthal, 1990), a literatura revista apontou diversas áreas que carecem de aprofundamento teórico e/ou validação empírica.

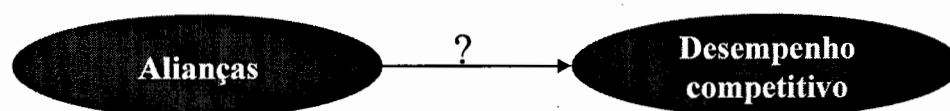
Em primeiro lugar, este conceito tem sido pouco aplicado fora do contexto I&D (*e. g.*, Lane e Lubatkin, 1998). Então, a presente investigação vai direccionar-se para uma indústria que valoriza outras competências (*e. g.*, marketing) para além daquelas (DeCarolis, 2003; Accenture, 2004). Em segundo lugar, os artigos empíricos são em reduzido número, pelo que lhes é atribuído um carácter exploratório, isto é, de *theory*

building (Zahra e George, 2002). Talvez por isso, as medidas utilizadas são muito simples e, à partida, insuficientes para captar a totalidade do fenómeno (*e. g.*, Lane e Lubatkin, 1998; George *et al.*, 2001). Em terceiro lugar, a capacidade de absorção de conhecimento é um conceito difícil de posicionar nas análises em gestão estratégica, devido ao desconhecimento sobre as suas relações com o contexto macro-organizacional e às suas raízes nos processos internos dessas organizações (Lane *et al.*, 2002; Van den Bosch, Wijk e Volberda, 2003). A este propósito, a presente investigação adopta a visão de que a capacidade de absorção é uma capacidade dinâmica (Zahra e George, 2002), associando-a, por conseguinte, às análises das vantagens competitivas e do desempenho das organizações (Eisenhardt e Martin, 2000).

Os efeitos da estrutura das redes, ou do capital social (na sua dimensão estrutural), sobre o desempenho são estudados por diversos autores (*e. g.*, Tsai e Ghoshal, 1998; Ahuja, 2000). Na presente investigação relaciona-se este conceito com outros fenómenos, na sequência da sugestão de Adler e Kwon (2002), segundo a qual a importância efectiva daquela estrutura seria contingente em relação a determinadas capacidades específicas da empresa, com as quais interagiria.

Esta relação de fenómenos resulta no modelo, ou enquadramento teórico – *i. e.*, a representação das relações esperadas entre teorias e conceitos –, que se desenvolve a seguir, nas Figura 5 a 8:

Figura 5. A interrogação inicial.



A Figura 5 representa a interrogação com que se iniciou esta investigação, *i. e.*: a existir uma associação entre alianças e desempenho competitivo, como se explica? Importa constatar se essa relação, de facto, existe (já que é esperada, de acordo com a revisão de literatura efectuada) e avançar e testar hipóteses acerca de mecanismos generativos que esclareçam esta interrogação.

Na sequência da reflexão feita em torno do problema da análise de desempenho competitivo, adaptou-se o referencial de Hunt e Morgan (1997), que distingue entre desempenho financeiro e posição nos mercados. Como se mostrou no subcapítulo 2.2, existe consenso na literatura acerca do interesse em analisar o desempenho sob múltiplas perspectivas. Mais ainda, a inovação – que como se explicará adiante, aqui vem representada pela reconfiguração da oferta, *i. e.*, do *portfolio* de produtos – deverá ser uma explicação do nível de desempenho medido (Porter, 1991). A seguir, a Figura 6 representa uma explicação para o desempenho, em que se evidencia o papel proposto para as alianças estratégicas. Estas deverão ser um suporte das dinâmicas de crescimento e de mudança nas empresas. Por exemplo, as alianças podem servir para introduzir produtos tecnologicamente inovadores, ou mesmo simplesmente novos produtos.

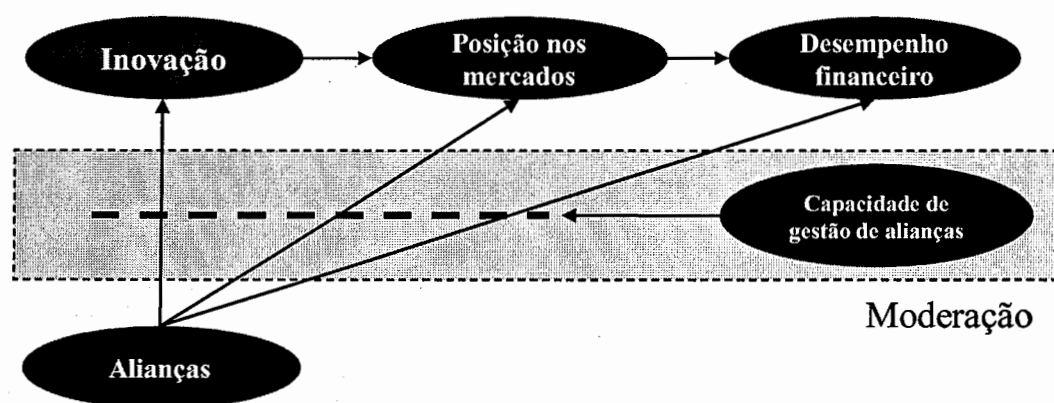
Figura 6. O papel das alianças na explicação dos níveis de desempenho.





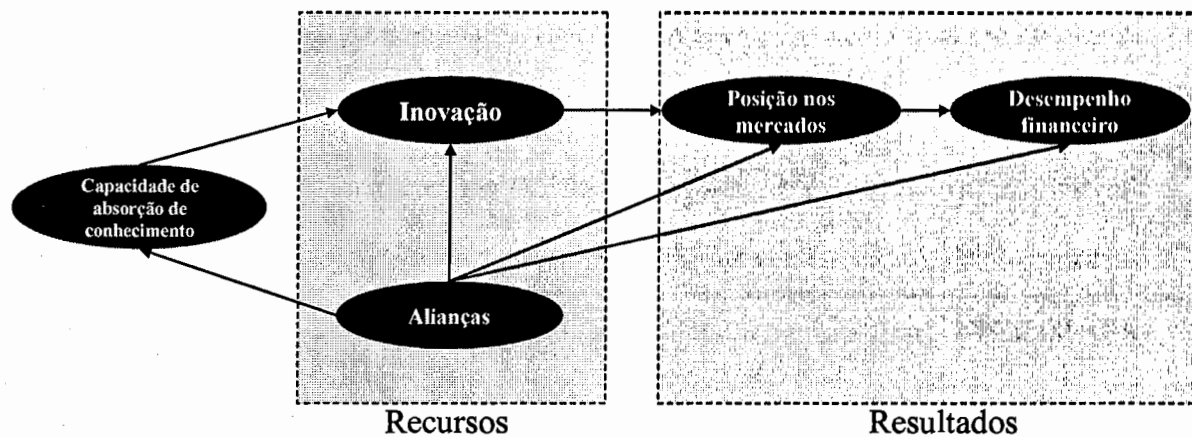
recursos e capacidades das empresas (Teece *et al.*, 1997). Para além disso, as capacidades dinâmicas – e os recursos em geral – poderão não estar ligados ao desempenho último (*e. g.*, financeiro) mas antes explicarem resultados intermédios tal como a inovação (Peteraf e Bergen, 2003; Ray *et al.*, 2004). A Figura 7 mostra como se espera que a capacidade de gestão de alianças modere as relações referidas. Desta forma mostra-se que as capacidades dinâmicas não são condições necessárias para se atingirem desempenhos elevados, mas que quando estão presentes têm um papel significativo no desenvolvimento da estratégia das empresas e nos seus resultados (Winter, 2003).

Figura 7. O papel da capacidade de gestão de alianças



Também se espera que as capacidades dinâmicas – aqui é analisada a capacidade de absorção de conhecimento – sejam explicações das reconfigurações alcançadas, por exemplo, no que se refere à absorção de conhecimento acerca dos mercados e de tecnologia (Zahra e George, 2000; Stoenhorst e Raaij, 2004). Por esta via, as capacidades dinâmicas comprovam-se como sendo explicações indirectas para os resultados gerais das empresas. A Figura 8 refere-se ao papel proposto para a capacidade de absorção de conhecimento.

Figura 8. O papel da capacidade de absorção de conhecimento.



Em resumo, através das hipóteses de pesquisa que se proporão, exploram-se alguns antecedentes dos níveis de desempenho observados. Alguns dos fenómenos seleccionados para este efeito são especialmente promissores, de acordo com a literatura (Gulati *et al.*, 2000; Lane *et al.*, 2001; Ireland *et al.*, 2002): as características da rede e as capacidades de gestão de alianças estratégicas e de absorver conhecimento. Dado que o presente estudo se situa ao nível da empresa, é possível aproximar as características da rede pela sua dimensão estrutural (Tsai e Ghoshal, 1998), ou seja, medindo o número de relações directas das empresas. A capacidade de gerir alianças estratégicas será modelada como uma capacidade dinâmica das empresas. O mesmo se aplica à capacidade de absorção de conhecimento. Por consequência, identificar-se-ão factores que condicionam o impacto que a pertença às alianças potencialmente tem sobre as empresas; mostrar-se-á a importância e o tipo de benefícios que as alianças trazem às empresas; e discutir-se-ão implicações para a gestão daquelas empresas.

5.1.2. Questões de investigação e resultados esperados

Vão-se analisar empresas na indústria farmacêutica em Portugal, as quais integram frequentemente alianças. Os graus de envolvimento e a importância relativa das alianças

deverão ser variáveis através da indústria. A presente investigação vai verificar se esta variabilidade explica as diferenças medidas no desempenho destas empresas.

Registrar-se-ão alianças estratégicas de vários tipos, designadamente nas áreas de marketing, produção e I&D. Para competir, e para utilizar a rede de alianças como instrumento de implementação duma estratégia empresarial, as empresas dependem de determinadas capacidades e de recursos, nomeadamente de conhecimento. Este conhecimento engloba elementos de natureza tecnológica, e ainda, a experiência no mercado, a formação, as práticas de gestão e ainda os relacionamentos com entidades tão diversas quanto o Estado e empresas multinacionais.

Na indústria e no mercado em Portugal, durante os últimos cinco anos, as contingências mais fortes foram a promoção dos medicamentos genéricos (levando quer à introdução de novos fármacos, quer à reconversão de medicamentos existentes em produtos rotulados de genéricos) e ainda o crescimento sustentado do mercado do medicamento a uma taxa média de 8% ao ano. Então, investigar-se-ão os padrões de inovação (em sentido lato, *i. e.*, a introdução de novos produtos) por parte desta indústria e, adicionalmente, investigar-se-á o papel das alianças neste processo de desenvolvimento.

De acordo com o que atrás foi dito a respeito da DCV, a indústria farmacêutica em Portugal deverá verificar os seguintes padrões de comportamento:

1. A base de recursos e capacidades das empresas deverá adaptar-se às contingências ambientais (Teece *et al.*, 1997), revelando capacidades de absorção de conhecimento acerca dos mercados e da tecnologia relevante (Zahra e George, 2000; Stoenhorst e Raaij, 2004). Neste sentido, e de acordo com as contingências supra identificadas, espera-se que as empresas revelem um esforço de crescimento da sua base de recursos e capacidades (*i.e.*, de produtos comercializados). Mais ainda, as empresas,

em geral, deverão revelar sensibilidade à dinâmica do segmento dos genéricos, eventualmente ajustando a oferta com que competem.

2. A base de recursos e capacidades deverá revelar um grau de persistência significativo dadas as necessidades de tempo, de investimento e de aprendizagem implícitas (Teece *et al.*, 1997; Zollo e Winter, 2002)
3. As decisões das empresas deverão reflectir dependência em relação à sua dotação inicial de recursos e capacidades (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000). Portanto, as empresas possuidoras de produtos (tecnicamente) inovadores deverão continuar a valorizar este segmento podendo, ou não, interessar-se pelos genéricos.
4. As alianças deverão apoiar estes esforços. Para além de uma relação directa com os indicadores de desempenho, espera-se uma relação indirecta (mediada), por serem um meio adequado para introduzir produtos tecnicamente inovadores (em princípio, dados os custos de transacção associados, não se espera alguma relação significativa entre alianças e produtos cuja patente caducou). Deste modo, as alianças surgem como um recurso pertinente no despoletar de processos de inovação, de acordo com o padrão de desenvolvimento expresso pela figura anterior.
5. As empresas desta indústria deverão validar total, ou parcialmente, o enquadramento apresentado nas Figura 5 a 8.

Ou seja, as empresas deverão revelar que, de um modo “sistemático” (Zollo e Winter, 2002), procuram adequar a sua base de recursos e capacidades – composta, por um lado, pelo *portfolio* de produtos e, por outro, pelo *portfolio* das alianças – às dinâmicas dos mercados e da indústria, sendo que o ritmo de ajustamento é específico de cada uma. Dada a intenção de aprofundar a DCV e, mais estritamente, de testar as

hipóteses apoiadas nesta perspectiva da presente investigação, a questão genérica de investigação pode formular-se deste modo:

1. Que mecanismos generativos explicam a relação entre alianças estratégicas e os níveis de desempenho competitivo?

Subsidiariamente, surge uma questão adicional:

1. Em que medida determinadas capacidades dinâmicas contribuem para explicar aquela associação de eventos (alianças e desempenho)?

Espera-se que o referencial teórico assim enformado leve ao aprofundamento do conhecimento acerca dos antecedentes do desempenho e da importância da rede de alianças estratégicas das empresas integram e das capacidades para as gerir e para absorver conhecimento, de modo a melhorar a explicação das diferenças de desempenho observadas. Portanto, o resultado preferido para o presente processo de investigação é que a resposta às perguntas anteriores seja afirmativa. Se, todavia, os resultados não forem conformes a esta antecipação, espera-se vir a recolher mais dados e informação que permitam explicar essa desconformidade, isto é, que justifiquem ainda que tentativamente essa falsificação das deduções que suportam o enquadramento proposto.

5.2. Definição da perspectiva filosófica e implicações metodológicas

A definição da perspectiva filosófica é um problema essencial de um processo de investigação científica, na medida em que estabelece as convicções do investigador acerca da natureza da realidade e condiciona a definição do objecto de análise, as características do estudo e as opções metodológicas (Thiéart, 2001). De seguida apresentam-se as principais correntes filosóficas em gestão, no momento actual, e selecciona-se o realismo crítico para apoiar a continuação da presente investigação.

Mostra-se que este paradigma é adequado para os objectivos da presente investigação e é coerente com a perspectiva das capacidades dinâmicas. Justifica-se a adopção do método hipotético-dedutivo e mostra-se como uma investigação com base numa análise quantitativa, através de modelos de equações estruturais, permite responder às questões de investigação levantadas, através do teste de determinadas hipóteses.

5.2.1. Principais perspectivas filosóficas actuais em gestão

Em gestão, existem diversas perspectivas filosóficas que situam cada investigação científica quanto à ontologia (pressuposto sobre a natureza das coisas) de que parte, à epistemologia (objecto do conhecimento) que defende e ainda, à(s) metodologia(s) (técnicas usadas para a descoberta da realidade) compatíveis com estas. De seguida, ressaltam-se três, como especialmente significativas: o pós-positivismo; o realismo crítico; e o construtivismo. Na tabela número nove resumem-se as características de cada um destes paradigmas. Os pós-positivistas destacam-se por defender posições realistas, diferindo substancialmente do construtivismo, nomeadamente, quanto ao modo de construção do conhecimento ou ainda quanto ao modo de validação desse conhecimento. Aqui, o realismo crítico é apresentado como uma perspectiva intermédia entre o positivismo e o construtivismo em alguns aspectos, mas note-se que dentro destas perspectivas há diversas correntes, mais moderadas. Por exemplo, no caso do construtivismo, existe uma corrente interpretativista, que privilegia metodologias indutivas, ou seja, que relaxa a impossibilidade de generalização, mas que mantém a tónica em aspectos como a especificidade do conhecimento e a dificuldade em conceber leis universais, em sistemas abertos.

Tabela 9. As principais correntes filosóficas actuais em gestão.

	Pós-positivismo	Realismo crítico	Construtivismo
Ontologia	Afirmção do realismo: o real existe na medida em que é apreensível.	A realidade tem vários níveis: o real é distinto do empírico.	A realidade é construída, logo, múltipla, fragmentada e específica.
Epistemologia	Procura verdades científicas. O conhecimento constitui-se por estas relações universais de explicação e previsão.	O conhecimento é relativizado. A apreensão do real é imperfeita e probabilística. As regularidades detectadas explicam os fenómenos, mas podem não ser adequadas para fazer previsões.	O conhecimento é subjectivo, na medida em que é específico do processo de investigação. Não é generalizável.
Metodologia	Admite o pluralismo metodológico, embora as técnicas quantitativas sejam preponderantes.	Pluralismo metodológico. Compatível com estratégias que combinem técnicas quantitativas e qualitativas.	O investigador é parte da realidade estudada, pelo que a abordagem é descritiva e exploratória.

Fonte: adaptado, em parte, de Perry, Ridge e Brown (1998, p. 1950).

Para os positivistas, e os pós-positivistas, o conhecimento não está dependente do contexto da investigação, sendo por isso uma realidade imutável, cujas regras de funcionamento vão sendo descobertas com o devir da ciência. O pós-positivismo, adoptado actualmente, tem as suas raízes no início do século XX, no grupo designado por Círculo de Viena, o qual, em reacção contra a metafísica especulativa, defende que o conhecimento deve ser rigoroso e, para isso, deve fundar-se na razão e em factos positivos. Esta corrente evolui da corrente positivista, mais radical, de August Comte (1798-1857), que assentava na ideia da infalibilidade do conhecimento. Esta postura, pouco condescendente, foi transformada por Popper (1959, *apud* Vaz, 1998), segundo o qual a ciência não enuncia verdades, antes proposições refutáveis. Outros pós-

positivistas viriam a refinar este contributo (*e. g.*, Kuhn, 1962) referindo que uma teoria não tem necessariamente que ser refutada, podendo ser melhorada por hipóteses (ou proposições) auxiliares. Note-se que estes autores refutam a indução como método para construir teorias. Para os pós-positivistas as teorias científicas são sistemas lógicos de ideias, que visam justificar de modo racional os factos. Estas teorias deverão ser confrontadas com a realidade com vista à sua falsificação/corroboração.

Então, o processo pós-positivista de construção do saber científico assenta na eliminação de erros e no aperfeiçoamento (aferido pela validação empírica) daquelas teorias explicativas e predictivas da realidade. Em gestão, esta lógica tem defensores e aplicações, designadamente quando (Tsang e Kwan, 1999): o investigador se posiciona exteriormente à realidade observada; quando quer retratar um problema através de uma linguagem que, podendo ser redutora, acredita favorecer a generalização; quando quer fazer previsões e acredita que dominou suficientemente todas as contingências que conduzem a esse resultado.

No contexto das ciências comportamentais, dos fenómenos sociais, ou da análise de decisões, a lógica dedutiva revela-se falível donde um conjunto de autores, designados construtivistas, defende o desvio do enfoque da ciência dos objectivos tradicionais da explicação e da previsão, para a descrição das circunstâncias e para a concepção dos problemas. Para os construtivistas as realidades retratadas em dados – o objecto de análise dos (pós-)positivistas – não permitem ver além desses dados, sendo ainda que estes dados são uma redução da realidade. Por consequência, o conhecimento é relativizado ao ponto de ser considerado uma construção subjectiva e específica. Com efeito, os cientistas não analisam a realidade mas os modelos que a julgam retratar, por isso, as percepções/concepções que os sujeitos têm do mundo afectam o modo como o retratam. Então, as conclusões científicas são conclusões acerca de representações

artificiais dos fenómenos, e não acerca do mundo. Esta corrente epistemológica, em gestão, pode ser usada quando o investigador está interessado em conhecer uma realidade, em percebê-la nos seus antecedentes e na sua formação, ou em descrever o seu funcionamento. Nesta linha, o investigador penetra no contexto mental e social dos fenómenos empresarias (*e. g.*, para caracterizar um processo de tomada de decisão), criando um retrato específico, subjectivo e, frequentemente, dependente do seu próprio sistema de valores (Thiéart, 2001).

Na investigação científica em gestão, parece fazer sentido combinar elementos do (pós-)positivismo e do construtivismo. De facto, alguns autores, que se posicionam nalguma destas perspectivas, adoptam posições moderadas dentro delas. Na investigação em gestão é necessário considerar elementos objectivos (*e. g.*, valores de investimentos) e elementos subjectivos (*e. g.*, construtos sociais complexos como a reputação), e é necessário haver alguma liberdade na escolha da melhor metodologia para cada problema. Uma alternativa é a procura de um paradigma que afirme, por um lado, que existe uma realidade que importa (e que é possível) compreender, mas que, por outro lado, a nossa capacidade para compreender esse mundo é imperfeita (*e. g.*, por o mundo social ser muito complexo e ser um sistema aberto) e que, à medida que a produção científica se vai acumulando, o conhecimento vai sendo triangulado e, logo, é revisto, é validado ou é complementado (Thiéart, 2001).

De acordo com a base filosófica do realismo crítico, as coisas (a realidade) e a respectiva ordenação existem para além da mente do observador. Ou seja, a realidade existe por si independente do sujeito que a observa. Em gestão, isto significa que as organizações são reais e têm: estruturas; fronteiras; propósitos e objectivos; recursos; e pessoas (Tsang e Kwan, 1999). Significa ainda que estes elementos combinam as respectivas actuações dando origem a estruturas e a relacionamentos. São estas

estruturas e interdependências que, segundo o realismo crítico, são objecto do conhecimento científico (*id., ib.*, p. 761). Os autores mais significativos para esta perspectiva são Bhaskar (1978, 1986, 1989, *apud* Caldeira, 1998) e Harré (1986, *ib.*).

A aplicação desta corrente filosófica assenta em três pressupostos essenciais. Em primeiro lugar, a realidade a que a teorização científica se deveria dirigir era às estruturas e aos mecanismos das coisas, em vez de se concentrar nas evidências sensíveis. Estas estruturas significam que os objectos estão ligados entre si por relações, que são o objecto do conhecimento, mas que não são necessariamente observáveis. Em segundo lugar, pressupõe-se que a acção desses mecanismos, ou dessas estruturas generativas (ou explicativas), é contingente relativamente aos fenómenos observáveis. Em terceiro lugar, defende-se um certo relativismo relativamente ao conhecimento sobre os fenómenos sociais, embora – ao contrário do movimento designado de construtivista, segundo o qual o mundo é uma construção mental e subjectiva – se acredite que é possível conceber teorias e testá-las, designadamente por replicação dos estudos. No entanto, note-se que – diferentemente do positivismo – também não será possível atingir uma verdade científica. Com efeito, a realidade existe para além do que o observador consegue captar e essas estruturas inacessíveis são importantes para explicar a realidade empírica. Dadas as dificuldades de compreensão da organização dessas estruturas, então as teorias científicas não deverão esperar ser universalmente válidas, ou seja, não há uma absolutização do conhecimento.

5.2.2. Escolha da perspectiva filosófica: o realismo crítico

Segundo Mir e Watson (2001, p. 1172) o nome realismo crítico advém do facto de esta perspectiva preconizar uma crítica ao empirismo, que recusa a existência de fenómenos generativos que não sejam directamente observáveis, e ainda do facto de

revelar apego ao realismo, isto é, à convicção de que explicações sobre a verdadeira natureza das coisas (o real) são possíveis (no que se distancia do construtivismo).

O (pós-)positivismo reduz o real ao experienciável, ou seja, funde aquilo que é separável para o realismo crítico: reduz o ontológico ao epistemológico. Diferentemente, o realismo crítico apresenta uma representação da realidade mais complexa, através da estratificação referida. Bashkar designou de intransitivo, o domínio de eventos que não podem ser directamente observados e que, no entanto, existem. Aqui reside a principal diferença desta filosofia em relação ao positivismo: este tenderia a reduzir o real – e, logo, o conhecimento científico – àquilo que é observável pelo investigador. Então, de acordo com o realismo crítico, aquele mundo intransitivo contém as causas e as explicações dos eventos observados e, em particular, das regularidades que se observam e que o investigador positivista deseja tomar por regra universal. A consequência epistemológica desta perspectiva é que os esforços da ciência se deverão orientar para encontrar fenómenos, subjacentes às observações, que os ligam de modo duradouro.

Para o realismo crítico as observações são independentes dos mecanismos generativos – o facto de existir determinado mecanismo e, em algumas vezes, a observação não manifestar a (esperada) regularidade, pode apenas querer dizer que há outro mecanismo, de efeito contrário, a actuar, e não que o primeiro mecanismo é incapaz de explicar aquele fenómeno (Mingers, 2003).

O facto de as ciências sociais operarem em sistemas abertos torna a verificação, a repetição de experiências e, logo, a validade dos enunciados científicos, contingentes. Nestes sistemas, e no domínio particular da gestão, os fenómenos observados são determinados por uma infinidade de causas (Mir e Watson, 2001, p. 1172) e, por isso, o realismo crítico oferece uma ontologia especialmente adequada para compreender a

gestão. Esta concepção do real é compatível com a assumpção de equifinalidade por parte da perspectiva das capacidades dinâmicas (Eisenhardt e Martin, 2000).

O construtivismo afasta a possibilidade de se poder conhecer o mundo, para além das interpretações (modelos) com que a ciência o representa. O realismo crítico, contudo, defende uma ontologia segundo a qual esse mundo para além do sujeito existe, mas que pode não ser possível perceber a sua essência. Aqui difere do construtivismo (e do interpretativismo) que supõe que o real é uma construção mental e subjectiva. De acordo com a estratificação referida, o real existe por si - embora apenas possa ser inferido - e refere-se a uma multiplicidade de mecanismos generativos que suportam a existência dos fenómenos observáveis. Outra divergência entre o construtivismo e o realismo crítico tem a ver com o facto de este último partilhar, com o (pós-)positivismo, a orientação para a procura de regularidades, ao menos para efeitos de explicação (mecanismos generativos), ou de relevação das contingências que impendem sobre determinado(s) fenómenos(s) observado(s).

Para os construtivistas a replicação não é essencial (porque a generalização também não é valorizada), mas para o realismo crítico é a condição para a sedimentação das teorias e dos conceitos que constituem a ciência. A replicação é a garantia de validade dos enunciados mais gerais em ciência, segundo o realismo crítico. Estes enunciados, se bem que relativizados (face a um conjunto de contingências) são úteis na construção de teorias que expliquem, em geral, a realidade observada.

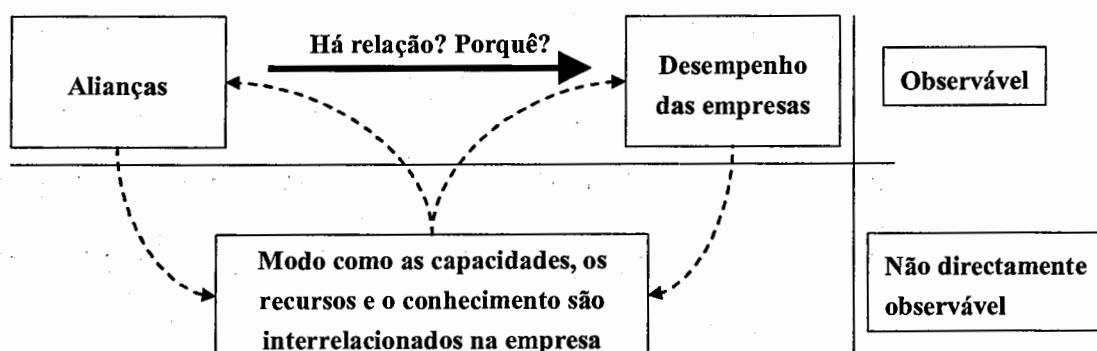
Feito este balanço, a presente investigação utilizará o enquadramento filosófico do realismo crítico. Espera-se que esta posição ontológica e epistemológica seja a menos adequada tendo em vista os objectivos e o contexto da presente análise.

Dado o carácter aberto dos ambientes em ciências sociais, a dificuldade em fazer experimentação e a especificidade dos objectos estudados, o conhecimento em gestão

deverá ser sobretudo explicativo e não tanto predictivo (Vaz, 1998, p. 130). Para além deste aspecto, em gestão – e na economia, *e. g.*, na perspectiva da economia evolucionária (Winter, 1987) – subsiste uma elevada complexidade social nos fenómenos, *path-dependence* e a ambiguidade causal (Anand e Khanna, 2000; King e Zeithaml, 2001), o que conduz a dificuldades de comparação dos estudos e de generalização das conclusões. Deste modo fica sublinhado o interesse primordial da ciência em gerar explicações para os fenómenos observados. O realismo crítico não invalida que se possam avançar previsões relativamente ao desfecho provável da relação entre fenómenos observáveis, olhando-as, todavia, com alguma prudência. Isto é, afirmar-se-á que o desfecho previsto é apenas provável, ou contingente dado o papel de determinados mecanismos intervenientes (*e. g.*, não será possível ir tão longe quanto a quantificação dos efeitos de uma aliança sobre o desempenho). Assume que se tratam de tendências (não determinísticas ou permanentes) fundadas em interacções de mecanismos explicativos, que não são, necessariamente, observáveis (Caldeira, 1998).

A Figura 9 esquematiza como, na presente investigação, se integra a estratificação da realidade (por simplificação, não se representa um nível intermédio nesta estratificação, o “actual”, onde as coisas podem ser, ou não, observáveis) com a relação visada, entre alianças e desempenho. Nessa relação, provavelmente indirecta, mediada ou moderada, intervêm as capacidades dinâmicas.

Figura 9. Esquema da investigação segundo a ontologia do realismo crítico.



A Figura 9 é conforme ao realismo crítico, porque distingue entre o real (domínio não observável, mas onde se geram os eventos) e o empírico (domínio sensível ao observador). Os fenómenos observados são assim relacionados de múltiplas formas, que podem ser identificadas ou inferidas, através da observação dos seus efeitos. Espera-se que as capacidades dinâmicas propostas sejam, então, “formas” de relação (*i. e.*, mecanismos generativos) especialmente significativas.

5.2.3. O realismo crítico, o método hipotético-dedutivo e as análises quantitativas

O realismo crítico quer apreender as estruturas subjacentes aos fenómenos observados. Em termos metodológicos não defende a utilização de um único método e aponta mesmo para estratégias multi-metodológicas (Caldeira, 1998). Mostrou-se que os paradigmas mais positivistas colocavam a ênfase na confirmação dos modelos e na objectivação da realidade. A via mais construtivista apostava na descrição dessa complexidade e na valorização do poder explicativo que estas descrições continham. Em termos metodológicos, e nos respectivos extremos, a ciência depara-se com a opção por uma via dedutiva e uma via indutiva. O pluralismo metodológico, próprio do pós-positivismo e dos construtivistas/interpretativistas mais moderados, valoriza a combinação de metodologias como, *e. g.*, o método hipotético-dedutivo (Sekaran, 2002), ou os casos numa lógica dedutiva (Yin, 2002).

O método hipotético-dedutivo é adequado para a investigação sob o realismo crítico. Este método procede, por indução, a partir da literatura e de trabalhos de campo preliminares, à definição de hipóteses relativas (às causas, aos efeitos, *etc.*) do(s) problema(s) detectados (Vaz, 1998; Sekaran, 2002). No realismo crítico, a colocação de hipóteses designa-se por “retrodução” e refere-se a mecanismos generativos que, a existirem, provocariam os efeitos observados empiricamente (Caldeira, 1998).

Precisamente, o enquadramento proposto no capítulo anterior consiste num conjunto de relações entre conceitos e teorias recolhidos na literatura que podem constituir uma explicação. Se os mecanismos generativos encontrados ou imaginados, na presente investigação, para as regularidades encontradas entre alianças e desempenho, forem validados, então, este enquadramento é, provisoriamente, validado.

Seguindo Mitchell (1993), a análise que aqui se pretende é do tipo estrutural, por oposição às análises do tipo “caixa negra”. Nestas relacionam-se *inputs* com *outputs* sem especificar, ou detalhar, o tipo de mecanismos generativos que combina aqueles *inputs* para produzir aqueles resultados. Nas análises estruturais, o objecto das análises são os mecanismos subjacentes, *i. e.*, as teorias/conceitos que relacionam, geneticamente, os fenómenos observados. O papel dos dados e das técnicas quantitativas tende a diferir nestas análises: no primeiro causa está em causa prever efeitos, de modo tão eficaz quanto possível; no segundo caso, a ênfase da investigação dirige-se para o teste de hipóteses/teorias acerca da relação entre os fenómenos e os dados quantitativos são usados para quantificar os coeficientes (*e. g.*, de causalidade ou de correlação). Note-se que estes papéis não se excluem mutuamente.

Já se referiu que, para o realismo crítico, o papel da análise quantitativa é importante e deve ultrapassar a mera descrição e ambicionar a explicação. O papel da previsão é secundário, dada a complexidade que se espera de sistemas abertos. Algumas técnicas quantitativas de análise podem ser relevantes para estes fins (Mingers, 2003, p. 17-19):

1. Podem ser úteis na análise exploratória dos dados, em busca de padrões. As regularidades assim identificadas podem sugerir a existência de mecanismos generativos, que podem ser objecto de estudos mais substantivos. Técnicas como análise factorial, análise de *clusters*, regressões e mesmo estatísticas descritivas são úteis para este processo.

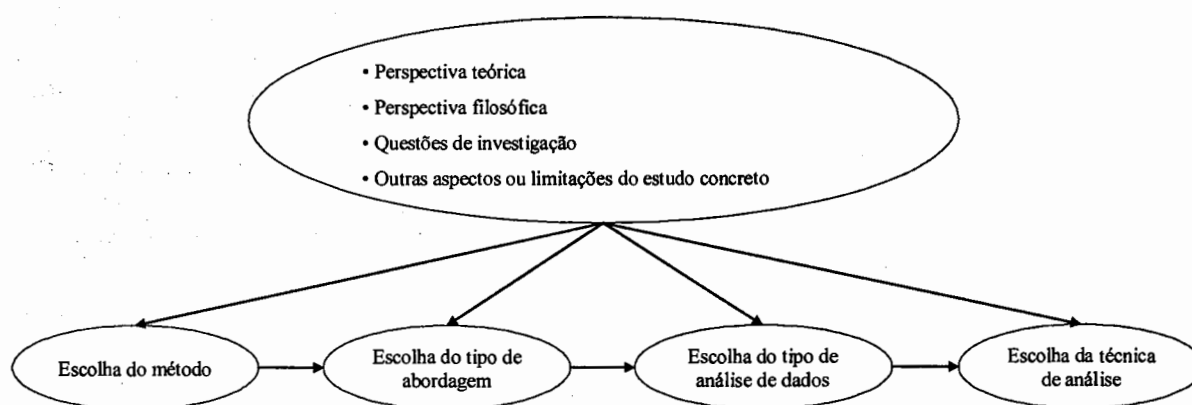
2. Algumas técnicas estatísticas são especialmente indicadas para identificar factores comuns que ligam variáveis observáveis (*e. g.*, análise factorial) ou relações mais complexas entre essas variáveis (*e. g.*, *path analysis*).
3. Podem apoiar a validação/falsificação de teorias através da análise de dados. Do ponto de vista do realismo crítico, estas teorias referir-se-ão a relações subjacentes à realidade sensível, e explicarão as relações entre os fenómenos deste domínio. As análises com modelos de equações estruturais e as análises multivariadas são especialmente adequadas para se referirem a estes problemas. Estas técnicas podem ainda incluir variáveis latentes e ser aplicadas seccional ou longitudinalmente.

A investigação, sob o realismo crítico, orientar-se-á para a tentativa de captar os efeitos esperados acerca dos mecanismos generativos que suportam as manifestações empíricas, para comprovar que eles existem. Adicionalmente, a investigação pode tentar desenvolver instrumentos de medida que explorem e expliquem o funcionamento destes mecanismos (Caldeira, 1998, p. 99). Estes procedimentos podem ser apoiados, *ab initio*, por técnicas quantitativas, para a identificação de regularidades, que podem reflectir um mecanismo generativo subjacente. Depois, a análise de dados validará os modelos em que as hipóteses se consubstanciaram, ou rejeitá-los-á, permitindo retirar conclusões probabilísticas acerca dos fenómenos reais. Então, as análises quantitativas são compatíveis com aquela perspectiva filosófica e são uma opção para a presente investigação (como se explica no subcapítulo seguinte), nomeadamente as análises estatísticas ditas “de segunda geração” (Diamantopoulos e Winklhofer, 2001), como sejam os modelos de equações estruturais.

5.3. Opções metodológicas

Neste subcapítulo confrontam-se as especificidades e as contingências do presente projecto de investigação, com as alternativas metodológicas que se oferecem, a fim de evidenciar e a justificar as decisões que se tomaram neste âmbito. Este processo, que a seguir se relata, seguiu o esquema (meta-modelo) representado na Figura 10.

Figura 10. Meta-modelo de definição da metodologia de investigação.



Fonte: elaborado pelo autor a partir das recomendações de: Snow e Thomas, 1994; Yin, 1994; Hulland, 1999; Gefen *et al.*, 2000; Sekaran, 2002; Thiétart, 2001; Haenlein e Kaplan, 2004.

Seguindo o esquema acima, a estrutura deste subcapítulo é a seguinte: apresentação e justificação do método; escolha do tipo de abordagem; a partir desta, a decisão sobre o tipo de análise de dados; e a decisão acerca da técnica de análise.

5.3.1. O método

A metodologia de uma investigação depende (Thiétart, 2001): do posicionamento filosófico; da perspectiva teórica; das questões de investigação; e, eventualmente, de outras questões ou limitações do estudo em concreto. Destes tópicos, vão-se ponderar os três primeiros, pela ordem apresentada, com vista a justificar a escolha da presente investigação – que recaiu sobre o método hipotético-dedutivo.

Em primeiro lugar, o realismo crítico é a perspectiva filosófica adoptada pelo presente investigação. Mostrou-se atrás que, em princípio, esta perspectiva não invalida qualquer metodologia e procede mesmo, a título de triangulação das evidências, pela combinação de métodos e técnicas diversos. Como se mostrou na secção 5.2.3., o método hipotético-dedutivo é adequado para a investigação sob o realismo crítico, bem como em trabalhos sob outras perspectivas filosóficas que também valorizam a combinação¹⁵, ou a diversidade, de metodologias.

Em segundo lugar, quanto à investigação em gestão estratégica, mostrou-se que é uma área do saber eclética nas metodologias que aceita, e que utiliza, nos trabalhos publicados (Snow e Thomas, 1994; Hoskinsson *et al.*, 1999; Furrer *et al.*, 2002; Hitt, Boyd e Li, 2004). Mais ainda, anotou-se que a comparação dos resultados derivados do uso de diferentes metodologias é uma hipótese de desenvolvimento para trabalhos académicos nesta área (Hoskinsson *et al.*, 1999; Hitt, *et al.*, 2004). De modo mais específico, as análises que utilizam teorias e conceitos próximos aos da presente investigação recorrem a metodologias diversificadas (*e. g.*, Szulanski, 1996; Tehrani, 2003; Sampson, 2004; Mota e Castro, 2004). Por isso, a perspectiva teórica (DCV) e a área científica (gestão e estratégia) onde a presente investigação se insere não determinam uma única metodologia para o tratamento dos problemas.

Em terceiro lugar, quanto ao problema de investigação está em causa apreciar a relação entre a pertença a alianças e as diferenças observados no desempenho competitivo das empresas. Para o efeito importará, desde logo, constatar esse impacto – relevando-o e comparando-o com outras explicações estabelecidas de desempenho. De seguida, impõe-se a interrogação, *i. e.*, o desenvolvimento de hipóteses acerca de fenómenos que contribuem para modelar esse impacto. Por último, deverá proceder-se

¹⁵ Segundo Sekaran (2002) o método hipotético-dedutivo pode ser visto como uma combinação de metodologias: numa primeira fase indutiva e depois dedutiva.

ao teste empírico destas hipóteses e à discussão das implicações dos resultados deste teste. Dito de outro modo, quer-se empreender um processo de investigação orientado para a tentativa de captar determinados efeitos propostos a priori – por retroação – acerca dos mecanismos generativos que suportam determinadas manifestações empíricas (as alianças e o desempenho) para, por fim, comprovar se aqueles mecanismos efectivamente existem. Assim descrito, este processo investigatório segue o método hipotético-dedutivo.

Em síntese reafirma-se que o método hipotético-dedutivo é adequado para a investigação sob o realismo crítico e em gestão, e ainda se anota que oferece as melhores garantias quanto à implementação do percurso idealizado de investigação, com vista à resposta às questões presentemente colocadas. Por consequência, a presente investigação opta pelo método hipotético-dedutivo.

5.3.2. O tipo de abordagem

Recorde-se que principal teoria proposta é que as empresas constroem capacidades (que são, por hipótese) pertinentes para a modelação da relação entre alianças e desempenho, através de aprendizagem e de acumulação de experiências. Então, dado que se trata de um teste de hipóteses com um propósito explicativo, oferecem-se três principais alternativas para responder às questões de investigação colocadas e fazer o teste de hipóteses pretendido (Snow e Thomas, 1994; Yin, 1994): uma análise quantitativa; o uso de casos na forma dedutiva; e uma combinação de ambas as anteriores.

Esclarece-se, *ab initio*, que a presente investigação optará por uma abordagem essencialmente quantitativa. Nesta secção explica-se porquê, analisando as alternativas

referidas atrás à luz: primeiro, das questões de investigação; segundo, da perspectiva filosófica; e, terceiro, do método (hipotético-dedutivo) entretanto escolhido.

A primeira forma para se avaliar o interesse relativo de cada uma destas alternativas será apreciando quão longe cada uma permite ir relativamente às questões em investigação. Neste sentido, a consequência mais significativa da prospecção, agora proposta, de fenómenos contingentes para aquela relação é a obtenção de enunciados generalizáveis. Esta generalização pode ser analítica¹⁶ – a validação de uma teoria em diversos contextos – ou estatística, para a população¹⁷.

Sendo certo que, por princípio, qualquer uma daquelas alternativas podem servir o propósito de generalização analítica a que se aludiu atrás, verifica-se que a análise quantitativa sobressai deste conjunto, parecendo mais ajustada aos objectivos específicos desta investigação. De facto, uma importante teoria em avaliação é a de uma relação de moderação, ou seja, quer-se detectar a relação entre as diferenças de desempenho das empresas e as diferenças nos respectivos níveis de determinada capacidade. Apesar dos casos permitirem ir além da percepção destas diferenças e, efectivamente, medir estas capacidades (Thiétart, 2001), a análise quantitativa oferecerá mais clareza (embora, não necessariamente mais “verdade”) na hierarquização das empresas quanto à sua dotação destas capacidades. Com base nestes resultados (intermédios), será possível construir um teste simples para aquela teoria de moderação, seguindo os procedimentos de Baron e Kenny (1986). Por fim, a análise quantitativa pode vir a permitir a generalização para a população, dependendo das características da amostra entretanto recolhida (Yin, 1994, p. 47).

¹⁶ A generalização analítica refere-se ao sucesso da comparação de resultados de um estudo de campo, em face a um *template* analítico anterior, que foi assim provisoriamente corroborado (Yin, 1994, p. 31). Uma forma de prosseguimento da análise agora apresentada será experimentar a mesma teoria em outros contextos, contribuindo assim para a sua generalização analítica.

¹⁷ Apesar das reservas apontadas por alguns (e. g., Ping, 2004) à generalização de resultados para além da amostra em que foram verificados, mesmo em estudos com amostra grandes.

Então, no caso concreto, o valor diferencial de uma abordagem quantitativa resulta do facto esta permitir ao investigador não só constatar a associação entre os fenómenos, mas também verificar se estas ocorrências têm uma expressão relevante, desde logo, do ponto de vista estatístico.

Por conseguinte, parecendo que para os problemas em estudo é relativamente mais interessante uma abordagem quantitativa, a argumentação que se segue vai centrar-se no modo como esta abordagem é considerada pela perspectiva filosófica e pelo método hipotético-dedutivo, adaptando o que foi dito em 5.2.3. ao caso concreto.

A segunda forma de avaliar aquelas alternativas, deriva da perspectiva filosófica adoptada, a qual já se mostrou ser muito compreensiva quanto às diversas opções metodológicas – tão compreensiva quanto a realidade a estudar é complexa. Concretamente, mostrou-se atrás que as análises quantitativas (*e. g.*, com modelos de equações estruturais, ou outras análises multivariadas), embora escassas, são compatíveis com as premissas do realismo crítico. Esta adequação advém do facto de poderem ser usadas para captar regularidades/padrões que são importantes sob a óptica do realismo crítico, por se referirem as teorias acerca das relações subjacentes à realidade sensível e com capacidade para a explicar (Mingers, 2003).

A terceira forma de avaliação das abordagens tem a ver com a sua adequação às características do método hipotético-dedutivo, a qual resulta clara. Ou seja, numa primeira fase – na fase inicial de desenvolvimento de hipóteses – podem manifestar-se aspectos qualitativos (*e. g.*, as entrevistas exploratórias, a análise desses casos e o balanço das oportunidades de investigação), em que se consentiu uma leitura mais livre (*i. e.*, sem a predeterminação típica da dedução), eventualmente inovadora, sobre as contingências que afectam a relação que se supõe existir entre alianças e desempenho. Na fase posterior do método hipotético-dedutivo, a fase dedutiva, um estudo de campo

permitirá verificar de modo relativamente claro – embora sob o ponto de vista parcial de determinadas variáveis/construtos – a importância das alianças, da respectiva gestão e de outros determinantes do desempenho, dando a conhecer o peso concreto desta explicação do desempenho. Portanto, a análise estatística promete vir a revelar o que é mais interessante para a presente análise: se as relações propostas são significativas, independentemente do seu peso concreto naquela explicação, pois, num quadro volúvel de influências diversas, esse peso poderá variar¹⁸.

Em conclusão, na presente investigação optou-se por uma abordagem quantitativa para a aplicação do método hipotético-dedutivo, sob o realismo crítico. Justamente, o modelo de relações generativas e moderadoras proposto teoriza acerca dos mecanismos que associam alianças e desempenho. De seguida, concebe-se um estudo de campo, quantitativo, com vista a testar aquelas hipóteses, ou teorias, corroborando-as (falsificando-as) provisoriamente, permitindo-se (ou não) a sua generalização.

5.3.3. Tipo de análise de dados

Optou-se por fazer a análise de dados por uma técnica genericamente designada de “análise de equações estruturais”. É uma técnica quantitativa que permite relacionar estruturas e fenómenos empiricamente observados com alguma complexidade. Nesta, como em qualquer investigação, não se pretende captar tudo aquilo que é relevante na relação (contingente) entre alianças e desempenho. Nesta investigação seleccionou-se uma parte da realidade para ser estudada: o papel específico de determinados moderadores.

Como se disse atrás (seguindo Mitchell, 1993), a análise que aqui se pretende é do tipo estrutural. Dado que, nestas análises, o objectivo é captar os mecanismos

¹⁸ Ou seja, o modelo ainda que validado não deverá servir para fazer previsões, apenas assinalará relações suficientemente evidentes para merecerem ser designadas de estatisticamente significativas.

subjacentes, *i. e.*, as teorias/conceitos que relacionam, geneticamente, os fenómenos observados, então as técnicas quantitativas são pertinentes num eventual teste de hipóteses. Sucede que o modelo proposto comporta variáveis directamente observadas (*e. g.*, os indicadores de desempenho) – embora socialmente construídas – e variáveis muito complexas – as latentes que representam as capacidades dinâmicas. Seguindo a estratificação do real descrita em 5.2.2. quer-se representar um nível (sensível) de constatação de eventos (a associação entre alianças e desempenho) e um níveis não directamente observados em que há (por hipótese) um mecanismo generativo e/ou moderador, designado na questão de investigação por “o papel das capacidades dinâmicas”.

Então, neste caso, a técnica quantitativa mais adequada é a análise de equações estruturais porque combinam as vantagens de um sistema de equações que relaciona entre si as latentes endógenas e exógenas (sejam as mais complexas, ou aquelas que são medidas por um único indicador), ao mesmo tempo que estima os valores de cada uma dessas latentes a partir do conjunto proposto de indicadores que manifestam essa latente (construtos reflexivos) ou que a compõem (construtos formativos). Logo, é uma técnica que permite uma análise quantitativa integrada do modelo proposto (Hair *et al.*, 1995; Perry *et al.*, 1998).

5.3.4. A técnica de análise

A análise de equações estruturais apoiar-se-á numa técnica designada de PLS (Wold, 1975, *apud* Chin, 1998). De seguida justifica-se esta opção.

As análises holísticas que as equações estruturais (*i. e.*, as técnicas estatísticas de “2ª geração”) permitem fazer, podem ser implementadas com duas técnicas distintas, mas complementares (Gefen *et al.*, 2000, p. 24): com base em análise de covariâncias (em

que os pacotes de software mais conhecidos são o LISREL, o AMOS e o EQS); e com base em mínimos quadrados parciais (ou PLS, cujo software mais conhecido é o PLS-Graph). A principal diferença entre estas técnicas reside nos respectivos objectivos, embora não se excluam entre si (*id.*, *ib.*; Chin, 1998; Hulland, 1999). De facto, Chin *et al.* (1996) mostram, numa análise Monte Carlo, que ambas as técnicas convergem – de formas diferentes – para os verdadeiros valores dos parâmetros¹⁹.

De facto, o objectivo das análises com base nas covariâncias é estimar um conjunto de parâmetros para o modelo (*i. e.*, uma dada estruturação de variáveis/indicadores) definido *a priori*, que reproduza tão proximamente quanto possível a matriz de covariâncias observada (Chin e Newsted, 1999). De modo distinto, o objectivo do PLS é maximizar a explicação de variâncias, examinando o significado estatístico das relações propostas entre as variáveis latentes do modelo (*id.*, *ib.*).

O carácter complementar destas técnicas emerge do balanceamento que se impõe fazer dos seguintes aspectos, aquando da decisão sobre a técnica a usar (Hulland, 1999; Gefen *et al.*, 2000; Haenlein e Kaplan, 2004; Vilares, Almeida e Coelho, em publicação): os objectivos da investigação; as características dos dados; e as características do modelo a estudar.

Para justificar a decisão acerca da técnica a utilizar na presente investigação, sistematizam-se a seguir as circunstâncias em que o PLS é uma possibilidade, ou mesmo preferível relativamente a outras técnicas²⁰, em ciências sociais (Fornell, 1982,

¹⁹ Portanto ambos dão estimativas consistentes em amostras grandes. A convergência dos algoritmos nas estimativas dos parâmetros que relacionam as latentes faz-se subavaliando-os (sobreevaliando-os) em PLS (em análises de covariância). Por isso, numa amostra pequena e com PLS pode não haver poder suficiente para captar os efeitos menos fortes, ficando detectados e estimados, de forma conservadora, apenas os efeitos mais fortes (Chin, 1996).

²⁰ Muito recentemente têm surgido trabalhos defendendo a utilização de uma nova técnica de análise de equações estruturais – *artificial neural networks* (ANN) – que é superior a qualquer outra (mais eficaz) quando estão em causa objectivos essencialmente de previsão (*e. g.*, Hsu, Chen e Hsieh, 2006; Marengo, Bobba, Robotti, e Liparota, 2006). Ou então, a promissora (mas pouco testada, por falta de *software* apropriado) *generalized structural component analysis* (GSCA) de Hwang e Takane (2004).

apud Hulland, 1999; Lohmoller, 1989; Chin e Gopal, 1995; Chin, 1998; Chin e Newsted, 1999; Hulland, 1999; Gefen *et al.*, 2000; Haenlein e Kaplan, 2004):

1. Quando estão em causa estudos quer de carácter confirmatório (*theory testing*), quer de carácter exploratório (*theory building*). Portanto, esta técnica é suficientemente flexível para ser adoptada quer no teste de teorias, quer em trabalhos exploratórios, relativamente: a fenómenos específicos; a modelos que os representem; e às respectivas medidas.
2. Quando o modelo em causa é relativamente complexo, quanto ao número de variáveis latentes e/ou ao número de indicadores.
3. Quando se supõem relações do tipo reflexivo e formativo entre os indicadores e as respectivas latentes.
4. Quando não é possível cumprir com as condições habitualmente necessárias para estudar equações estruturais com base em análise de covariâncias e, especialmente, utilizando máxima verosimilhança, designadamente quanto a: normalidade multivariada dos dados; independência das observações; e dimensão da amostra (considerada por si só ou em relação ao número de indicadores e de variáveis do modelo).
5. Quando é preciso mais flexibilidade do que oferecem as técnicas estatísticas ditas “de 1ª geração”.

Estas cinco condições têm importâncias diferenciadas entre si, e têm graus de dificuldade de avaliação igualmente distintos. Então, devem ser apreciadas em face de programas de investigação concretos, de maneira a apoiar a opção por uma técnica em detrimento de outras.

Com base no que acabou de expor, haverá cinco pontos a reflectir. Em primeiro lugar, apesar das dificuldades que por vezes subsistem em fazer classificações claras e inequívocas acerca da natureza dos estudos, a presente investigação, de acordo com a classificação de Snow e Thomas (1994) está a fazer uma teste de hipóteses (theory testing) com o propósito de explicar (as alternativas seriam (*ib.*, *id.*, p. 465) “descrever” ou “prever”). É assim porque as hipóteses de investigação baseiam-se na literatura existente, *i. e.*, dadas as definições e o que se conhece acerca da natureza das capacidades seleccionadas, espera-se delas um papel (moderador), que será testado num contexto específico. Mais ainda, vai tentar explicar-se a associação de determinados fenómenos, sendo que a associação é prevista (é previsível) a partir dos enunciados teóricos. Se as (principais) hipóteses em jogo forem rejeitadas não se põe em causa a natureza das capacidades dinâmicas, mas também não se confirma o papel (moderador) que se infere da sua definição (a de Winter (2003), por exemplo).

Então, as hipóteses referem-se a relações entre fenómenos do modelo, *i. e.*, às relações estruturais entre as latentes, e estes fenómenos são medidos por escalas previamente desenvolvidas²¹. Precisamente (cf., Haenlein e Kaplan, 2004), o PLS foi desenvolvido por Wold como uma alternativa de análise de modelos estruturais, que fosse orientada para a estimação das relações entre as latentes (sejam medidas por múltiplos indicadores, ou uma situação mista como a que agora se apresenta), pelo que será adequado aos objectivos da presente análise.

Em segundo lugar, e sabendo-se que o(s) problema(s) em análise remetem para a relevação de estruturas generativas entre eventos observados, propôs-se um modelo, que combina indicadores do tipo *single-indicator* com variáveis latentes de segunda ordem,

²¹ Por isto, a presente investigação não visa o desenvolvimento de novos instrumentos de medida, embora ofereça um teste (*e. g.*, de validação) dos instrumentos usados.

ou seja, variáveis de elevada complexidade. Este enquadramento resulta da concepção estratificada do real, que se apresentou na secção 5.2.2..

Em terceiro lugar, deriva do modelo apresentado e das definições usadas, que alguns dos construtos são formativos, ou seja, resultam da concorrência dos indicadores que os compõem. Neste caso, o PLS será especialmente recomendado.

Em quarto lugar, apesar de as características da amostra, por si só, não deverem constranger um programa de investigação, podem ser mais compatíveis com uma técnica com as características do algoritmo PLS, que é minimalista nas exigências que faz aos dados para convergir. Estas circunstâncias seriam, *e. g.*, se a amostra fosse pequena, ou se os dados não verificassem a condição de normalidade multivariada. Na secção 8.1.2. explora-se este assunto.

Em quinto lugar, de acordo com a perspectiva filosófica e com as questões de investigação, não está em causa quantificar, prevendo, “quanto” é que as alianças acrescentam aos níveis médios de desempenho. O que aqui está em causa é desdobrar, aprofundando, aquela relação entre alianças e desempenho, e perceber, evidenciando, o papel de cada construto numa rede nomológica de relações. Então uma técnica de “2ª geração” é exigível.

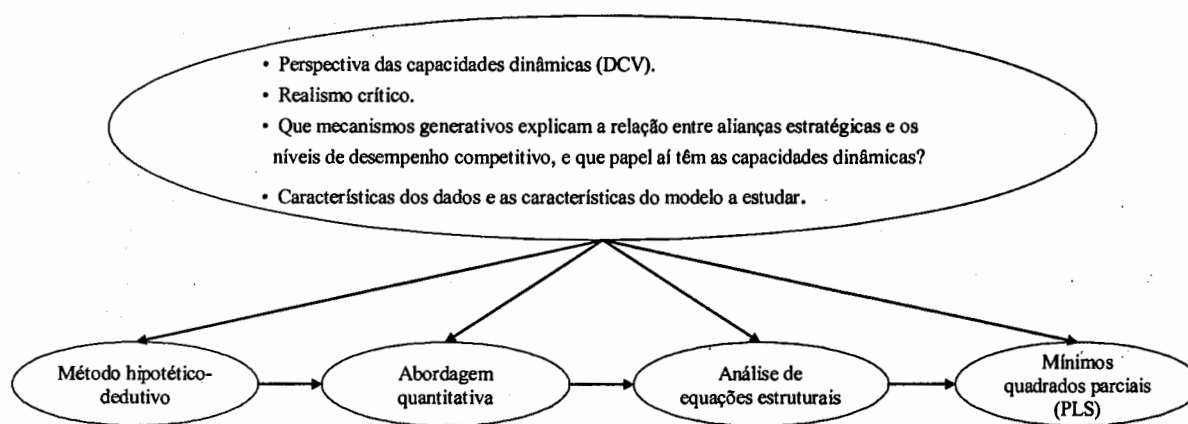
Em suma, pela ponderação que se acabou de fazer dos critérios apresentados acima (alíneas a) a e)), opta-se pelo PLS como técnica de análise do modelo de relações estruturais proposto. No Capítulo VIII do presente relatório, aprofunda-se a apresentação da técnica PLS.

5.3.5. Principais opções

Neste subcapítulo, ponderaram-se aspectos essenciais da presente investigação, a fim de decidir acerca da metodologia para o teste empírico das hipóteses propostas.

Então, feita uma reflexão que combinou a perspectiva teórica, a perspectiva filosófica, as questões de investigação e ainda atendendo a outros aspectos ou limitações do estudo concreto, a Figura 11 representa os resultados daquele processo decisório e, logo, o processo metodológico que se implementará.

Figura 11. Opções metodológicas.



Fonte: elaborado pelo autor.

Sumariando o esquema acima, a metodologia proposta é a seguinte: utilização do método hipotético-dedutivo; implementação deste método seguindo uma abordagem quantitativa; dentro das possibilidades para esta abordagem, os dados serão analisados por equações estruturais; e a técnica a utilizar nesta análise é o PLS.

No Capítulo VIII, detalha-se o plano do estudo, nomeadamente os aspectos relativos: à amostragem e à descrição detalhada do funcionamento do PLS.

5.4. Síntese do capítulo

De acordo com a perspectiva das capacidades dinâmicas as empresas constroem e sustentam as suas vantagens competitivas através das inovações que advêm da reconfiguração da sua base de recursos e capacidades (Teece, Pisano e Schuen, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000; Winter, 2003). Através do teste desta perspectiva, a presente

investigação pretende contribuir para o aprofundamento do conhecimento em gestão, sob a perspectiva das capacidades dinâmicas, acerca do fenómeno das alianças estratégicas. Pretende-se testar uma estrutura de relações (modelo estrutural), que explora os determinantes do desempenho competitivo de empresas. Serão incluídas naquele modelo as alianças estratégicas, a fim de reportar as respectivas medidas de importância explicativa. Adicionalmente, incluem-se duas capacidades (dinâmicas) pertinentes no domínio particular das alianças e que se situam no estado-da-arte da investigação em gestão. Estas variáveis representativas das capacidades das empresas são a capacidade de gestão de alianças estratégicas (Dyer e Singh, 1998; Draulans, de Man, e Volberda, 1999) e a capacidade de absorção de conhecimento externo (Cohen e Levinthal, 1990; Teece *et al.*, 1997; Lane, Koka, e Pathak, 2001; Zahra e George, 2002). Vão-se testar: as relações entre estes dois fenómenos; entre eles e o desempenho observado; entre eles e a rede formada pelas alianças das empresas. Deste modo, aquelas capacidades serão caracterizadas como tendo influência directa sobre o desempenho último das empresas e/ou influência indirecta, isto é, actuando sobre outras capacidades e fenómenos ao nível da empresa.

A presente investigação vai adoptar o método hipotético dedutivo e uma abordagem quantitativa. A pergunta de investigação remete para uma relação empírica que tem de ser confirmada (entre alianças e desempenho) e, de seguida, para a comprovação do papel de determinadas capacidades na modelação dessa relação. Ou seja, há que dar uma explicação sobre as diferenças de desempenho competitivo, focalizada nas alianças em que cada empresa participa (*i. e.*, o seu *portfolio* de alianças), na gestão dessas alianças e em outras capacidades dinâmicas e funcionais. Esta explicação vai ser feita pela representação das relações propostas num modelo de equações estruturais e pela sua análise através de PLS.

Capítulo VI. Trabalho de campo preliminar e geração das hipóteses de investigação

Neste capítulo relata-se o processo que estabeleceu as hipóteses de investigação. Começa por se fazer um trabalho exploratório da indústria que será alvo do teste empírico do modelo apresentado atrás. Espera-se que seja um contexto adequado para a validação (provisória) desse modelo, pela corroboração das hipóteses nele implícitas. Assim, faz-se uma descrição da organização da indústria farmacêutica Portuguesa e narram-se alguns factos relevantes na modelação do ambiente competitivo e da evolução das empresas.

Relata-se também o processo de construção de alguns casos, de carácter exploratório, e os principais resultados. Decidiu-se empreender um conjunto de entrevistas a gestores de empresas seleccionadas nesta indústria, com o objectivo de relevar características particulares, designadamente aquelas mais próximas dos fenómenos constantes do enquadramento teórico deduzido no capítulo anterior. Como se verá, há evidências de que este enquadramento e, em particular, as capacidades dinâmicas focadas, têm aderência à realidade desta indústria.

6.1. Descrição da indústria farmacêutica em Portugal

Este subcapítulo apresenta sumariamente a indústria farmacêutica em Portugal, cujas empresas são o objecto de uma aplicação empírica, no âmbito da presente investigação. Analisam-se algumas estatísticas sectoriais e são feitas comparações com outros países, designadamente Europeus. De modo a aprofundar a caracterização desta indústria expõem-se alguns aspectos relativos à implementação das capacidades de I&D e de marketing, salientando a especificidade do caso Português nestes domínios e, por fim, faz-se uma referência ao papel do Estado nesta indústria.

A indústria farmacêutica em Portugal é composta, quase essencialmente, pelas empresas presentes no mercado do medicamento. Há poucas exceções relevantes a esta situação, nomeadamente as empresas que operam exclusivamente no segmento *business-to-business*, sem marcas comerciais que sejam adquiridas pelo consumidor final – que pode ser uma pessoa em ambulatório, ou um cliente institucional, no segmento hospitalar.

Em 2003, o mercado dos medicamentos transaccionou produtos no valor aproximado de 3.661 milhões de euros, tendo crescido quase 8% relativamente ao ano anterior, numa tendência que já tem alguns anos como se mostra na tabela abaixo.

Tabela 10. Evolução do mercado do medicamento em Portugal.

	1999	2000	2001	2002	2003	Taxa média de crescimento anual
Mercado de ambulatório						
Prescrição	2.045	2.222	2.405	2.586	2.760	7,8%
Automedicação	191	186	204	233	251	7,3%
Mercado hospitalar						
Vendas a hospitais	456	491	523	575	650	9,3%
Mercado total	2.692	2.899	3.132	3.394	3.661	8,0%

Fonte: Apifarma (2004).

Então, em 2003, 75% do valor do mercado correspondia a medicamentos sujeitos a prescrição. O restante mercado é dividido pelos consumos hospitalares (18%) e pelos medicamentos de venda livre (7%). Relativamente a outra classificação de medicamentos muito consultada, a dos genéricos e dos patenteados, a repartição do mercado em valor é a seguinte: a quota de mercado, dos genéricos, era de 8,5% em Novembro de 2004 (Observatório do medicamento e produtos de saúde, 2004).

Em relação à origem destes medicamentos, ela é essencialmente externa dado que, em 2002 (ano das estatísticas disponíveis mais recentes) a produção nacional de

medicamentos representou cerca de 43% do consumo nacional em valor. A capacidade Portuguesa na produção de medicamentos representa cerca de 1% da produção Europeia (fonte: EFPIA, 2004a). Portugal importou, em 2002, cerca de 1.299 milhões de euros de medicamentos e exportou cerca de 282 milhões de euros. Há uma tendência para o agravamento do défice comercial de medicamentos, como mostra a Tabela 11:

Tabela 11. Comércio externo de medicamentos.

	1998	1999	2000	2001	2002
Importações	651	871	933	1.125	1.299
Exportações	126	168	223	279	282
Saldo comercial	-525	-703	-710	-846	-1.017

Fonte: INE (estatísticas de comércio externo).

A análise dos dados do INE mostra que os principais destinos das exportações e as principais origens das importações de medicamentos são países Europeus. Nestas trocas intra-ramo Portugal é claramente deficitário. Todavia, estas estatísticas do INE não consideram a nacionalidade do accionista do importador exclusivo para Portugal ou de alguns dos produtores localizados em França, na Alemanha ou no Reino Unido, de onde provêm cerca de 40% das importações. Com efeito, tratam-se frequentemente de filiais de empresas norte-americanas. Então, as vendas de empresas norte-americanas não são os cerca de 3% referidos nas estatísticas oficiais, mas cerca de 35% se se considerar as quotas de mercado de empresas filiais de multinacionais norte-americanas.

Enquanto membro da UE, Portugal obedece ao direito comunitário – embora não haja, ainda, um mercado único do medicamento – e aplica tarifas idênticas às dos outros Países-membros aos produtos importados, por exemplo, dos Estados Unidos da América, da Suíça ou do Japão. Para os produtos farmacêuticos se transaccionarem livremente pelos Países europeus precisam de ser aprovados pela legislação comunitária e pelas regulações específicas dos países.

Em geral, a distribuição é feita por cooperativas e pelas farmácias, havendo especificidades nacionais a apontar nos casos dos medicamentos de venda livre e nas vendas aos hospitais. A abertura de estabelecimentos de venda ao público é condicionada pelo Estado: em 2002 havia 2.478 farmácias, 301 extensões destas e 334 grossistas de medicamentos, de acordo com o Infarmed. Dado o envolvimento destes agentes no processo de produção e distribuição dos medicamentos em Portugal, sabe-se como é que as respectivas actividades são remuneradas. Analisa-se, a seguir, como é que estes intervenientes são remunerados. A Tabela 12 versa sobre a composição do preço de venda dos medicamentos em alguns Países Europeus e mostra que a prática Portuguesa nesta matéria, não é muito distinta de alguns destes Países. Por exemplo, quanto à taxa de imposto indirecto, que é de 5%, verifica-se que há outros países como, *e. g.*, a Espanha e a Bélgica, que aplicam taxas próximas a esta (respectivamente, 4% e 6%). Há, no entanto países europeus onde a taxa aplicada aos medicamentos não é reduzida (*e. g.*, na Dinamarca é 20%).

Tabela 12. Composição dos preços de venda ao público de medicamentos.

Países	Preço ex-fábrica	Margem armazenista	Margem retalhista	IVA	PVP (c/ IVA)
Alemanha	55%	4%	27%	14%	100%
Austria	52%	7%	24%	17%	100%
Bélgica	57%	9%	29%	6%	100%
Dinamarca	57%	4%	19%	20%	100%
Espanha	63%	7%	27%	4%	100%
Finlândia	56%	5%	32%	7%	100%
França	65%	3%	26%	6%	100%
Grécia	63%	6%	24%	8%	100%
Holanda	64%	10%	20%	6%	100%
Irlanda	60%	10%	25%	5%	100%
Itália	61%	6%	24%	9%	100%
Portugal	69%	8%	19%	5%	100%
Reino Unido	66%	9%	25%	0%	100%
Suécia	81%	3%	16%	0%	100%
Noruega	63%	3%	16%	19%	100%
Suiça	58%	8%	32%	2%	100%
Turquia	50%	9%	26%	15%	100%

Fonte: adaptado de Apifarma (2004).

Em 2002, segundo a Apifarma (2004), havia em Portugal 6.424 medicamentos à venda, sob 28.430 apresentações, dos quais 2.674 eram comparticipados (com uma taxa média de comparticipação de 70%). Destes medicamentos, 683 são marcas de genéricos e aqui os comparticipados são cerca de 45% das marcas. A decisão sobre a comparticipação e o respectivo montante cabe ao Estado, estando actualmente em vigor uma regra de “preços de referência” para os medicamentos não-genéricos: o valor sobre o qual incide a comparticipação do Estado, e que a define, é o preço do genérico equivalente mais caro, nos casos em que haja medicamento genérico. Adicionalmente, se o titular da autorização de introdução no mercado quiser propor o seu produto para ser comparticipado tem que proceder a um conjunto de procedimentos específicos conducentes à apreciação pelo Estado desse seu propósito. Os preços são então tabelados e revistos anualmente pelo Infarmed, Direcção Geral de Concorrência e Preços, Farmácias e Ordem dos Farmacêuticos. O Ministério da Saúde faz publicar, em Diário da República, esta tabela de preços. O facto de um medicamento ser reembolsável pelo Estado torna-o comercialmente muito mais interessante, porque o consumidor final pagará menos pelo tratamento. No entanto, este reembolso é extensível a todas as apresentações e marcas sob as quais o medicamento seja comercializado, ou seja, aumentam as exigências competitivas e, com isso, a pressão sobre as capacidades de marketing e comerciais.

De seguida, trata-se com mais detalhe o papel do Estado neste mercado, e nesta indústria, dado tratar-se de um *stakeholder* muito relevante.

A indústria farmacêutica em Portugal é um factor de desenvolvimento económico para o País, em particular pela atracção de investimento interno e externo para áreas ricas em tecnologia e valor acrescentado e pelo seu contributo para a melhoria da saúde pública. Isto foi reconhecido pelas Resoluções do Conselho de Ministros nº 75/2001 de

28 de Junho e nº 133/2002 de 25 de Setembro. Estes documentos classificam o sector farmacêutico como sendo “estratégico” para o País e propuseram medidas específicas como: o encorajamento público à I&D e à utilização da propriedade industrial; o apoio selectivo à internacionalização e ao investimento; o apoio às empresas de menor dimensão e de base nacional; melhorar o papel do Estado e dos seus agentes (*e. g.*, Infarmed) na dinamização da indústria; e o desenvolvimento de políticas para os medicamentos em torno dos princípios da qualidade, segurança e racionalidade.

O Instituto Nacional da Farmácia e do Medicamento (Infarmed) é um organismo dependente do Ministério da Saúde e é o principal instrumento de intervenção do Governo nesta indústria. De acordo com a respectiva Lei orgânica (Decreto-Lei número 495/99 de 18 de Novembro), as suas atribuições “prosseguem-se nos domínios da avaliação, autorização, disciplina, inspecção e controlo da produção, distribuição, comercialização e utilização de medicamentos de uso humano e veterinários, incluindo os medicamentos à base de plantas e homeopáticos, e de produtos de saúde, nos termos da respectiva legislação específica e sem prejuízo das competências legalmente atribuídas a outras entidades”. Antes de um medicamento obter uma autorização para ser comercializado precisa de verificar diversos requisitos controlados sobretudo pelo Infarmed, dentre os quais testes de qualidade que avaliem, por exemplo, quantitativa e qualitativamente as substâncias activas propostas.

O Governo Português, para além de controlar os preços dos medicamentos, gere o Sistema Nacional de Saúde – um serviço de cuidados de saúde prestados universalmente aos Portugueses e tendencialmente gratuito. Segundo a Apifarma, este sistema pagou cerca de 37,5% dos consumos em medicamentos feitos em Portugal, numa tendência de crescendo que explica parte das preocupações governamentais sobre este sector. O Estado é assim, o principal pagador neste mercado, e não controla as decisões de

consumo, pelo que tem actuado em outros níveis para tentar controlar o mercado. Os valores dos reembolsos às companhias, a própria decisão sobre a existência de qualquer reembolso e os prazos em que o faz, são fases do processo de relacionamento do estado com a indústria que são determinantes daqueles gastos e, em limite, dos cenários que as empresas venham a fazer quanto à sua operação em Portugal. As regulamentações postas sobre a indústria referem-se ainda a áreas como: inovação (leis de propriedade industrial, ensaios clínicos, práticas de investigação; e há os processos de autorizações de introdução no mercado); produção (há licenças e fiscalizações diversas); marketing (limitações à actividade dos delegados de informação médica e à propaganda; há especificidades em matéria de informação e embalagens); distribuição (há controlo das margens da distribuição e do retalho; há especificações/restrições quanto ao modo de venda); e burocracia (as vendas para hospitais têm regras complexas e formulários próprios).

A maioria, e os principais, hospitais Portugueses são públicos, portanto a sua actividade também releva para esta análise do papel do Estado. Verifica-se que o abastecimento das farmácias hospitalares é feito individualmente. Assim, a abordagem das empresas às farmácias hospitalares é um processo relativamente ineficiente mas garante um elevado volume de vendas, justificando-se a manutenção do interesse comercial neste segmento mercado.

Por fim, refira-se que existe um conjunto de esforços estatais recentes no sentido de aumentar a utilização de medicamentos genéricos. Em 2005 os genéricos representaram cerca de 15% do mercado nacional de medicamentos. Apesar de poderem ser comercializados por qualquer empresa que obtenha a respectiva AIM – tratam-se de medicamentos cujas patentes caducaram – não há interesse comercial de algumas companhias na sua exploração, por ser um negócio com um perfil de exploração muito

distinto do negócio de medicamentos patenteados. Nos genéricos, as diferentes marcas competem agressivamente junto do retalho e do consumidor final, de modo a conseguir despertar a atenção do consumidor que é sensível ao preço.

6.2. Análise da situação competitiva da indústria farmacêutica em Portugal

A associação Portuguesa de empresas da indústria farmacêutica (APIFARMA) tem 130 associados. Apesar de ser a não há uma obrigatoriedade de filiação para as empresas, é a principal associação desta indústria e agrupa as empresas responsáveis pelo essencial do volume de negócios da indústria. Em Portugal, desde 2003, há ainda uma associação de empresas com interesses nos medicamentos genéricos.

Ainda de acordo com a Apifarma existiam, em 2003, 493 empresas detentoras de autorizações de introdução no mercado (AIM's) de medicamentos. Destas AIM's, cerca de 25% são detidas por empresas com capitais nacionais, enquanto que os restantes 75% de AIM's pertencem a empresas multinacionais. De acordo com os dados recolhidos junto do Infarmed, os dez maiores detentores de AIM's em 2002 eram os seguintes:

Tabela 13. Maiores titulares de AIM's.

Empresa	% AIM's
Merck Sharp & Dohme	8%
Novartis	6%
Pfizer	5%
Servier	4%
Pharmacia	4%
AstraZeneca	4%
Medifar	3%
Sanofi Synthelab	3%
Bristol Meyers Squib	2%
Roche	2%

Fonte: Infarmed (2003).

Resulta da tabela acima que, de entre os dez maiores detentores de AIM's em Portugal apenas um (Medinfar) é propriedade de accionistas nacionais. As capacidades de I&D, de marketing e de produção das multinacionais explicam esta diferença. A protecção de patentes só é efectiva em Portugal, desde 1995, data em que os produtos começaram a ser licenciados às empresas nacionais de forma mais regular e evidente, pelas multinacionais. Até então, a prática quase generalizada era a da comercialização de *me-toos* (gíria na indústria para produtos copiados, com pequenas alterações para contornar a patente) e de medicamentos numa lógica competitiva assente no preço.

Apesar daquele elevado número de empresas (493) verifica-se que em grande parte são entidades participadas, a 100%, por outras empresas e foram constituídas unicamente com objectivos tácticos de promoção dos medicamentos, pelo que não devem ser analisadas *per si*, mas antes consolidadas na respectiva accionista. Após esta consolidação a indústria deverá oferecer um horizonte com cerca de 150 empresas.

Em relação às características da operação em Portugal, note-se que apenas uma pequena parte das empresas tem capacidade produtiva instalada no País. De acordo com a Apifarma há apenas 35 empresas com autorização para produzir. Este facto explica a dependência nacional das importações de fármacos a que já se fez referência no subcapítulo anterior. Então as capacidades das empresas instaladas em Portugal, com a excepção daqueles produtores, resumem-se a algumas actividades de marketing e a alguma I&D. Das 35 empresas com capacidade de produção, algumas são parte de multinacionais (*e. g.*, Schering Plough, Janssen-Cilag) ou produzem para aquelas sob licenças (*e. g.*, Companhia Farmacêutica Portuguesa, Ferraz Lynce). Recentemente, a biotecnologia começou a dar os primeiros passos em Portugal e, ainda assim, longe das necessidades de desenvolvimento da indústria farmacêutica (ICEP, 2004), um pouco devido à falta de técnicos qualificados e de estruturas privadas e públicas.

A reduzida dimensão do mercado é um problema para as empresas nacionais crescerem e um desafio para a organização da operação das multinacionais. Em Portugal, os gastos em medicamentos estão a níveis inferiores da média dos Países europeus (Vasconcellos-e-Sá, 2000). Em 1999, esta média era de 279 euros *per capita* e em Portugal o consumo era de 261 euros *per capita*. Esta menor dimensão do mercado deve ser vista a par de outro factor de comparação: o preço médio dos medicamentos em Portugal, que é cerca de 10% inferior à media europeia. Verifica-se que há apenas 3 países com preços mais baixos de acordo com um estudo da Farmaíndústria (associação italiana do sector) de 2000, referido em Vasconcellos-e-Sá (2002, p. 29). Estes dados mostram que o mercado do medicamento em Portugal é, na medida da riqueza nacional, de dimensão inferior e secundário relativamente a outros mercados. Assim, alguns laboratórios optam por manter em Portugal uma operação minimalista, centralizando um conjunto de competências importantes em outros Países e operando numa óptica regional (*e. g.*, numa óptica Ibérica).

Por fim, verifica-se que um dos principais factores de competitividade na indústria – a I&D – quase não está presente nas empresas que trabalham no mercado Português. Por um lado, conclui-se que os laboratórios associados a multinacionais dependem grandemente do esforço estrangeiro para inovar. Efectivamente, o essencial da sua I&D refere-se aos ensaios clínicos. Algumas empresas, pelo contrário, fazem mais I&D. Para além dos ensaios clínicos, fazem investigação galénica (pequenas manipulações nos produtos já existentes) e investigação aplicada com vista ao desenvolvimento de novos produtos. Há ainda empresas, na área das matérias-primas, (*e. g.*, Hovione, Cipan) que fazem I&D, inovando e registando patentes. Todavia, a I&D na indústria farmacêutica Portuguesa é significativa no conjunto da economia: do inquérito ao potencial científico e tecnológico nacional de 1999 (OCES, 2002), os grupos de actividade económica onde

se classificam as empresas da indústria farmacêutica, representavam 2,9% (empresas comerciais) e 9,1% (empresas industriais) da totalidade da I&D nacional.

6.3. A I&D na indústria farmacêutica

A I&D na indústria farmacêutica implica um conjunto de processos e de decisões em torno, por exemplo, da execução de projectos de pesquisa, da condução de ensaios clínicos, da produção interna ou externa, do apoio ao marketing e vendas.

Estas decisões têm implicações financeiras e estratégicas muito fortes. Diversos estudos têm afirmado que o processo de desenvolvimento de novos medicamentos é resultado de um processo longo e oneroso de I&D. Com efeito, a EFPIA (2004a) aponta o valor de 870 milhões de euros como sendo o custo médio actual de desenvolvimento de um novo medicamento, desde a pesquisa básica à introdução no mercado.

A execução dos processos de pesquisa exige da gestão, o conhecimento acerca das melhores práticas, bem como capacidades de gestão de projectos. O processo de desenvolvimento de um novo produto leva, em média, 12-13 anos. Este período corresponde a cerca de 50% do tempo decorrido desde o início de vigência da patente da(s) respectiva(s) moléculas até ao seu limite, em geral, de 25 anos. Nesta fase, as estruturas e os processos deveriam ser flexíveis, de modo a aproveitar eventuais oportunidades, isto é, podem compensar-se alguns custos de produção/transacção procurando-se diminuir a especificidades destes activos e processos.

Após a caducidade da patente os produtos enfrentam a concorrência dos genéricos e a consequente quebra de preços e de quotas de mercado (Gambardella *et al.*, 2000). Por isso, alguns produtos não são por si só rentáveis, isto é, não compensam os gastos em I&D. A proporção destes produtos é de 7 em 10, segundo a EFPIA (2004b). Isto pode explicar-se pela incerteza própria do processo de desenvolvimento de um fármaco, em

ambiente muito competitivo, numa filosofia de melhor preço, eventualmente com pequenas diferenças na apresentação ou outras de reduzida importância.

6.4. O marketing na indústria farmacêutica

Dada a intensidade competitiva actual nesta indústria (Accenture, 2004), os gastos promocionais tendem a aumentar. O marketing em geral, e as vendas em particular, são impulsionadores importantes dos resultados nesta indústria. O outro impulsionador é a I&D, que foi sumariamente caracterizada no subcapítulo anterior (DeCarolis, 2003). Dados os custos e a morosidade do processo de inovação em novos medicamentos, as empresas têm balanceado os custos de marketing e de outras funções com vista a otimizar o desempenho global da sua carteira de produtos (Accenture, 2004, p. 4).

Cada empresa tem o seu conjunto de prioridades, em função do tipo de empresa e do balanceamento que fez das suas competências centrais, o que se traduz em práticas comerciais qualitativamente diferenciadas. As capacidades de marketing que a Accenture (2004) apresenta como mais eficazes são: a utilização da informação sobre clientes recolhida pelo pessoal de vendas; os sistemas de informação; a gestão de pessoal; o comércio electrónico; a gestão do *mix* de produtos; a qualidade dos planos de marketing; e as capacidades individuais do pessoal. A idiossincrasia estratégica, de produtos e mercados, de cada empresa levará à relativização da importância de cada uma destas actividades, contudo, como um todo e em geral, são importantes na gestão de marketing das companhias.

Em média, as companhias farmacêuticas gastam em despesas de marketing e vendas o equivalente a 40% do respectivo volume de negócios (IMS, 2004). Para além desta pressão financeira sobre as companhias, sabe-se que estes gastos são críticos para o sucesso. A qualidade intrínseca dos produtos não é, em geral, suficiente para a

projectação de vendas que é necessária ou desejada (Accenture, 2004). Os esforços de diferenciação têm que depender de actividades de análise e segmentação (Van de Bulte *et al.*, 2001). A concorrência com base no preço não é uma opção interessante para as companhias por causa da necessidade de remunerar a I&D e o desenvolvimento do *pipeline* e porque isso acarretaria a degradação dos indicadores financeiros mais divulgados (Phrma, 2004). Mais ainda, os constrangimentos à flutuação de preços de alguns Países Europeus e de alguns sistemas norte-americanos (*e. g., managed care*) levam ao afastamento da utilização sistemática deste instrumento.

Por fim, verifica-se que a introdução dos medicamentos genéricos levou a alterações nas próprias características do marketing das companhias. Aquelas que optaram por comercializar genéricos – ou que se especializaram neste segmento – deverão adaptar-se a trabalhar com margens muito mais reduzidas que as margens das companhias que têm apenas produtos patenteados. Mais ainda a abordagem comercial deverá dirigir-se aos decisores – a introdução da prescrição por princípio activo determinou o afastamento da decisão do médico para o doente e para o farmacêutico. Então, estas companhias estão a abordar as farmácias e não os médicos, para prosseguir a sua prática de marketing. Estas alterações – quantitativas e qualitativas – no mercado configuram a emergência de um grupo estratégico composto pelas empresas de genéricos. Em Portugal, estas diferenças levaram inclusivamente à fundação de uma segunda associação empresarial no sector, específica para o segmento dos produtos genéricos.

6.5. Tipos de alianças na indústria farmacêutica

Existe um conjunto de fenómenos que enforma a dinâmica da indústria farmacêutica, quer a nível global, quer a nível local. A globalização, apesar das especificidades dos mercados locais, tem pressionado as empresas no sentido de

optimizar a sua logística, os seus *benchmarks* em termos de custos. No caso de pequenas economias, como a Portuguesa, este fenómeno é especialmente interessante porque introduz inovações locais, atrai investimentos e *know-how* externos e permite a acumulação de conhecimento – em marketing e em I&D – em pessoas e instituições desses Países, que depois pode alavancar outras áreas e o desenvolvimento de diversas empresas (Granville, 2003).

Nesta indústria, as alianças podem servir objectivos de racionalização da actividade, de acesso a recursos e ainda de crescimento. Estas alianças possibilitam ainda vários graus de aproximação e envolvem montantes muito diversificados (Lane e Lubatkin, 1998). Frequentemente, há uma assimetria considerável entre a dimensão e o poder de mercado e negocial dos parceiros (Shan, Walker e Kogut, 1994). De seguida caracteriza-se os tipos de acordos mais frequentes nesta indústria. Assim, descrevem-se a seguir as alianças mais frequentes nesta indústria: os acordos transnacionais; os acordos de marketing; os acordos de (co-)promoção de medicamentos; os acordos de subcontratação de produção; e os acordos de investigação e desenvolvimento.

Em primeiro lugar, sabe-se que estes acordos, frequentemente, ultrapassam as fronteiras dos Estados. Em parte, porque a maioria das patentes nesta indústria é detida por grandes empresas que as licenciam a empresas de menor dimensão, expandindo e aprofundando a sua cobertura comercial. Para além do licenciamento de medicamentos, há processos similares nos mercados de produtos intermédios, que são usados pelas empresas para optimizar a sua operação. Os esforços de racionalização obrigam as empresas ainda a seleccionar cuidadosamente a localização das unidades produtivas e a considerar seriamente as oportunidades de subcontratação da produção (OCDE, 2001).

Simonet (2002) aponta três razões como sendo as principais, para se constituir alianças nesta indústria: a combinação de tecnologias diferentes; a gestão da incerteza

no ambiente competitivo; e a criação de poder de mercado e de reputação. Em relação ao primeiro factor, a evidência empírica tem corroborado os argumentos de uma parte significativa da literatura académica, que previa que a melhor exploração de complementaridades é uma das vantagens decorrentes da constituição de alianças (*e. g.*, Mellewigt, 2003). Com efeito, a crescente complexidade dos processos de I&D leva as empresas a procurar no exterior determinadas capacidades e recursos. Mais do que uma opção entre desenvolver *in-house* ou adquirir no mercado, trata-se de colaborar com o parceiro para influenciar e controlar o decurso dos trabalhos de I&D (Simonet, 2002). Actualmente, a inovação na indústria tem-se feito através de contributos de entidades (privadas e públicas) que não estão integradas na maioria das empresas farmacêuticas tradicionais (*e. g.*, biologia molecular), trabalhando sob encomenda, em parceria ou com expectativa de os seus trabalhos serem valorizados pela indústria farmacêutica, para o desenvolvimento de medicamentos (EFPIA, 2004a). O segundo argumento de Simonet (2002), relativo à incerteza, recupera uma sugestão de Teece (1996) segundo a qual a partilha de riscos, em I&D ou na exploração comercial, facilitaria a decisão de empreender determinados projectos. No caso de alianças este argumento continua a ter significado porque há exemplos de associações destas entre empresas de Países diferentes e há apostas que têm um objectivo geograficamente delimitado (Simonet, 2002, p. 330). O terceiro argumento de Simonet (2002) coincide com alguns dos argumentos mais enraizados na economia industrial (*e. g.*, McGee *et al.*, 1995): o desenvolvimento de acordos reforça a posição das empresas na indústria. Este argumento é relevante para descrever os acordos transnacionais porque são uma forma de empresas que não têm escala ou reputação em determinados Países, acelerarem o processo de aquisição destes recursos, associando-se a empresas nacionais. Este padrão de internacionalização pode ser comprovado em Portugal, onde se assiste a uma rede de

alianças entre multinacionais e empresas locais que não são apenas uma alternativa ao investimento em estruturas locais. Com efeito, este investimento é normalmente feito ao mesmo tempo que os produtos são licenciados aos locais. As justificações têm que ver com a experiência destas empresas locais no acesso aos médicos (que prescrevem), aos hospitais (onde se realizam ensaios clínicos) e às autoridades (que regulam a indústria). Então a associação com empresas locais, para além da base comercial alargada, oferece à empresa multinacional o acesso a recursos importantes. A empresa local também beneficia da associação à multinacional, como se descreve nas próximas secções.

Em segundo lugar, surgem os acordos de (co-)marketing, que são um tipo de acordo muito divulgado nesta indústria e incluem os licenciamentos de medicamentos. A empresa que é proprietária da patente internacional contrata com outra a possibilidade esta comercializar o seu medicamento sob uma marca própria. Esta situação decorre normalmente em simultâneo com a comercialização do medicamento por parte da empresa proprietária, ou seja, o mesmo produto é comercializado sob várias marcas. A empresa que adquiriu a licença faz um contrato do tipo “conhecimento por dinheiro”, comprometendo-se a entregar à licenciadora uma percentagem das vendas realizadas. Este tipo de acordo tem-se revelado adequado para a situação em que é relativamente fácil esclarecer o assunto da propriedade intelectual e em que os níveis de ambiguidade são baixos (Anand e Khanna, 2000).

Este tipo de acordo tem a vantagem de ser de elaboração menos complexa e menos dispendiosa do que outras, para além de incluir normalmente cláusulas de salvaguarda que lhe conferem muita flexibilidade. Em geral, as duas (ou mais) marcas competem entre si no mercado, isto é, perante o mercado os aliados aparecem como rivais. Estes acordos são especialmente interessantes quando o mercado for relativamente extenso e, assim, aconselhe a respectiva cobertura por duas (ou mais) entidades. Em Portugal estes

acordos são também uma forma de as multinacionais verificarem as vantagens referidas na secção anterior: aproximarem-se de pessoas e instituições críticas na indústria. As pequenas empresas nacionais guiam as multinacionais neste processo porque dependem dos produtos licenciados para competir. Este tipo de acordos não favorece que as empresas compitam pelos preços, pelo que normalmente as margens obtidas são elevadas – como, de resto, se esperaria em produtos patenteados.

Em terceiro lugar, existem os acordos de promoção e de co-promoção, que diferem dos anteriores porque neste caso não há várias marcas. Há apenas uma marca que é promovida por uma entidade contratada para o efeito sozinha (promoção) ou em simultâneo com o proprietário da patente (co-promoção). Há, em Portugal, fármacos comercializados com base nestes acordos. No caso da promoção, os médicos são visitados por delegados de informação médica que se apresentam como promotores do produto de outra empresa. É uma figura próxima do aluguer de uma força de vendas, que actua normalmente junto de quem influencia a decisão de compra: o médico. Em co-promoção não há qualquer concorrência entre as empresas: o produto, a marca e o preço são iguais. Aqui apenas se trata de suplementar a distribuição e a propaganda. Este tipo de acordos aparece por duas razões essenciais. Em primeiro lugar, e sobretudo para os acordos de co-promoção, para cobrir mercados relativamente extensos sem perda para a notoriedade do produto. Em segundo lugar, e normalmente em casos de promoção, em casos em que se trabalhem nichos ou produtos em fim de vida em que não se justifica a ocupação – com custos de oportunidade – da força de vendas da empresa. De novo, a companhia promotora compromete-se a pagar uma comissão sobre as suas vendas, variável em função dos termos concretos dos acordos.

Em quarto lugar, verifica-se a existência de acordos de sub-contratação de produção como em outras indústrias globais. Em Portugal há empresas com capacidade de

produção que não está completamente esgotada. Há também empresas que preferiram especializar-se em áreas de produção, não desenvolvendo as competências comerciais como outras. Então preferem produzir sob licença ou por encomendas de multinacionais. Há empresas em Portugal a operar exclusivamente nesta configuração, consubstanciando a exploração económica de capacidades instaladas e de relações consolidadas no tempo, com resultados satisfatórios.

Por fim, esta indústria é especialmente reconhecida pelas capacidades de I&D, as quais em grande medida também são passíveis de ser exploradas em parceria.

Neste tipo de acordo, que pode ter várias formas jurídicas (licenciamento, joint-venture, *etc.*), as empresas acordam partilhar os custos e as actividades de desenvolvimento de um medicamento. Já se mostrou que esta fase do ciclo de inovação é demorada e cara para as empresas, compreendendo-se esta opção. Trata-se das alianças horizontais, que foram relacionadas com níveis superiores de desempenho em Hagedoorn e Shakenraad (1994) e com resultados em aprendizagem e inovação em George *et al.* (2001).

Contudo, segundo Simonet (2002), apesar dos benefícios potenciais, há riscos implícitos neste tipo de acordos sobre a confiança que tem que existir entre as partes. Por exemplo, as empresas podem acreditar que o parceiro não está suficientemente envolvido (os contratos, por isso, podem prever um mínimo de investimento ou objectivos intermédios) ou ainda que está a haver fuga de informação valiosa para o parceiro. Apesar do elevado grau de codificação do conhecimento (das patentes, dos contratos, *etc.*) nesta indústria pode haver informação comercialmente sensível que o parceiro não deveria conhecer. Estes apontamentos de Simonet (2002, p. 338) vão ao encontro das preocupações de Williamson (1999) que se refere à necessidade de

actualizar a teoria dos custos de transacção, de modo a incorporar os temas da aprendizagem e da circulação de conhecimento.

Adicionalmente, há empresas em torno da indústria, que são especialistas na gestão dos processos de desenvolvimento dos produtos e nos processos administrativos posteriores. Tratam-se das *contract research organizations* (CRO's) que assumem, em parceria com as farmacêuticas, a condução e a implementação daqueles processos. Para as farmacêuticas, estas actividades são de suporte e, logo, subcontratadas, sobretudo na operação em mercados mais pequenos ou quando é preciso fazer intervenções em vários Países, em que as empresas não disponham de estruturas adequadas.

O desenvolvimento conjunto pode também envolver trabalhos com empresas de biotecnologia, ou outras farmacêuticas com competências nesta área. O conhecimento científico nas múltiplas áreas das ciências naturais tem evoluído a um ritmo que torna impossível às empresas acompanhar e trabalhar cada uma das áreas dos respectivos *pipelines* (química, biologia, software, nanotecnologia, investigação do genoma, saúde animal, etc.). Por isso, há uma tendência para se organizarem em rede – em relações horizontais e verticais (especializadas em áreas complementares) – para obterem e integrarem mais eficientemente o conhecimento (Cordella, 2003).

6.6. Análise exploratória da indústria farmacêutica em Portugal através de casos

6.6.1. Objectivos e estrutura das entrevistas

No âmbito da presente investigação, empreendeu-se algum trabalho de campo, de carácter exploratório, junto da indústria mais directamente visada na presente investigação e de algumas das suas empresas. Este trabalho junto da realidade deverá ser feito a par da revisão de literatura (Sekaran, 2002, p. 54) de modo a apoiar a interpretação, a contextualização e a operacionalização dos resultados daquela revisão.

Por isso, faz-se de seguida o relato de casos de empresas da indústria farmacêutica em Portugal. Os principais temas, que orientaram as entrevistas semi-estruturadas, foram:

1. Organização da empresa: unidades de negócio; funções; participações em outras.
2. Mercados e Produtos: *portfolio* de produtos (designações, substâncias activas); mercados (hospital, ambulatório, OTC); segmentos (especialidades).
3. Relações internacionais, designadamente com outras farmacêuticas e casa-mãe.
4. Estratégia de crescimento/diversificação.
5. Papel das parcerias/alianças: como surgem, porquê, com que frequência.
6. Expectativas e avaliação das alianças que integram.
7. Importância estratégica das alianças.
8. Percepção sobre o papel do Estado.
9. Composição dos gastos, em I&D e em Marketing/Vendas.
10. Local de produção; modo de distribuição; funções implantadas em Portugal; tipo de reporte para o accionista.
11. Características da inovação (novos produtos, inovações radicais/incrementais).
12. Desempenho financeiro: como o avalia; que variáveis utiliza e como as utiliza.

As entrevistas foram realizadas nas instalações das empresas, num ambiente descontraído e verificando-se sempre um interesse pelo tema da presente investigação e vontade em colaborar. Em geral, não pareceu que houvesse reservas em fornecer informações relativamente aos conteúdos analisados. Por várias vezes, sempre que o assunto poderia referir-se a informações sensíveis foi perguntado às pessoas se tinham objecções a que fosse feito registo desse dado. Essa intenção foi manifestada raras vezes e sempre em assuntos secundários relativamente aos objectivos da presente investigação – mas que poderiam ser importantes para o entrevistador perceber melhor determinados

comportamentos na indústria. Por fim, foi reafirmada a promessa às empresas de que a identidade concreta dos entrevistados não seria revelada e que, por correio electrónico, seriam enviados os matérias relativos a cada uma para que pudessem opor-se à publicação de algum dado ou informação concreta.

Os resultados que se esperava à partida obter com este trabalho exploratório eram:

1. Verificar que o tema das alianças estratégicas era conforme à expectativa inicial, e às evidências da literatura, ou seja, que as alianças são críticas para competir no mercado do medicamento.
2. Verificar os tipos e quantidade de alianças que se poderiam encontrar em Portugal: este facto é relevante para a escolha das técnicas e das medidas que se vão utilizar.
3. Confrontar os gestores destas empresas com as conclusões da literatura, que se refere maioritariamente ao mercado norte-americano, por exemplo, quanto aos factores críticos de sucesso nesta indústria em Portugal. Por outro lado, identificar as especificidades do mercado Português que importará acautelar.
4. Verificar o interesse das empresas na presente investigação e identificar os respondentes para o envio dos questionários. Simultaneamente, fazer o teste piloto de algumas alternativas de escalas de medida.
5. Testar a “validade facial” do desenvolvimento teórico desta investigação, das principais hipóteses e das medidas (já que estas são específicas, tal como a operacionalização dos principais conceitos).

Em geral, como se verá de seguida, estes resultados foram atingidos, nomeadamente retiraram-se conclusões para melhorar os questionários e as medidas que, em concreto e

no caso português, melhor operacionalizam determinados conceitos. Validou-se ainda o interesse que existe no tema da pesquisa e confirmaram-se as principais conclusões retiradas da literatura quanto às determinantes do desempenho nesta indústria e à importância relativa das alianças.

Os casos que se relatam de seguida são a fonte mais importante de conhecimento empírico para a formulação do problema de investigação. Não se deixará contudo, de referir, que houve consultas a publicações, conversas e entrevistas mais ou menos formalizada e estruturadas com outros agentes (designadamente a Apifarma), com vista ao enriquecimento da presente investigação com elementos provindos da realidade específica que se quer estudar. Apesar da linearidade com que o processo de investigação é habitualmente apresentado em publicações, sucede que esta atitude de vai-vem entre teoria e prática é frequente e importante para o desenvolvimento das investigações (Sekaran, 2002; Yin, 2002). Por fim, refere-se que os casos foram seleccionados em função da disponibilidade das pessoas em neles participar, por um lado, e por outro, tendo em vista compor um conjunto de empresas diversificado quanto às suas características mais aparentes e que fossem importantes para os objectivos de recolha de informação e de construção de uma expectativa quanto ao modo como os trabalhos posteriores poderiam ser melhor coordenados.

6.6.2. Casos: caracterização de empresas e do seu envolvimento em alianças

Nesta apresentação, caracterizam-se sumariamente as empresas e destacam-se alguns aspectos relativos ao seu envolvimento em alianças. A Tabela 15 descreve as empresas e a Tabela 16 descreve o seu envolvimento em alianças. Para além destas sínteses, a exploração da realidade empírica é tratada na próxima secção.

Tabela 15. Casos nacionais: as empresas estudadas.

Empresa	Descrição	Estratégia para produtos e mercados
A	Das maiores no mercado: vende mais de 150 milhões euros. É parte de uma importante multinacional. É monitorizada pelas vendas e pelo ROI. Não tem produção em Portugal.	Quer aumentar a quota de mercado com os produtos actuais. Presente em vários segmentos, sendo a empresa de referência em alguns.
B	Vende entre 50 e 100 milhões de euros, sendo por isso uma das 20 maiores. É detida por uma multinacional europeia e a produção não é Portuguesa.	Tem uma presença forte em 2 segmentos (diabetes e cardiologia) e quer começar outro (oncologia)
C	Vende entre 10 e 50 milhões de euros e é uma empresa "familiar" Portuguesa. Tem produção.	Diversificar e apostar em genéricos onde já tem 2 marcas (quer competir num negócio de volume).
D	Vende entre 50 e 100 milhões de euros, e é uma das maiores empresas nacionais. Não tem produtos próprios, mas produz e vende sob licenças. Faz I&D e internacionalizou-se.	Quer aumentar a quota nos produtos actuais e quer mais licenciamentos. Quer ainda desenvolver medicamentos <i>in-house</i> .

O objectivo destas tabelas com a síntese das entrevistas é mostrar que as alianças, e os licenciamentos em particular, são críticos (e frequentes) para a explicação/descrição da dinâmica competitiva. Isto infere-se da importância que, para os casos seleccionados, estas relações têm no volume de negócios das empresas e, no caso das empresas nacionais, para a renovação e para o reforço da oferta. As empresas escolhidas estão entre as maiores do mercado. Todavia, esta apreciação do papel dos licenciamentos deverá ser extensível às empresas mais pequenas, dado ser a regra europeia (EFPIA, 2004) e espanhola, em particular (D'Este, 2004).

Tabela 16. Casos nacionais: características das alianças.

	Quem gere as alianças e que processos estão envolvidos	Tipos (e motivações) das alianças actuais	Importância e avaliação
A	A gestão de topo com apoio do <i>staff</i> . Monitorização do cumprimento dos contratos. Formação e assistência técnica e científica. Pivot para assuntos de I&D: poder referente e controlo de informação.	Tem entre 15 e 20 alianças com empresas locais em co-marketing. Promoção para produtos antigos (com patente). Acordos extra-judiciais.	As alianças produzem 60% das vendas actuais. São importantes para aumentar a base comercial e para melhorar a relação com o Estado.
B	O gestor de topo, em equipa com as funções financeira e marketing. Controlo centralizado sobre todas as etapas dos processos de relação externa.	Preenchimento do mercado e construção de reputação. Tem cerca de 20 produtos licenciados, num total que supera os 30.	As alianças de co-marketing representam 70% do volume de negócios.
C	A gestão de topo. Prefere não diversificar o número de parceiros, cultivando a relação (e aumentando o número e o tipo de produtos) com um parceiro de referência.	Tem entre 5 e 10 parcerias de <i>licence in</i> , com uma única multinacional.	São essenciais, apesar de serem menos de metade, dos cerca de 20 produtos (cerca de 50% das vendas).
D	A gestão de topo. Análise de mercado e das possibilidades tecnológicas para melhorar/aumentar o <i>portfolio</i> . Aprendizagem sobre I&D, marketing e gestão.	Co-marketing: entre 5 e 10 medicamentos, em várias apresentações e com mais que um parceiro.	Os produtos éticos valorizam-lhe o <i>portfolio</i> que, de resto é constituído por medicamentos OTC ou cuja patente expirou.

Na sequência das descrições de casos individuais, vão-se aprofundar outros dados empíricos que podem contribuir para a contextualização da aplicação empírica da presente investigação e, nomeadamente, para apoiar a derivação de indicadores ajustados a esta realidade.

6.6.3. Análise exploratória da organização da indústria: algumas evidências

De seguida, sistematizam-se algumas conclusões acerca da organização da indústria, de acordo com a informação recolhida nas entrevistas semi-estruturadas. Não se referem as empresas individualmente como se fez na secção anterior, porque agora quer-se

sistematizar os contributos em apreciações genéricas, tal como vão apoiar as fases posteriores do processo de investigação.

Em primeiro lugar, clarificou-se o conhecimento acerca da dimensão do universo de empresas a estudar. As empresas da indústria farmacêutica Portuguesa, independentemente da sua condição de filiais de multinacionais ou de empresas nacionais, actuam no mercado através de diversas sociedades comerciais. Este recurso deve-se ao facto de, por um lado haver vantagens na gestão da actividade comercial e, por outro, de organizar internamente (especializando) a gestão de produtos.

Em segundo lugar, este trabalho de campo permitiu identificar alguns assuntos a que uma eventual recolha de dados terá que estar atenta. Como seria de esperar, as fusões e aquisições que acontecem a nível global, têm reflexos na actividade produtiva e comercial em Portugal, das empresas envolvidas. Por isso, o tratamento da base de dados de uma eventual aplicação empírica terá de verificar as relações que existem entre as empresas a nível internacional. Por exemplo, a Sanofi comprou, em 2004, a Aventis, o que conduz à necessidade de verificar se as operações em 2004, em Portugal, foram de algum modo afectadas por isso. Num outro caso, a Novartis comprou a Sandoz há alguns anos. Apesar de o negócio não ser recente, demorou algum tempo a verificar-se o principal impacto dessa aquisição que foi a conversão da Sandoz na empresa de genéricos do grupo, especializando-a neste segmento. Portanto, a oferta desta empresa alterou-se significativamente ao longo dos últimos anos, bem como as características económicas da sua operação. Conhecer estes factos pode ajudar a interpretar os resultados a que uma aplicação empírica possa chegar. Pode ainda apoiar o trabalho de limpeza e preparação de bases de dados.

A terceira evidência que importa acentuar nesta fase da investigação, insere-se numa opção crítica, quer para fins de investigação científica, quer para a gestão das

organizações: a escolha das medidas de desempenho. Já se mostrou que não há um indicador, ou um conjunto de indicadores, que represente de modo completo e definitivo o desempenho e as conquistas das empresas. Então, investigou-se como é que as empresas habitualmente se comparam na indústria e o modo como valorizavam internamente alguns indicadores muito divulgados. Concluiu-se que, por um lado, as empresas utilizam essencialmente as vendas e as quotas de mercado (por grupo terapêutico e globais) para se comparar. O mercado do medicamento em Portugal, como se viu, tem crescido sustentadamente cerca de 8% por ano. Compreende-se então esta ênfase da gestão em monitorar o modo como a empresa participa neste mercado e no (notável) seu crescimento. Por outro lado, os indicadores derivados de resultados líquidos – bem como os custos reportados nas empresas detentoras das AIMs – podem esconder alguns aspectos relevantes. Com efeito, a avaliação dos gestores nacionais e regionais é feita em função do ROI, no caso das empresas multinacionais. Mais ainda, anualmente, os níveis de pagamentos feitos pelas filiais às sedes corporativas são negociados. Ou seja, há custos que podem variar por razões alheias à actividade de exploração. Mais ainda, há empresas que mantêm em Portugal uma actividade mínima e algumas necessidades são supridas – ou seja, os custos são pagos no todo ou em parte – por outras empresas do grupo, ou seja, nem todos os custos são registados nas empresas residentes em Portugal. Então, qualquer indicador financeiro que precise de custos, tal como são reportados na contabilidade das empresas residentes em Portugal (designadamente as titulares dos AIMs), pode estar enviesado. Os níveis desta distorção não serão elevados, introduzindo todavia diferenças em relação à “verdade”, que desejavelmente deveriam ser evitadas. Note-se que não está em causa, nestes procedimentos, qualquer tipo de objectivo menos decente, apenas sendo que a operação

em Portugal é vista, por vezes como periférica e pouco significativa e, por isso, muito dependente dos recursos e das estruturas radicadas em outros Países (e. g., Espanha).

Em quarto lugar, quando se questionou as empresas acerca do modo como avaliavam a concorrência, pretendendo recolher as respectivas percepções quanto a grupos estratégicos, observou-se uma quase unanimidade de diagnóstico. Assim, as empresas de genéricos são apontadas como sendo distintas das outras. Objectivamente, as diferenças residem: na operação comercial (a abordagem é feita às farmácias e não aos médicos, como tradicionalmente); nas comparações económico-financeiras (as margens são muito reduzidas, por oposição ao negócio tradicional); e nas competências exigidas (nestas, as vendas e a logística são “as” competências críticas, diversamente das outras companhias, que equilibram as funções comerciais com I&D, relacionamento com autoridades e multinacionais, *etc.*). Para além dos genéricos, o mercado engloba medicamentos patenteados e outros livres de patentes, mas com “marca”. Depois, num outro grupo, aparecem as multinacionais com medicamentos desenvolvidos *in-house* ou em parceria, mas que, de todo o modo, detêm as patentes. O volume de negócios destas empresas reparte-se por isso em vendas directas e em comissões pagas pelas empresas a quem licenciou os seus produtos. O terceiro grupo é composto pelas empresas nacionais em que parte do *portfolio* de produtos advém de licenças, vendidos com marcas próprias. Têm ainda marcas próprias para produtos cuja patente já expirou ou para produtos de desenvolvimento galénico (isto é, com pequenas alterações sobre moléculas originais que levam a produtos diferenciados). A diferença entre as empresas nacionais pode residir nos esforços – ainda sem resultados significativos até à data – em desenvolver moléculas originais. A Bial é um exemplo deste tipo de empresas, com resultados promissores quanto à possibilidade de vir a desenvolver produtos *in-house*.

Portanto, as entrevistas efectuadas conduziram ao retrato da situação de algumas empresas e do modo como avaliam as alianças estratégicas em concreto no mercado Português do medicamento. Não se quis recolher uma amostra representativa da indústria do ponto de vista estatístico. Preferiu-se optar por uma via de ilustração de empresas com características que, à partida as podiam distinguir entre si (*e. g.*, nacionalidade dos accionistas, dimensão, diversidade do *portfolio*) e extrair-se evidências claras sobre as características mais importantes na organização deste negócio, bem como sobre os problemas que a actividade de gestão, nesta indústria, pode enfrentar.

6.6.4. Análise exploratória da capacidade de gestão de alianças na indústria farmacêutica Portuguesa: algumas evidências

As alianças entre empresas, em geral, referem-se a uma variedade de relacionamentos, cujas formas dominantes são: as *joint-ventures*; as participações minoritárias no capital; os contratos de I&D, de marketing, de produção ou de desenvolvimento do produto; a I&D conjunta; a produção conjunta; o marketing conjunto; as parcerias avançadas com fornecedores; os acordos de distribuição; e os licenciamentos. Deste modo, as relações a estudar tanto se desenvolvem horizontalmente, como verticalmente (Gulati *et al.*, 2000).

Na indústria farmacêutica em Portugal, a maioria das alianças – em número e no valor dos recursos envolvidos – refere-se a licenciamentos de medicamentos, designados de acordos de co-marketing. Ou seja, são acordos onde está em causa a transferência de direitos de produção e/ou de promoção e de distribuição de medicamentos.

Verifica-se ainda que a generalidade destas alianças de co-marketing não se desfaz sem que algo de muito grave ocorra (não há registos disto ter efectivamente acontecido

nos últimos anos) ou sem que o medicamento subjacente perder a patente. Ou seja, ao observar as alianças num determinado corte seccional poderão encontrar-se relacionamentos com vários anos decorridos e sem expectativa de término. Nas alianças de I&D, pelo contrário, a duração é limitada. Em média, de acordo com as entrevistas efectuadas, os ensaios clínicos podem durar cerca de dois anos desde a decisão de o empreender à apresentação dos resultados definitivos. Dependendo de diversos factores – como a receptividade dos centros de investigação, as dificuldades de implementação, os resultados que vão sendo recolhidos, a relação com as autoridades, *etc.* – este prazo pode variar consideravelmente. Apesar de existirem parcerias com Universidades, centros de investigação e empresas de biotecnologia, não deverão ser muito numerosas, nem deverão ter produzido resultados que se manifestem de forma evidente sobre o desempenho das empresas.

O facto de o mercado Português ser relativamente dominado por licenciamentos (acordos de co-marketing), ou seja, de não incluir *joint-ventures* ou outras parcerias relativamente mais complexas, não retira interesse à investigação das suas implicações sobre o desempenho das empresas. É de todo o interesse incluir os licenciamentos nas alianças a estudar, no presente trabalho de investigação, importando contudo obviar as características mais pertinentes, *a priori*, do exercício mais concreto da capacidade de gestão de alianças. Teece (1986) considerou que os licenciamentos são uma alternativa válida para os casos em que o nível de conhecimento tácito não é muito elevado ou em que o conhecimento é facilmente transmitido e as empresas não têm como o proteger. Desde logo, as patentes e outros mecanismos legais conferem alguma segurança às empresas quanto à possibilidade de perda de conhecimento de elevado valor competitivo. Adicionalmente, dados os baixos níveis de investigação científica de base em Portugal, a produção e a I&D são orientadas para tecnologias e produtos já testados

internacionalmente e, por isso, o conhecimento implícito nos fármacos comercializados em Portugal, ou a comercializar, é codificável ou já está codificado, embora defendido pelas referidas patentes e outros contratos. Quanto às competências de marketing e outras associadas a estes produtos, também se referem a produtos e a mercados conhecidos. Sendo a indústria farmacêutica em Portugal uma das indústrias com mais relações accionistas com multinacionais (75% das empresas no mercado são detidas por multinacionais), este tipo de conhecimento é importado e por isso se comprova que não será, nas suas componentes mais críticas, difícil de codificar ou de transmitir por qualquer outra forma, para ser incorporado na operação em Portugal.

Mais ainda, nos licenciamentos faz-se apelo a capacidades que não estão ao alcance de todas as empresas e que dependem, designadamente, de experiência e de investimentos prévios. De acordo com Witt (1998) e com Simonet (2002) os licenciamentos exigem a capacidade para reconhecer e avaliar o interesse do respectivo objecto, aquando da análise de uma eventual oportunidade. Esta análise depende de experiência e de competências tecnológicas e de marketing. Adicionalmente, se estiver em causa produzir algo – e não apenas distribuir e promover – então a decisão também depende da capacidade instalada e das competências desenvolvidas (ou que é possível desenvolver). Com efeito, mesmo estando em causa um arranjo relativamente ligeiro quanto à complexidade da respectiva estruturação, não é apenas o caso de trocar um conjunto de especificações técnicas e uma autorização de comercialização, por dinheiro. Nos casos tratados, a negociação de contrapartidas financeiras é efectivamente uma actividade importante, mas há outras que se ajustam à caracterização de Duysters e Heimeriks (2002). Há processos de formação que favorecem a transferência de conhecimento (dos quadros e dos operativos). Estas alianças exigem a monitorização sistemática do cumprimento dos termos dos contratos, o que normalmente leva ao

trabalho conjunto dos parceiros para estudar a evolução dos mercados. Há pessoas – isto é, indivíduos que acumulam experiência num domínio particular da gestão de alianças – encarregadas da actualização técnica, jurídica e científica (e. g., farmacovigilância). As empresas fazem ainda comparações com outras alianças e com a situação dos concorrentes, o que pressupõe a utilização de métricas e o apoio à decisão quanto ao envolvimento em determinadas parecerias. Dada a reduzida dimensão das empresas nacionais o papel de coordenação dos processos relevantes para a gestão de alianças está cometido a executivos de topo facilmente identificáveis, ao respectivo *staff* técnico de apoio e/ou a uma área comumente designada de desenvolvimento de negócio.

Esta evidência recolhida junto de algumas empresas a operar no mercado do medicamento em Portugal permite esperar que a função de gestão de alianças estratégicas possa ter graus de execução diferenciados (e. g., qualidade da escolha dos parceiros) e que isso se possa reflectir nos impactos efectivos das alianças sobre o desempenho.

6.6.5. Análise exploratória da capacidade de absorção de conhecimento na indústria farmacêutica Portuguesa: algumas evidências

É importante explorar com mais profundidade o tipo de processos que, na indústria farmacêutica em Portugal, pode ser incluído na definição genérica de capacidade de absorção que se apresentou. Com efeito, este fenómeno deverá ser operacionalizado através de determinadas medidas. Mais ainda, as subdimensões – capacidade potencial e realizada – que se apontaram são executadas, nas empresas em concreto, através de acções e procedimentos que, combinados entre si e com os recursos disponíveis, configuram essas capacidades.

Por isso, as entrevistas semi-estruturadas feitas a agentes da indústria permitem aproximar a definição abstracta a uma realidade e, nesse sentido, contribuir para a operacionalização daqueles conceitos.

Na indústria farmacêutica a informação sobre o mercado e sobre o estado-da-arte na ciência e na tecnologia pertinentes entra nas empresas através de pessoas, que para isso contribuem de muitas formas (Yli-Renko, Autio e Sapienza, 2001; Traoré, 2004). As organizações diferem na qualidade e nas características dos seus recursos humanos e ainda no modo como os organizam e integram com outros recursos (Zahra e George, 2002). Ou seja, a base de conhecimento das empresas – e, bem assim, a sua capacidade de absorção de conhecimento – é específica de cada empresa e não é o mero somatório dos repositórios individuais. Antes se articulam estes saberes com uma organização – dotada de uma estrutura, uma cultura, *etc.*, específicas – no contexto da qual se fundem, de forma única, os diversos contributos (Spender, 1996). Este processo sinérgico conta com uma rede de comunicações, interna e externa, através da qual circula a informação. Essa informação é combinada, triada, armazenada, *etc.*, revelando desse modo a sua utilidade concreta para a organização. Nas empresas da indústria farmacêutica em Portugal aparecem como intervenientes relevantes nestes processos os departamentos de I&D, de marketing e a gestão de topo. Estes intervenientes são o centro formal, e prático, dos processos de análise e decisão conducentes à inovação – seja a inovação com base em I&D, seja a introdução de produtos licenciados. O comportamento destas pessoas explica grande parte das decisões que são atribuídas à empresa como um todo. No entanto, deverá atribuir-se alguma importância, ao menos quanto à circulação de informação, aos relacionamentos informais entre técnicos (comunidades de prática, que surgem quer quanto a I&D, quer em marketing e vendas), ou com outras empresas (*e. g.*, clientes, fornecedores, concorrentes), ou ainda com outras instituições.

A escolha de parceiros alianças depende de uma avaliação mútua, por parte das empresas, da oportunidade. Para além de condicionantes de natureza estratégica (previstos em, *e. g.*, Simonet, 2002) as empresas procuram complementaridade quanto às suas competências. Isto é, o processo de licenciamento é precedido de uma negociação em que a reputação, o papel de consultores e a experiência da empresa – quer em processos negociais similares, quer no mercado – são determinantes para o resultado final. Após as alianças – de I&D e de marketing – serem firmadas são acompanhadas de modo sistemático pelos signatários. As empresas preocupam-se em resolver diferendos que possam surgir e manter o alinhamento entre as expectativas dos parceiros. Gerem ainda o seu *portfolio* de alianças, quer em I&D, quer em marketing, de uma forma dinâmica, isto é, em resposta a diversas solicitações ambientais (*e. g.*, a Empresa A, referida na secção 6.3.2., cria relações do tipo co-promoção/promoção para produtos em que é menos interessantes ter os seus recursos humanos ocupados).

Se a base de conhecimento, ou os recursos, ou as competências, para determinado fim não existir dentro da empresa tem de ser desenvolvida ou adquirida. Possivelmente, a rede de parcerias actual e a rede de relacionamentos informal da empresa é um ponto de partida para esse desenvolvimento. Então, a capacidade de absorção (potencial) pode apoiar-se na rede inter-organizacional da empresa para ser exercida. Já se referiu que, com o desenvolvimento da capacidade de absorção, este processo de análise será mais eficiente (Kim, 1999), isto é, custará menos devido à experiência acumulada. Posteriormente, esta colaboração, ou simples aprendizagem, pode ser transformada (explorada) no interior da empresa levando à reconfiguração da oferta da empresa (ou dos seus processos internos). Nesta fase, estão em causa diversas concretizações, algumas envolvendo alianças – desde um licenciamento até uma situação mais complexa como uma *joint-venture* de I&D e produção (*e. g.*, Projecto Turnkey da

Cipan). Então, também no que respeita à capacidade realizada de absorção, fica sublinhada a importância das relações inter-organizacionais, isto é, da exposição da empresa às oportunidades do mercado e ao estado-da-arte da tecnologia. A exploração das oportunidades, contudo, também depende de recursos e de capacidades específicos das empresas (Zahra e George, 2002), explicando-se por esta via as diferenças observadas na prática. De qualquer modo, regista-se a possibilidade de, por via dos relacionamentos externos, a empresa poder vir a incorporar o conhecimento aí veiculado em utilizações comercialmente viáveis (cf. Cohen e Levinthal, 1990).

Na indústria farmacêutica (tal como em casos mais gerais, e. g., Jansen, Van den Bosch e Volberda, 2003) a distinção entre capacidade de absorção potencial e realizada é, à partida, interessante porque não se espera que todas as oportunidades para inovar (em sentido lato) se concretizem em novos produtos ou processos, ou na revisão destes. Isto é, a capacidade de absorção é uma capacidade dinâmica mas não é executada de um modo linear, nem absolutamente claro. A I&D é um processo caro e incerto, nem sempre se reflectindo nos resultados das empresas (EFPIA, 2004a). O mesmo se aplica às opções comerciais e sobre a composição do *portfolio* (Accenture, 2004).

As empresas precisam de equilibrar a introdução de novos produtos com a rentabilização dos segmentos que já ocupam. Assim, a opção da MSD Portuguesa em procurar aprofundar a quota que já tem, com os produtos actuais compreende-se numa lógica de exploração dos mercados, dadas as incertezas e os custos das inovações radicais (EFPIA, 2004a). É também pertinente a evidência de que os produtos patenteados (sejam derivados de inovações radicais, ou de simples melhoramentos sobre o que já existe) geram margens muito superiores aos produtos onde a concorrência e a cópia são livres. Por isso, os *pipelines* das empresas têm que alimentar, com produtos

novos, o esforço comercial de modo sustentado, ou essas inovações têm que vir de parcerias (Accenture, 2004).

Então, quanto a inovação, num mercado pequeno e periférico como Portugal, onde não se faz investigação terapêutica que alimente aqueles *pipelines*, o máximo que se pode esperar é a introdução (licenciamento) de produtos inovadores pelas multinacionais. Actualmente, os esforços de I&D das empresas dividem-se entre alguma (relativamente pouca) investigação de base/terapêutica, tendo em vista o registo de patentes de produtos/processos inovadores, e entre ensaios clínicos e formação necessários ao desenvolvimento de novos fármacos. Não se espera, por isso, que no caso do mercado Português o conceito de capacidade de absorção de conhecimento tenha o ênfase tecnológico de, *e. g.*, Lane e Lubatkin (1998). Ou seja, a melhor forma de detectar esta capacidade está na exploração de outros aspectos da inovação baseada em conhecimento, de resto indo de encontro aos apelos da literatura por acepções menos focalizadas em I&D, para esta capacidade (Lane *et al.*, 2002; Zahra e George, 2002; Chauvet, 2004).

Sugere-se que a modelização da capacidade de absorção de conhecimento tal como definida por Cohen e Levinthal (1990) no contexto das empresas a operar no mercado do medicamento em Portugal, pode ser feita colocando uma ênfase, por um lado na experiência (das empresas e dos seus gestores) para a dimensão potencial daquela capacidade. Deste modo, cobre-se um espectro amplo de possibilidades de aprendizagem e exposição a fontes de conhecimento. Por outro lado, essa modelização, no que se refere à componente realizada, deverá orientar-se para a preocupação de introduzir produtos no mercado, valorizando a qualidade das escolhas das empresas, ou seja, explorando os impactos (*e. g.*, em vendas ou em valor) das suas inovações.

Efectivamente, ao introduzirem-se genéricos no mercado Português configurou-se entre as empresas que aí operam um modelo de concorrência que prima pela dispersão da gama de produtos. A velocidade a que esta dispersão se fez que mostra que as competências necessárias para aí se competir são diferentes das exigências do mercado tradicional. Nestas, salientam-se a força comercial e a organização da empresa para que consiga subsistir sob uma concorrência via preço acentuada. Para além das empresas especializadas em genéricos, para as empresas em geral (as filiais de multinacionais e as de capital nacional), este mercado é o destino último dos produtos onde têm patentes. Ou seja, apesar de se preocuparem com este segmento não organizam o essencial da sua actividade em torno dele. Como o tomam por marginal, ou acessório, não se espera que a absorção de conhecimento – isto é, o seu esforço por recolher e aplicar conhecimento – possa ser adequadamente reflectida por inovações quanto à introdução de genéricos.

Em síntese, mostrou-se que o conceito de capacidade de absorção, tal como habitualmente definido, tem alguns reflexos na *praxis* da gestão da indústria farmacêutica em Portugal. O presente subcapítulo tentou relevar algumas características dessa manifestação para apoiar o processo subsequente de concepção de um enquadramento teórico, que incluía este fenómeno, e ainda para a fase posterior, de operacionalização de conceitos.

6.7. Geração de hipóteses de investigação

Este subcapítulo concretiza uma proposta de investigação que se apoia em alguns dos referenciais teóricos revistos nos capítulos anteriores. Na sequência da apresentação dos objectivos desta investigação, da delimitação da sua perspectiva epistemológica e da opção pelo método hipotético-dedutivo, vão-se estabelecer as hipóteses a testar. Estas hipóteses são enquadradas por literatura pertinente.

6.7.1. *Portfolio* de alianças e desempenho competitivo

Na generalidade da literatura, a capacidade de integrar recursos de modo inovador é uma fonte de valor crítica para as organizações (Hoskinsson *et al.*, 1999). Para inovar, as empresas precisam de oferecer novos produtos ou de criar novos processos, através da integração de recursos e capacidades igualmente novos e/ou pré-existentes na empresa (Kogut e Zander, 1992). Os recursos críticos para este fim são de proveniência quer externa, quer interna (Grant, 1996). As redes das empresas, nomeadamente as que resultam de relações formalizadas, são um veículo para a transmissão desses recursos. Por isto, espera-se que as diferenças que venham a ser medidas na dotação destas alianças (ou relações estruturais, *cf.* Nahapiet e Ghoshal, 1998), estejam associadas a diferenças de desempenho. Então, coloca-se a seguinte hipótese, relativa à relação entre o *portfolio* de alianças – enquanto *proxy* para o grau de abundância de recursos externos disponíveis – e o nível de desempenho (*cf.*, Tsai e Ghoshal, 1998; Sarkar *et al.*, 2001; Bae e Gargiulo, 2001):

H1: os indicadores de desempenho de uma empresa são potenciados pela dimensão estrutural do *portfolio* de alianças, porque: espera-se que as empresas usem as alianças para crescer²²; espera-se que um maior número de alianças se associe a empresas com maior quota de mercado²³; e espera-se que as alianças se associem a níveis superiores de rentabilidade²⁴.

²² Designadamente para lançar produtos novos no mercado ou para ir para novos segmentos.

²³ Segundo Schumpeter esta relação é biunívoca porque as maiores também serão as mais aptas a inovar, por razões de escala (Roberts e Eisenhardt, 2003).

²⁴ Pelo menos devido aos *royalties* envolvidos.

6.7.2. Portfolio de produtos e desempenho competitivo

Mostrou-se que o mercado do medicamento em Portugal esteve, entre 2000 e 2004, sob a influência de dois fenómenos significativos e exógenos à decisão individual das empresas: o crescimento sustentado do mercado total à taxa média anual de 8%; e a promoção em especial do segmento dos produtos genéricos, quer por empresas, quer pelo Estado. Espera-se, por isso, que tenha havido uma reconfiguração da oferta em resposta a estas tendências e que as capacidades dinâmicas tenham operado no apoio da resposta das empresas a estas contingências (Teece *et al.*, 1997). Mais ainda, pode suceder que a evolução e a adaptação das empresas seja fortemente contingente em relação à sua base actual de recursos e capacidades (Ray *et al.*, 2004). Então, espera-se, primeiro, que quer os medicamentos genéricos, quer os medicamentos inovadores, tenham sido relevantes para a explicação dos níveis de desempenho neste período, e, segundo, que a generalidade das empresas tenham recorrido, com graus diversificados, a ambos os tipos de produtos para competir.

H2a: Há uma relação causal entre o nível de reconfiguração dos *portfolios* de produtos, na componente de genéricos, e os indicadores de desempenho.

H2b: Há uma relação causal entre o nível de reconfiguração dos *portfolios* de produtos, na componente de inovadores, e os indicadores de desempenho.

6.7.3. Portfolio de alianças e *portfolio* de produtos

A relação directa entre a presença das empresas em alianças e níveis superiores de desempenho – que constitui o ponto de partida para o presente trabalho – já foi verificada em, *e. g.*, Tsai e Ghoshal (1998), Ahuja (2000), Bae e Gargiulo (2001),

Sarkar *et al.* (2001). O presente trabalho pretende oferecer uma explicação inovadora acerca dos efeitos das alianças sobre o desempenho competitivo.

No caso em apreço, o da indústria farmacêutica em Portugal, vai-se colocar a hipótese de que há uma relação entre a inovação – aqui representada pela reconfiguração do *portfolio* de produtos oferecidos – e o *portfolio* de alianças. Ou seja, as dinâmicas de construção de laços com outras empresas e de revisão do *portfolio* estarão ligadas. Parece natural, em face do que foi analisado atrás, que os acordos de co-marketing e de co-promoção visem estes objectivos. Em relação às alianças de I&D referem-se essencialmente aos ensaios clínicos prévios à introdução de produtos no mercado. Note-se que esta é a maior forma de expressão da I&D farmacêutica em Portugal (Vasconcellos-e-Sá, 2000). Apesar da incerteza quanto ao tempo de introdução, e mesmo quanto ao sucesso dos testes a estes proto-medicamentos, estes acordos entre empresas serão, em geral conducentes à introdução de novos produtos no mercado.

H3: Há uma relação causal entre as alianças em vigor num determinado período de tempo e a reconfiguração da oferta operada durante período.

6.7.4. Relações entre as dimensões de desempenho competitivo

No Capítulo 2 mostrou-se quão complexas são a definição e a análise do desempenho das empresas, seja pelas medidas a escolher, seja pelas dimensões a medir, ou ainda pelas referências relativamente às quais medir esse desempenho. De acordo com Hunt (2002, p. 29) o processo competitivo é um contínuo suceder de decisões por parte das empresas, que desequilibram as posições nos mercados dos produtos e nos mercados de factores. Mais ainda, esta competição por vantagens competitivas

(comparativas) no mercado dos produtos (dos factores), tem um objectivo último de um desempenho financeiro superior. Neste sentido, há resultados intermédios, tal como as posições nos mercados, que são instrumentais relativamente aos objectivos últimos das empresas (Hunt e Morgan, 1997; Hunt, 2002; Ray *et al.*, 2004). Portanto, vai colocar-se a seguinte hipótese sobre as relações entre os indicadores de desempenho considerados:

H4: O desempenho financeiro das empresas explica-se, através de uma relação causal positiva, pela posição relativa dessas empresas no mercado de produtos.

6.7.5. O papel da capacidade de absorção de conhecimento

Aceitando que a capacidade de absorção é uma capacidade dinâmica, de acordo com as definições atrás apresentadas (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000) então “a chave para a competitividade não reside no conhecimento actual, mas na capacidade de gerar novo conhecimento e de evoluir para novos produtos e serviços” (Seufert, von Krogh e Bach, 1999, p. 182). Esta hipótese poderá encontrar uma validação em Tsai (2001) que conclui que quer a centralidade numa rede, quer a capacidade de absorção (medida pelo rácio de I&D por vendas), influenciavam a inovação das empresas.

Uma capacidade superior no exercício daquelas funções pode estar associada a uma maior disponibilidade de conhecimento para a empresa, a qual pode depender da dimensão da rede de relações da empresa e, em especial, da sua rede de alianças formais.

H5a: há uma relação positiva entre a dimensão estrutural do *portfolio* de alianças e a capacidade de absorção de conhecimento.

Neste momento, e no seguimento destas evidências, levanta-se a hipótese de que, apesar de as relações estarem disponíveis para várias empresas, pode haver algumas

mais capazes na respectiva exploração devido, *e. g.*, à maior eficácia na selecção dos parceiros, ou ainda a facto de ter melhores rotinas para a absorção de conhecimento. Donde, a hipótese, que a seguir se formula, refere-se ao papel explicativo desta capacidade. Ou seja, a capacidade, em si, não é uma condição suficiente para haver um desempenho superior. Nem podia ser de acordo com Eisenhardt e Martin (2000): as capacidades dinâmicas explicarão uma forma particular de reconfiguração da base de recursos e capacidades, a qual, por sua vez, terá uma relação com os níveis de desempenho observados. Por isso, a capacidade de absorção de conhecimento aparece como uma explicação parcial das diferenças ocorridas na reconfiguração dos *portfolios* de produtos. Assim, espera-se que os principais impactos da acumulação de conhecimento sobre o desempenho da empresa ocorram nos resultados em inovação (Szulanski, 1996; Tsai, 2001).

H5b: há uma relação positiva entre o nível da capacidade de absorção das empresas e as mudanças operadas no seu *portfolio* de produtos.

6.7.6. O papel da capacidade de gestão de alianças

A RBV e as perspectivas dela derivadas postularam que as diferenças em recursos e de capacidades internas determinariam combinações únicas de oferta que explicariam a heterogeneidade das empresas, a qual, por sua vez, estaria na origem das diferenças de desempenho observadas. Assim, assume-se que aquela dotação (RBV), e o seu processo de desenvolvimento (DCV), favorecem a competitividade das empresas envolvidas em alianças, com reflexos em algumas dimensões do respectivo desempenho (Ray *et al.*, 2004).

Em termos de capacidades avaliadas, investigar-se-á a presença e a intensidade dos mecanismos de coordenação dos fluxos de conhecimento, que sejam pertinentes para a

tomada de decisões e para a definição da política de empresa relativamente a alianças estratégicas. Estes processos, que não se referem especificamente a uma qualquer aliança concreta, ajudam as empresas a pensar a sua situação nas alianças que integram, e melhoram o estudo de oportunidades (Takeishi, 2001).

As capacidades das empresas baseiam-se em princípios organizativos, através dos quais as aptidões e os recursos, individuais e colectivos, são integrados (Kogut e Zander, 1992; Grant, 1996). No caso da gestão de alianças estratégicas, esta definição refere-se ao domínio, por parte de uma empresa, da aptidão de coordenação de contributos diversos, com vista à eficácia/eficiência do empreendimento (aliança). A execução proficiente desta capacidade dá, à empresa, uma vantagem quanto às possibilidades de reconhecer oportunidades e ameaças e ainda de extrair o máximo de valor de cada relacionamento (Kale e Singh, 1999, p. 4). Então, vai-se assumir a hipótese genérica de que a capacidade de gerir alianças é um factor de sucesso das alianças em que a empresa está envolvida e, na medida da importância relativa desses empreendimentos para as empresas, uma causa para o seu desempenho global. Ou seja, tal como a definição discutida atrás de capacidade dinâmica (Winter, 2003) postula, não é uma condição necessária ou suficiente mas, a existir, tem um papel significativo, ou seja, amplifica (modera) os efeitos daquela relação.

Por fim, refira-se que a empresa pode ter acumulado experiência na gestão de alianças (e. g., McGee *et al.*, 1995) ou pode ter uma visão estratégica que valorize de sobremaneira os relacionamentos inter-organizacionais como instrumento de criação de vantagens e, com isso, tornar mais evidentes os resultados das alianças.

H6: os efeitos significativos do *portfolio* de alianças sobre o desempenho competitivo da empresa são moderados pela capacidade de gestão de alianças.

6.8. Síntese do capítulo

Tal como preconizado pela literatura, a presente descrição de alguns fenómenos representativos da realidade da indústria farmacêutica, permite intuir que os acordos na indústria permitem a obtenção de determinadas vantagens competitivas. Mostrou-se que a cooperação não está limitada às áreas de I&D. De entre os acordos focados neste capítulo, os mais pertinentes para as empresas Portuguesas são os de co-marketing. Existem ainda: contratos de promoção; algumas alianças de I&D, designadamente com CRO's e com empresas de biotecnologia. Validou-se ainda o interesse que os conceitos de capacidade de absorção de conhecimento e de capacidade de gestão de alianças estratégicas podem ter na explicação dos fenómenos que decorrem nesta indústria.

Derivaram-se as hipóteses de investigação, ou seja, determinadas teorias que serão sujeitas a um teste empírico. Elas estão relacionadas entre si de acordo com o modelo apresentado no Capítulo V e foram agora tornadas explícitas, através de uma interpretação da literatura pertinente e na sequência de alguns dados retirados dos casos exploratórios. Estes casos contribuíram para se obter uma redação, para aqueles enunciados testáveis, ajustada às especificidades observadas nesta indústria. Os casos vão também apoiar, mais adiante, a operacionalização de alguns conceitos e das respectivas medidas.

Capítulo VII. Plano de investigação

Neste capítulo, expõe-se o plano de investigação, de acordo com os seguintes itens (Sekaran, 2002): o propósito e o tipo de investigação; o objecto e o contexto de análise; a amostragem; o horizonte temporal; as medidas usadas; o tipo de intervenção do investigador; o método de recolha dos dados; e a técnica de análise estatística.

7.1. Propósito e tipo de investigação

7.1.1. Propósito de investigação

O propósito desta investigação é fazer um teste de hipóteses. Mostrou-se que os trabalhos publicados em torno do tema das capacidades dinâmicas das empresas – e das duas capacidades focadas em especial – produziram um determinado conjunto de dimensões e de medidas que, embora validadas pelo menos na sua proposta inicial, não criaram ainda um corpo sedimentado de evidência (Lambe *et al.*, 2002; Duysters *et al.*, 2002). A este nível, pretende-se fazer dois grandes contributos: primeiro, contribuir para a acumulação de testes empíricos relativamente aos instrumentos de medida destas capacidades; e, segundo, fazer o teste inovador do papel destas capacidades sobre alguns processos empresariais, relacionando-as assim com os níveis de desempenho. Então, esta investigação assinala a transição de um plano puramente exploratório para um plano de teste de teorias e conceitos propostos, *i. e.*, confirmatório. Com efeito, já há algum conhecimento acumulado acerca daquelas capacidades e o passo que agora se dá é o da investigação das suas relações estruturais com outras dimensões empresariais.

7.1.2. Tipo de investigação

De acordo com Snow e Thomas (1994) oferecem-se três alternativas de resposta à pergunta acerca do tipo de investigação: descrição; explicação; ou previsão.

Partindo do enquadramento apresentado no Capítulo V, a presente investigação tem um fim explicativo e procede por meio do teste de um determinado conjunto de hipóteses. Estas hipóteses enformam uma proposta de explicação acerca da relação causal, que se acredita existir, entre alianças e desempenho. Esta relação – cf. a tese da presente investigação – tem explicações mais profundas que a mera coincidência entre a pertença a alianças e a verificação de diferenciais de desempenho, entre as empresas. De acordo com a perspectiva teórica adoptada, esta explicação reside na organização, na dinâmica e na história de cada empresa. A análise da conformidade destas hipóteses com os dados empíricos permitirá inferir acerca do potencial explicativo daquele modelo e, por arrastamento, da perspectiva das capacidades dinâmicas, que o originou.

Com a excepção já referida acerca da relação entre as duas capacidades dinâmicas, será possível apontar sentidos de causalidade²⁵ entre os fenómenos considerados, sobretudo porque é uma análise de curto prazo – contabiliza eventos e dados com um horizonte máximo de 5 anos. De resto, a medida daquelas capacidades com indicadores de percepção não permita que isto se faça de outro modo.

²⁵ Embora não seja uma hipótese do presente programa de investigação (e sendo por isso uma possibilidade de continuação do presente estudo) provavelmente, em prazos mais alargados, haverá reciprocidade (uma relação não-recursiva) entre alianças e desempenho, com os resultados do passado a determinarem, *e. g.*, as opções do futuro no que respeita à composição dos *portfolios* ou no que respeita a ser-se procurado por potenciais parceiros para novas alianças.

7.2. Objecto de análise e contexto

7.2.1. Unidade de análise

A questão de investigação determina a unidade de análise (Sekaran, 2002, p. 136). Neste caso, a unidade de análise é a empresa. Então, esta investigação tem por objecto(s) a(s) empresa(s) e atenta, como já se referiu, nos seus *portfolios* de produtos e de alianças. A dinâmica destes *portfolios*, mormente a coerência entre essa dinâmica interna e as dinâmicas exógenas, determinarão o desempenho competitivo das empresas. Mais ainda, vão analisar-se empresas de uma única indústria, como se explica a seguir.

De facto, nesta investigação fixou-se um contexto, duplamente limitado, para controlar um conjunto de contingências que, num sistema tão aberto, pudessem turvar a percepção da relação que se quer estudar. Para este efeito, escolheu-se a população de empresas de uma indústria (a indústria farmacêutica) e de um País (Portugal). Note-se que não se limitará o número ou o tipo de alianças a incluir no estudo, de modo a retratar *portfolios* tão completos quanto possível.

Assume-se claramente que os produtos que a empresa vende no(s) mercado(s), as escolhas que fez quanto à segmentação deste(s) e o modo como se posicionou para cada mercado são recursos construídos (Porter, 1991; Teece *et al.*, 1997) e, como tal, difíceis de imitar e, paradoxalmente, de alterar no curto prazo. Aquele esforço de ajustamento sistemático à evolução externa, será apoiado por experiência, pela capacidade de interpretação da realidade externa e pelas capacidades internas das empresas, pertinentes para a mobilização da sua base de recursos e capacidades. Por fim, note-se que considerar os produtos, com ou sem patentes a protegê-los, como recursos com os quais as empresas competem é feito no âmbito da indústria farmacêutica, por exemplo, em Ahuja (2000) e em Leask e Parnell (2005).

7.2.2 Indústria seleccionada

O teste empírico da presente investigação concentra-se na indústria farmacêutica em Portugal. É um sector heterogéneo, onde convivem empresas de capital Português e de capital multinacional. A maioria das empresas depende de licenciamentos, embora haja esforços de desenvolvimento de produtos originais. Sendo um sector rico em alianças e parcerias, o contexto inter-empresarial – estruturado a partir das relações formalizadas – está bem presente na actividade destas empresas.

É um sector com um grau de inovação assinalável, assente em I&D e em transferência de tecnologia entre vários parceiros (Vasconcellos-e-Sá, 2002). Por isso, é uma indústria susceptível de apresentar resultados interessantes para a investigação agora iniciada. Mais ainda, o marketing e a distribuição desta indústria são actividades críticas para o sucesso destas empresas e que são conduzidas com o apoio de parceiros. Ou seja, há um conjunto de funções para além da produção industrial que acrescentam um valor significativo a este negócio e que estão suportados em alianças. É ainda um sector intensivo em conhecimento e, por conseguinte, é adequado para investigar o fenómeno da capacidade de absorção de conhecimento de conhecimento novo e de proveniência externa às empresas.

Note-se que, no que toca à definição do que é uma empresa da indústria farmacêutica, se optou por consultar as listagens de empresas registadas no INFARMED, como detentoras de autorizações de marketing de medicamentos (AIM). Graças aos dados da empresa IMS Health, foi possível associar empresas meramente instrumentais à sua casa-mãe.

A alternativa era inquirir empresas com um código de actividade económica (CAE) apropriado. Para além da menor fiabilidade deste procedimento haveria dificuldade em construir uma listagem exaustiva (não pode haver uma empresa a comerciar ou a

produzir medicamentos em Portugal, sem estar referenciada naquela autoridade), pelo que a opção foi imediata.

Recorda-se algo que foi assinalado atrás: há casos na indústria (aferidos como tal pelo CAE) que não detêm AIMs. Estes casos foram excluídos da presente análise pois, quando muito, referem-se a empresas produtoras de matérias-primas. Então, estão num segmento *business-to-business* e o modelo desenhado atrás não seria ajustado para a análise da situação competitiva destas empresas. Estes casos existem em número muito reduzido.

Por fim, apesar de os medicamentos se destinarem aos cuidados de saúde em geral, a presente investigação foca-se apenas nos medicamentos vendidos em ambulatório. Não existem dados acerca das vendas hospitalares ao nível de produto (tal como requer o modelo proposto). Mesmo os indicadores que é possível recolher e que são conhecidos ao nível das empresas são estimativas imperfeitas, tal como foi referido pelos agentes entrevistados. Tal deve-se a deficiências na prestação de informação por parte dos hospitais. Por isso, por um critério de prudência, as vendas hospitalares (cerca de 20% das vendas totais, cf. Apifarma, 2004) não são usadas no cálculo dos indicadores das empresas.

7.2.3. Tipo de alianças a estudar

As alianças entre empresas englobam diversos tipos de relacionamentos (Gulati *et al.*, 2000). A literatura enquadra-as habitualmente num contínuo de possibilidades elaborado com base na força dos laços criados: desde um contrato de distribuição até ao investimento em novas empresas (*e. g.*, Das e Teng, 2000).

Por outro lado, a literatura não é unânime quanto ao facto de a exploração de oportunidades de I&D ou marketing ter de ser feita através de alianças muito fortes.

Este debate recolhe argumentos, por vezes de sinal contrário, na RBV e na TCE (Sampson, 2004).

É de todo o interesse incluir os licenciamentos nas alianças a estudar, no presente trabalho de investigação. Teece (1986) considerou que os licenciamentos são uma alternativa válida para os casos em que o nível de conhecimento tácito não é muito elevado ou em que o conhecimento é facilmente transmitido e as empresas não têm como o proteger. Desde logo, as patentes e outros mecanismos legais conferem alguma segurança às empresas quanto à possibilidade de perda de conhecimento de elevado valor competitivo. Adicionalmente, dados os baixos níveis de investigação científica de base em Portugal, a produção e a I&D são orientadas para tecnologias e produtos já testados internacionalmente e, por isso, o conhecimento implícito nos fármacos comercializados em Portugal, ou a comercializar, é codificável ou já está codificado, embora defendido pelas referidas patentes e outros contratos. Quanto às competências de marketing e outras associadas a estes produtos, também se referem a produtos e a mercados conhecidos. Sendo a indústria farmacêutica em Portugal uma das indústrias com mais relações accionistas com multinacionais, este tipo de conhecimento é importado e por isso se comprova que não será, nas suas componentes mais críticas, difícil de codificar ou de transmitir por qualquer outra forma.

Mais ainda, nos licenciamentos faz-se apelo a capacidades que não estão ao alcance de todas as empresas e que dependem, designadamente, de experiência e de investimentos prévios. De acordo com Witt (1998) e com Simonet (2002) os licenciamentos exigem a capacidade para reconhecer e avaliar o interesse do respectivo objecto, aquando da análise de uma eventual oportunidade. Esta análise depende de experiência e de competências tecnológicas e de marketing. Adicionalmente, se estiver em causa produzir algo – e não apenas distribuir e promover – então a decisão também

depende da capacidade instalada e das competências desenvolvidas (ou que é possível desenvolver). Com efeito, mesmo estando em causa um arranjo relativamente ligeiro quanto à complexidade da respectiva estruturação, não é apenas o caso de trocar um conjunto de especificações técnicas e uma autorização de comercialização, por dinheiro. Embora envolvam a negociação de contrapartidas financeiras, estão envolvidos processos de formação (de quadros e de operativos), a monitorização sistemática do cumprimento dos termos dos contratos, da evolução dos mercados e ainda a actualização técnica, jurídica e científica (*e. g.*, farmacovigilância).

A presente investigação vai impor que as alianças estudadas sejam formalizadas, isto é, que se integrem nas categorias referidas de alianças formais que a literatura vem estudando. Assim, espera-se que as alianças, em que as empresas seleccionadas estejam envolvidas, sejam heterogéneas, designadamente, nos seus objectivos; na sua estrutura; na importância que têm para a empresa; e nas características dos parceiros. Estas alianças, se seguirem o padrão dominante da literatura, deverão respeitar a I&D, marketing e desenvolvimento de produto/processo com fornecedores ou com clientes.

7.3. Horizonte temporal

O estudo é essencialmente seccional, embora haja preocupações quanto à situação cronológica dos fenómenos a estudar.

As alianças são relações que supõem um prolongamento relativo no tempo. No entanto, a maioria dos estudos não utiliza uma metodologia longitudinal por escassez de recursos, nomeadamente, de bases de dados adequadas. Alguns estudos adoptam uma perspectiva retrospectiva: por recurso a dados publicados ou a entrevistas que reconstróem a história da empresas. A opção por utilizar dados publicados é altamente contingente, levando, por exemplo, à determinação das variáveis escolhidas pela sua

disponibilidade em base de dados (*e. g.*, estudos com base nos inquéritos CIS I e CIS II). A opção por entrevistas, para períodos mais afastados, corre dois riscos: a falibilidade das narrativas colhidas e a falta de uniformização dos relatos, levando à impossibilidade de os utilizar em conjunto, por exemplo, com ferramentas estatísticas.

Dado que as relações do tipo das agora estudadas demoram tempo a produzir resultados, alguns trabalhos optam por desfazar o tempo das medidas de desempenho, do tempo das medidas relativas às alianças (*e. g.*, Ahuja, 2000). Dado o carácter seccional da presente análise considera-se uma outra hipótese para ultrapassar este problema: a consideração das alianças que a empresa tem/teve num determinado período, sendo este período relativamente alargado. Então, forma-se uma “janela” sobre o passado da empresa quanto a alianças e é observada como um corte seccional. Bae e Gargiulo (2001) consideraram uma janela de 5 anos ao estudar alianças na indústria de telecomunicações nos EUA. George *et al.* (2001) consideraram todas as alianças desde a fundação das empresas para explicar o desempenho num determinado ano (isto é, uma observação seccional, com uma janela sobre as alianças de horizonte indefinido). Tsai e Ghoshal (1998) relacionam o capital social das empresas num determinado ano com os seus relacionamentos, considerando para o efeito uma janela de 3 anos antes do momento da recolha dos dados (através de escalas de medida de percepção) sobre aquele capital. Lee, Lee e Pennings (2001) mediram determinados os recursos e capacidades das empresas a 31 de Dezembro de 1997 e correlacionaram-nos com a taxa de crescimento de vendas de 1998 para 1999, logo proporcionando um desfasamento de 2 anos. Por fim, Lane e Lubatkin (1998) usaram alianças constituídas entre 1992 e 1994 e as variáveis dependentes (escalas de Likert) referem-se a 1995, logo desfasando as causas e os efeitos entre 1 e 3 anos. Saliente-se ainda que alguns dos trabalhos referidos (*e. g.*, Lane e Lubatkin, 1998; Ahuja, 2000) utilizaram bases de dados públicas para

identificar as alianças (díades) que estudaram e anotaram a dificuldade que subjaz a este método em relação à identificação das alianças terminadas ou das que encerraram antes dos respectivos objectivos serem atingidos. Com efeito, as empresas tendem a esconder os insucessos, bem como outras alianças que queiram manter sigilosas.

Por isso, a presente investigação vai inquirir as empresas a propósito de todas as alianças – quer de marketing, quer de I&D – que estiveram em vigor entre 2001 e 2004. Vai distinguir entre as alianças que se iniciaram mais recentemente (pós 2001) e que se iniciaram em períodos anteriores. O ano de 2004 será o ano de recolha dos dados relativos ao desempenho e às variáveis de percepção acerca das capacidades das empresas em gerir o seu desempenho. Assim, dá-se tempo às alianças firmadas pelas empresas de manifestarem os seus efeitos, seguindo um procedimento muito divulgado na literatura. Note-se que os relacionamentos que tenham cessado antes de 2001 não são contabilizados. São antes pertinentes, todos os que vigoraram no todo, ou em parte, daquela janela, independentemente do seu início e fim. A dimensão da janela foi definida tendo em conta os relatos feitos acerca da literatura e ainda o conhecimento que há sobre os tempos de aprovação pelo INFARMED de autorizações de introdução no mercado, sobre os tempos que demoram os ensaios clínicos, *etc.* Portanto era necessária uma janela suficientemente larga para conter estes factos, mas que não fosse tão extensa que se diluíssem os impactos concretos das alianças firmadas.

7.4. Medidas e pré-teste

A revisão de literatura efectuada atrás indicou algumas necessidades/possibilidades de aprofundamento teórico e empírico. Este diagnóstico obviou uma questão principal para guiar a presente investigação. Desta interrogação derivaram-se hipóteses acerca de certos fenómenos e das relações que podem manter entre si. Então, na sequência desta

lógica hipotético-dedutiva, formou-se um modelo de relações a testar. O presente subcapítulo é uma fase importante neste processo de teste de hipóteses porque vai apontar indicadores concretos para os fenómenos que aquele modelo relaciona.

7.4.1. A capacidade de gestão de alianças

Como se mostrou, grande parte da literatura em alianças estratégicas avalia as relações. Uma parte relativamente menor toma a perspectiva das empresas. O conceito de capacidade de gestão de alianças estratégicas pertence ao universo dos recursos e capacidades específicos de cada empresa (Duysters e Heimeriks, 2002). Esta superioridade na gestão das alianças depende, em concreto, de funções e mecanismos que as empresas implementam para o efeito e, em geral, da experiência e do facto de aprenderem a colaborar (Anand e Khanna, 2000).

Então, a presente investigação aproxima o construto “capacidade de gestão de alianças” pela conceptualização de Lambe, Spekman e Hunt (2002). A alternativa era Duysters e Heimeriks (2002), mas este questionário é mais apropriado para multinacionais e grandes empresas, pelo que foi preterido. Então, as dimensões usadas para construir esta variável são: experiência com alianças; capacidades individuais dos gestores das alianças; e proactividade da empresa em relação à constituição de novas alianças. Estas dimensões dão origem a um construto, formativo, de segunda ordem. Uma interrogação em torno deste construto é se estas dimensões deverão ter pesos iguais (esta foi uma restrição imposta pela metodologia no estudo de apresentação, e até agora o único, deste construto) ou se os dados revelam que têm pesos diferentes. O PLS determinará o melhor peso para cada dimensão, no contexto do modelo.

7.4.2. A capacidade de absorção de conhecimento

Esta capacidade é operacionalizada por um construto latente, de segunda ordem, que pretende representar como, ao nível da empresa, se identifica, obtém integra e transforma conhecimento novo e de origem externa, na actividade da empresa (Cohen e Levinthal (1990); Szulanski (1996); Lane e Lubatkin (1998); Van den Bosch, Volberda e de Boer (1999); Zahra e George (2002); Lane *et al.* (2002); Jansen *et al.* (2003); Van den Bosch *et al.* (2003); Chauvet (2004). A escala utilizada para operacionalizar este construto deriva da adaptação que Vincent (2005) fez do trabalho de Szulanski (1996), ou seja, a empresa deverá revelar aquela capacidade nas funções críticas para o negócio em que se insere – neste caso, as funções marketing e I&D. Esta opção reflecte um enfoque “funcional”, sugerido por Zahra e George (2002). Aquelas duas funções foram apontadas nas entrevistas preparatórias e na literatura (*e. g.*, Yeoh e Roth, 1999) como sendo as funções críticas nesta indústria. Então, a medida usada afere o grau de proficiência das empresas visadas naquela capacidade genérica, que tem duas manifestações nestas funções fundamentais na indústria farmacêutica.

A alternativa era usar a reconceptualização de Zahra e George (2002). Contudo, esta é centrada em conhecimento tecnológico e, neste caso concreto, a função marketing parece ser pelo menos tão importante como as aptidões tecnológicas científicas, para distinguir as empresas. Sucede que a redacção de Szulanski (1996) e Vincent (2005) são versáteis e simples de adaptar a várias funções empresariais, porque foram precisamente desenvolvida como um instrumento para avaliar diversos processos e funções. Para além disto, em relação à validação da reconceptualização de Zahra e George (2002), os dados são pouco encorajadores (Chauvet, 2004; Janssen *et al.*, 2005), pelo menos para a utilização quantitativa pretendida. A distinção de Zahra e George (2002) pressupunha que as empresas poderiam registar níveis de desempenho diferenciados na execução das

duas subcapacidades, sugerindo que há mecanismos específicos de coordenação interna das empresas que geram esta diferença. São contudo precisos mais estudos empíricos para validar esta ideia e verificar as condições em que é relevante fazer esta distinção. Mais ainda, estas escalas não poderiam ser adaptadas imediatamente porque se referem à ACAP individual e não ao “todo” da comunidade de cada empresa.

7.4.3. Desempenho competitivo

Os indicadores de desempenho estratégico das empresas, tal como descrito no Capítulo III, deverão referir-se aos resultados relativos à adaptação da empresa aos seus diversos níveis de ambiente, numa óptica a prazo. O desempenho, assim definido, pode ser medido sob várias ópticas (Kaplan e Norton, 1996).

Resulta dos casos revistos que as vendas e o seu crescimento são indicadores fundamentais para as empresas desta indústria. Acresce que as vendas e as quotas de mercado (globais e por grupo terapêutico) são as medidas de comparação mais usada na indústria a nível internacional (*e. g.*, EFPIA, 2004a; IMS, 2004). Por isso, faz sentido que a avaliação do desempenho seja feita utilizando os indicadores habitualmente visados pelos agentes da indústria. Nesta linha, seleccionou-se como indicadores do desempenho competitivo, a quota de mercado (no mercado ambulatorio do medicamento, *i. e.*, medicamentos sujeitos e não sujeitos a receita médica) e o crescimento destas vendas, entre 2000 e 2004.

A literatura apresenta habitualmente indicadores de rentabilidade. Por isso, também se vai considerar uma medida de rentabilidade, apesar de esta merecer algumas reservas, dada a heterogeneidade entre as empresas da indústria quanto às actividades a que se dedicam, para além do enfoque que têm sobre o mercado ambulatorio do medicamento – *e. g.*, cosméticos, ou venda de matérias-primas. Assim, seleccionou-se a rentabilidade

de vendas – mas aqui considera-se o volume de negócios global das empresas, por razões de coerência entre o denominador e o numerador deste rácio.

7.4.4. Portfolio de alianças

Seguindo Coleman (1988), Appleyard (1996), Tsai e Ghoshal (1998) e Ahuja (2000), a intensidade da rede, para uma dada empresa, vai ser aferida pelo número de relações directas que mantém. Tal como em Ahuja (2000), e seguindo Freeman (1979), a medida das relações indirectas poderia ser útil se estivesse em causa a apreciação de efeitos de controlo de informação ou outro tipo de poder associado à posição das empresas nas redes, tal como revisto atrás. Todavia, a reduzida dimensão (relativa) da indústria Portuguesa e o facto de se tratar de um estudo seccional (Ahuja, 2000, estudou a evolução de relacionamentos através de vários anos) não fazem supor à partida que as oportunidades de negócio, ou as relações entre as empresas em geral, sejam especialmente opacas ou complexas e que, por esta via, valesse a pena valorizar as relações indirectas. Mais ainda, estando em causa sobretudo licenciamentos²⁶, as relações tenderão a ser estáveis no tempo e a rede caracteriza-se por ligar dezenas de empresas de propriedade Portuguesa, em torno de algumas empresas multinacionais. Não há, normalmente, relações directas entre empresas Portuguesas – e também não há, em geral, interesse nisso.

O número de alianças é um indicador conhecido da literatura (Tsai e Ghoshal, 1998). Apesar de, normalmente, ser usado em agregado (isto é, as alianças somadas

²⁶ Como se mostrou, os licenciamentos nesta indústria não serem meros acordos de tecnologia por dinheiro, envolvendo um mínimo de trabalho conjunto. Mais ainda, o facto de o mercado Português ser relativamente dominado por licenciamentos (sobretudo sob acordos de co-marketing) não retira interesse à investigação das suas implicações sobre o desempenho das empresas. Em geral, não é possível associar um determinado tipo de estrutura a um sentido de desempenho (Deeds e Rothaermel, 2003; Sampson, 2004). Esta escolha é contingente em relação a um conjunto de factos, como: as motivações para se aliarem; a importância atribuída às transferências de conhecimento tácito, *etc.* Por isso, a maioria dos autores revistos preocupou-se em apontar se, dadas as circunstâncias, determinada estrutura é mais adequada, sem contudo chegar a consensos quanto a este diagnóstico.

como em, *e. g.*, Singh e Mitchell, 2001) esta investigação vai discriminar, em alguma medida, o tipo de alianças. Assim, distinguir-se-á entre alianças de marketing (ou do tipo comercial) e alianças de I&D. O “tipo” de alianças é um aspecto importante (George *et al.*, 2001) e estes foram designados, aproveitando as idiosincrasias desta indústria (Simonet, 2002), e do caso Português em particular. É um indicador formativo porque se espera que os vários *portfolios* sejam compostos por ambos os tipos de alianças, embora nada indique que os tipos propostos tenham que estar correlacionados entre si. O PLS determinará o peso relativo de cada tipo de alianças na variável latente e a sua significância individual, permitindo avaliar se, no contexto do modelo proposto, em que medida cada tipo de alianças, em média, melhor se associa ao desempenho e às demais variáveis.

7.4.5. Reconfiguração do *portfolio* de produtos

Para caracterizar a reconfiguração do *portfolio* de produtos usa-se uma medida compósita, com dois indicadores reflexivos. Por um lado, refere-se à variação do peso relativo que cada tipo de produtos teve durante o período em análise: 2001-2004. Só através das diferenças é que se percebe se houve ajustamento do posicionamento das empresas durante o período em causa. Por outro lado, aquele construto reflectir-se-á no número de produtos, de cada tipo, introduzidos naquele período. O modelo relacionará estes ajustamentos com as alianças em vigor no período e com os resultados medidos neste mesmo período. Por fim, o modelo avaliará o papel das capacidades dinâmicas na explicação destes ajustamentos. Em síntese, o construto relativo à reconfiguração do *portfolio* de produtos (inovadores e genéricos) avaliará se as empresas variaram o peso relativo de determinado tipo de produtos nas suas vendas totais e se introduziram novos produtos de um determinado tipo.

Como se mostrou, do ponto de vista externo houve duas grandes contingências: o crescimento do mercado à taxa média anual de 8% (este crescimento tanto ocorreu em produtos inovadores como nos demais); o crescimento do segmento de produtos genéricos (com a reclassificação de medicamentos antigos e a introdução de novos). Por isto, a distinção entre estas duas categorias de produtos poderá explicar o modo como as empresas ajustaram a sua base de recursos e capacidades entre 2001 e 2004.

7.4.6. Resumo das medidas e do método de cálculo

Algumas das medidas que se apontaram atrás derivaram-se da literatura, ou seja, são medidas previamente desenvolvidas. É o caso das variáveis contendo medidas de percepção (escalas do tipo Likert) que foram baseadas em estudos pré-existentes e aplicados sobretudo à realidade Norte-Americana. As tabelas a seguir resumem as opções feitas nas secções anteriores e explicam o método de cálculo das medidas.

A Tabela 17 refere-se à operacionalização de construtos com base em dados secundários. Inclui ainda a informação sobre a forma como o construto relativo às alianças foi operacionalizado, através de uma variável latente formativa, de acordo com o explicado nas secções anteriores.

A seguir, as Tabelas 18 e 19 referem-se a construtos operacionalizados com variáveis latentes de segunda ordem. Trata-se da capacidade de gestão de alianças e da capacidade de absorção de conhecimento.

Tabela 17. Medidas para os construtos desempenho, alianças e inovação.

Construto	Nome da Variável	Tipo	Indicadores / modo de cálculo	Fonte
Desempenho financeiro	Rentabilidade	De rácio	Resultados líquidos a dividir pelo volume de negócios da empresa, no ano de 2004.	Coface
Posição no mercado	Quota de mercado	De rácio	Vendas de uma empresa no ambulatório, a dividir pelas vendas de ambulatório de todas as empresas no ano de 2004.	IMS
Posição no mercado	Crescimento	De rácio	A diferença em euros entre as vendas em 2004 e as vendas em 2000.	IMS
Alianças estratégicas	<i>Portfolio</i> de alianças	Uma variável latente formativa, cujos indicadores são as contagens de tipos de alianças, portanto é um índice composto a partir de quatro variáveis de rácio.	Cada um dos quatro indicadores é uma contagem das alianças dos tipos seguintes: 1. Iniciadas antes de 2001 e de I&D; 2. Iniciadas antes de 2001 e de Marketing; 3. Entre 2001 e 2004 de I&D; 4. Entre 2001 e 2004 de Marketing.	Dados primários
Inovação com produtos inovadores	Reconfiguração do <i>portfolio</i> com produtos inovadores	Variável latente reflexiva, cujos indicadores são variáveis de rácio.	Dois indicadores: 1. diferença em pontos percentuais do peso de produtos inovadores de ambulatório nas vendas de ambulatório da empresa entre 2004 e 2000; 2. contagem de produtos inovadores de ambulatório introduzidos entre 2000 e 2004.	IMS; FDA
Inovação com produtos genéricos	Reconfiguração do <i>portfolio</i> com produtos genéricos	Variável latente reflexiva, cujos indicadores são variáveis de rácio.	Dois indicadores: 1. diferença em pontos percentuais do peso de genéricos de ambulatório nas vendas de ambulatório da empresa entre 2004 e 2000; 2. contagem de genéricos de ambulatório introduzidos entre 2000 e 2004.	IMS; Infarmed

Tabela 18. Medidas implicadas nas variáveis latentes de 2ª ordem: a capacidade de absorção de conhecimento

Construto e respectiva variável latente de 2ª ordem	Variáveis latentes de 1ª ordem	Indicadores a ser avaliados com uma escala tipo Likert de 1 a 7, na colheita de dados primários
Capacidade de absorção de conhecimento crítico para o negócio, é medida por uma variável latente reflexiva de 2ª ordem.	Variável latente reflexiva de 1ª ordem, relativa ao conhecimento sobre mercados, composta a partir quatro indicadores adaptados de Vincent (2005).	<p>1.As pessoas desta empresa partilham uma visão genérica sobre o que se quer atingir com a nossa estratégia de marketing.</p> <p>2.As pessoas desta empresa têm as aptidões necessárias para compreender a informação que chega do mercado.</p> <p>3.As pessoas desta empresa têm as capacidades necessárias para reagir adequadamente à informação que recebem sobre o mercado.</p> <p>4,As pessoas desta empresa sabem integrar eficazmente na sua actividade, a informação externa que lhe chega sobre os mercados.</p>
	Variável latente reflexiva de 1ª ordem, relativa ao conhecimento sobre ciência e tecnologia, composta a partir quatro indicadores adaptados de Vincent (2005).	<p>1.As pessoas desta empresa partilham uma visão genérica sobre o que se quer atingir quanto a ciência e tecnologia (C&T).</p> <p>2.As pessoas desta empresa conhecem o estado da arte da C&T, pertinente para a sua actividade.</p> <p>3.As pessoas desta empresa sabem interpretar a informação relativa a C&T, pertinente para a sua actividade.</p> <p>4.As pessoas desta empresa têm as aptidões necessárias para compreender a informação, de natureza científica e tecnológica, que lhes chega.</p> <p>5.As pessoas desta empresa sabem integrar eficazmente na sua actividade a informação externa disponível, sobre C&T, na sua área de actividade.</p>

Tabela 19. Medidas implicadas nas variáveis latentes de 2ª ordem: a capacidade de gestão de alianças.

Construto e respectiva variável latente de 2ª ordem	Variáveis latentes de 1ª ordem	Indicadores a ser avaliados com uma escala tipo Likert de 1 a 7, na colheita de dados primários
Capacidade de gestão de alianças, é medida por uma variável latente formativa de 2ª ordem, composta a partir de três variáveis latentes de 1ª ordem, cf. Lambe, Spekman e Hunt (2002).	1. Variável latente reflexiva de 1ª ordem, à experiência da empresa em alianças, composta a partir três indicadores adaptados Lambe, Spekman e Hunt (2002)..	1. A empresa tem uma grande experiência em parcerias/alianças. 2. A empresa já participou num número substancial de alianças. 3. A empresa já teve alianças anteriores, com os parceiros actuais.
	2. Variável latente reflexiva de 1ª ordem, às aptidões dos gestores de alianças, composta a partir três indicadores adaptados Lambe, Spekman e Hunt (2002)..	1. A empresa tem programas para o desenvolvimento de capacidades em gestão de alianças. 2. A empresa sabe como formar um bom gestor de alianças. 3. A empresa tem gestores de alianças eficazes.
	3. Variável latente reflexiva de 1ª ordem, à proactividade da empresa na constituição de alianças, composta a partir três indicadores adaptados Lambe, Spekman e Hunt (2002).	1. A empresa é muito activa na pesquisa e no contacto com potenciais parceiros. 2. A empresa trabalha com os potenciais parceiros para identificar conjuntamente os benefícios das alianças. 3. A empresa está constantemente atenta a possibilidades de colaboração, quer com os actuais parceiros, quer com outras empresas.

7.4.7. Pré-teste

A opção pela adaptação de escalas já testadas ofereceu confiança aos instrumentos de medida, o que é importante: o objectivo desta investigação era apresentar uma explicação para um fenómeno observado e a falta de validade dos seus instrumentos de medida podia arrastar dúvidas para as conclusões. Assim, garantiu-se que as questões relativas à validade de conteúdo e à validade dos construtos (convergente e divergente) já tinham sido discutidas, pelo menos na respectiva proposta inicial e em amostras

diferentes da do presente teste empírico. Mas esta opção – a adopção de medidas previamente testadas – não é isenta de riscos.

Por conseguinte, colocaram-se duas questões. Em primeiro lugar, a questão da tradução e da retrotradução (para testar a anterior) das escalas de medida. Neste processo, o investigador contou com o apoio de uma docente do ensino superior de inglês, experiente na variante de inglês técnico na área de negócios, e de dois docentes do ensino superior da área de gestão. A validade facial do instrumento de medida, na versão Portuguesa ficou assim melhor assegurada. Em segundo lugar, verifica-se que algumas medidas foram objecto de muito poucos testes empíricos e, sobretudo, limitados à realidade dos EUA. Por isso, a análise da validade facial e de conteúdo das questões continua a ser premente. Para colmatar estas dúvidas, a validade facial e de conteúdo das medidas a utilizar também foi testada em entrevistas com dois peritos na indústria farmacêutica e com dois colaboradores de empresas da indústria que assinalaram as opiniões que lhes ocorreram ao responder a uma versão provisória do questionário. Foram também consultados por correio electrónico os autores norte-americano das medidas, para dirimir algumas dúvidas sobre as mesmas.

Todas estas opiniões foram consideradas para melhorar o questionário submetido às empresas. As modificações introduzidas na tradução e adaptação são menores, mas ainda assim são relatadas a seguir.

No que respeita à capacidade de absorção de conhecimento, um dos ítems, agora eliminado, da medida de Vincent (2005), originário de Szulanki (1996), referia-se à presença de uma “linguagem comum” a unir os membros da empresa, em torno do recurso/capacidade. Mas as entrevistas preparatórias mostraram grande incompreensão sobre o que a expressão significava e indicaram que este item não seria respondido devido a essa incompreensão. Vincent (2005) já tinha feito um ajuste similar quando

excluiu a questão sobre o “estado-da-arte” no indicador sobre mercados e optou por mantê-lo no de conhecimento técnico. Uma outra modificação imposta em Vincent (2005) foi o desdobramento de um dos itens de Szulanki (1996) (*competence*) entre *competency* e *overall capacity*, mas dadas as dificuldades semânticas e a controvérsia actual que distingue, ou tenta distinguir, “*competence*”, “*capability*”, “*capacity*” (Grant, 2002) e, por força maior, “*overall capacity*”, optou-se por utilizar um item único (para não duplicar a pergunta) que inclui, em Português, o termo “capacidade”.

Os indicadores que visavam medir a capacidade de gestão de alianças, na tradução, perderem a conotação com diádes (o objecto de Lambe *et al.*, 2002) e, ou seja, traduziram-se termos que estavam no plural como (e. g., “*We each understand how to ...*”), para serem o singular (e. g., “a empresa sabe...”), pois este estudo tem por foco as empresas envolvidas em alianças e não alianças, *per si*.

7.5. Tipo de intervenção do investigador

O grau de interferência do investigador com a realidade estudada é mínimo. Vão ser inquiridas pessoas e consultadas bases de dados, para se poder quantificar determinados fenómenos, como se explica a seguir. Então, o investigador limitar-se-á a recolher dados e a tratá-los com determinadas técnicas, sem agir directamente sobre eles.

7.6. Método de recolha dos dados

Os dados são recolhidos por questionário, junto de todas as empresas da indústria farmacêutica em Portugal. Define-se esta indústria como aquela cujas empresas estão presentes no mercado do medicamento, ou seja, que têm AIM's de produtos regulados pelo Infarmed e orientados para o consumidor final.

O propósito desta investigação, como se assinalou atrás, é conduzir um teste de hipóteses. Contudo, o realismo crítico valoriza as opções multi-metodológicas que

possam enriquecer as respostas pretendidas. Na sequência da revisão de literatura, esta investigação combinou uma componente típica de trabalhos exploratórios, com entrevistas semi-estruturadas a empresas. Estas entrevistas foram conduzidas com os propósitos substantivos já descritos, dentre os quais se destacariam agora dois: o apoio à validação facial dos instrumentos de medida (*e. g.*, a validação da tradução e da adaptação das escalas); e o apoio às teorias em teste, assegurando, numa primeira abordagem (qualitativa), a potencial pertinência prática dessas relações em teste²⁷.

Nesta secção reflectem-se as opções do principal trabalho empírico desta tese, que é um estudo confirmatório dirigido às hipóteses em teste. No final, as evidências dos vários procedimentos poderão ser confrontadas, triangulando assim as principais conclusões.

Então, para a abordagem quantitativa optou-se pelo uso de questionários para recolher os dados que alimentarão a análise estatística. O respondente ideal para estes inquéritos seria uma pessoa da gestão de topo das empresas e, dentro da especificidade da orgânica das empresas da indústria visada, com alguma relação com a área de *business development*. Ao nível da gestão de topo das empresas existe, potencialmente, a visão integrada do negócio e da empresa que se deseja para as respostas em causa.

Todavia, nesta análise adoptou-se um procedimento diversificado de recolha de dados: há itens do modelo que respeitam a dados obtidos junto de fontes primárias – e, portanto, os questionários referidos combinam a eficiência na recolha, com a adequação à natureza dos dados requeridos – e, há outros dados (*e. g.*, os dados sobre desempenho) que provêm de fontes secundárias (*i. e.*, de bases de dados). Esta diversificação das fontes, para além do objectivo de operacionalização das variáveis/construtos permitiu

²⁷ Nas entrevistas exploratórias constatou-se que, no campo das percepções dos agentes da indústria, as teorias propostas eram importantes. Por exemplo, havia a intuição de que as empresas exploram de maneiras diferentes o potencial das respectivas alianças, porque umas “sabem fazê-lo” melhor do que

evitar o problema conhecido como *common method variance* – que resulta, *inter alia*, de ter a mesma pessoa a responder às questões sobre os antecedentes e sobre as consequências dos fenómenos (Slater e Atuahene-Gima, 2004, p. 244). Mais ainda, o uso de fontes secundárias permitiu recolher dados sobre diversos períodos temporais.

Definidos estes procedimentos, houve diversos cuidados com vista a aumentar a taxa de respostas. Este é um assunto crítico dado que a gestão de topo é, segundo Snow e Thomas, 1994), o respondente com taxas de resposta mais baixas.

Então, pensou-se nos factores que poderiam diminuir a taxa de respostas, relevando aspectos prévios à implementação e outras medidas a serem accionadas *a posteriori* durante a administração dos inquéritos.

Em relação aos aspectos prévios, na fase de elaboração dos questionários e nas entrevistas exploratórias, apareceram como relevantes os aspectos de dimensão e a complexidade do questionário (tal como alertado por, *e. g.*, Sekaran, 2002). Este aspecto específico é descrito em 8.1.1. A altura para a administração do questionário também visou evitar os picos de actividade do fim do ano, por um lado, e os períodos de férias, por outro lado. O aspecto mais interessante que as actividades exploratórias revelaram foi, contudo, o seguinte: o inquérito não deveria obrigar o respondente a consultar arquivos da empresa ou nas bases de dados. De facto, estas tarefas acrescentariam às exigências de preenchimento e, à falta de incentivos relevantes, estaria a comprometer-se a disponibilidade das pessoas em responder. Coincidentemente, este requisito é compatível com o referido atrás a propósito do problema de enviesamento de respostas, por se adoptar um desenho integral do inquérito: os dados que estão em bases de dados seriam consultados, em outras fontes, pelo investigador. Então, o respondente

outras. Note-se que pode acontecer que alguma percepção ou convicção revelada pelos agentes da indústria não seja estatisticamente validada.

concentraria o seu contributo nos indicadores que medem percepções, tendo a sua tarefa simplificada, por um lado, e, por outro, evitando aquele enviesamento.

Por outro lado, procurou-se explicar a utilidade do estudo, motivando o leitor para o tema, e prometeu-se oferecer às empresas respondentes uma síntese dos principais resultados. Adicionalmente, as entrevistas exploratórias revelaram que seria do agrado das empresas – e potenciador da sua resposta – que o investigador se comprometesse de modo explícito (por escrito) quanto aos seguintes aspectos: guarda de confidencialidade acerca do seu envolvimento no estudo; não utilização dos dados para fins diversos da investigação; não cedência a terceiros dos mesmos; e ao relato dos resultados em agregado, *i. e.*, sem evidenciar, ou permitir doutro modo, a identificação das empresas. Apesar de este tipo de comportamento ser um pressuposto ético de um qualquer programa de investigação, é conforme à cultura e às práticas das empresas da indústria visada tornar as obrigações de confidencialidade especialmente explícitas. Portanto, na carta de apresentação do estudo, assinada pelo investigador, um parágrafo enunciava este compromisso.

Adicionalmente, já no contexto da implementação do inquérito, tomaram-se outras medidas (Snow e Thomas, 1994; Sekaran, 2002): o contacto telefónico a todos os não-respondentes ao primeiro envio; o reenvio de questionários aos que afirmaram não ter recebido, por correio electrónico; a abertura para receber estas respostas por vários meios (fax, correio electrónico ou correio postal); e a administração pessoal do inquérito junto de quem manifestou interesse nesta opção.

7.7. Técnica estatística de análise dos dados: PLS

Está em causa, em primeiro lugar, analisar a estrutura através da qual um conjunto de fenómenos se relaciona e, em segundo lugar, a utilização de variáveis latentes. Por

isso, vai-se analisar um modelo estrutural, multivariado, e com variáveis latentes. Para isso, utilizar-se-á o algoritmo *partial least squares* (PLS) (Wold, 1982, 1985, *apud* Chin, 1998). Em relação ao *software* de análise, só recentemente foram disponibilizados de uma forma mais massificada vários programas que podem apoiar a utilização desta técnica, apesar de ter sido desenvolvida por Wold nos anos 70. O programa mais conhecido é o PLS-Graph de Wynne Chin. Nesta investigação usa-se a versão 3.0 deste *software*.

O PLS²⁸ tem uma abordagem holística, na análise de equações estruturais com variáveis latentes, pelo que tem sido crescentemente usado e recomendado em gestão (*e. g.*, Cool, Dierickx e Jemison, 1989; Hulland, 1999; Limayem, Khalifa e Chin, 2004; Calvo-Mora, Leal e Roldán, 2005). Ao contrário de outros métodos de “2ª geração” (Gefen *et al.*, 2000), como os que se baseiam na análise de estruturas de covariâncias, as análises com PLS podem ser feitas em condições – tais como as da presente investigação – de não-normalidade dos dados, em amostra pequenas e na presença de indicadores formativos (Lohmoller, 1989, *apud* Chin e Gopal, 1995). Esta técnica permite ainda conceber construtos de segunda ordem (sejam formativos ou reflexivos), testar interações e testar *nested models* (Chin, Marcolin e Newstead, 1996).

O PLS estima os parâmetros dos indicadores de/para as suas latentes e os parâmetros que relacionam as latentes entre si ao mesmo tempo, e é este facto que permite classificá-lo como uma técnica de análise de equações estruturais (Fornell e Bookstein, 1982; Gefen *et al.*, 2000). O algoritmo PLS é um processo iterativo que gera estimativas para as variáveis latentes, e para os valores com que estas se relacionam com os respectivos indicadores, que são ajustadas em função da estrutura proposta e do sistema de medida predefinido. Apesar desta lógica integrada de estimação, os modelos

²⁸ Para um aprofundamento acerca do modo de funcionamento do algoritmo ver, *e. g.*, Chin (1998) ou Haenlein e Kaplan (2004).

PLS são normalmente analisados em duas etapas: a análise do modelo de medida e a análise do modelo estrutural. Esta separação de etapas de análise permite ao investigador certificar-se de que tem medidas fiáveis e válidas para os construtos, antes de tirar conclusões acerca da natureza das relações entre eles (Hulland, 1999, p. 198). As análise PLS têm ainda uma terceira etapa (Haenlein e Kaplan, 2004) ou resultado que, entretanto, já é oferecido pela análise com base em covariâncias (Joreskog, 2000): as estimativas dos valores das variáveis latentes.

O essencial do algoritmo PLS é explicado a seguir (Chin, 1998; Cassel *et al.*, 2000):

1. Aproximação exterior: os valores de cada uma das latentes são estimados como médias ponderadas dos respectivos indicadores. Estes pesos são determinados de formas diferentes, consoante o tipo de modelo de medida seja reflexivo ou formativo. Se a relação for reflexiva, as latentes são análogas a componentes principais dos seus indicadores e, por isso, os pesos são covariâncias entre cada indicador e a latente. O valor do latente, assim apurado, é a melhor estimativa do construto subjacente. Se aquela relação for formativa, os pesos são coeficientes de regressão (normalmente, múltipla), entre a latente e os indicadores. Por defeito, opta-se por usar as variáveis estandardizadas, com média 0 e variância unitária, embora o PLS possa usar os dados sob múltiplas escalas e tipos simultaneamente.
 2. Aproximação interior: dadas as estimativas para as latentes, estes valores são otimizados através das estimativas dos valores das relações adjacentes (na estrutura interna do modelo) entre elas. Então, cada latente é estimada a partir da estrutura interna e do modelo de medida propostos.
-

Dado que é um processo iterativo, os passos 1 e 2 referidos acima, são repetidos para aproximar o valor de cada latente. O valor terminal deverá ser o melhor para as duas aproximações. Na aproximação interior, minimiza-se a soma dos quadrados dos resíduos da seguinte equação, que representa o modelo estrutural:

$$\eta = \beta\eta + \tau\xi + \nu \quad (1)$$

Em que η é um vector de variáveis latentes endógenas, ξ é um vector de variáveis exógenas, β e τ são as matrizes dos impactos e ν é um vector contendo os resíduos de especificação.

Na aproximação exterior, há um processo de minimização dos erros dos modelos de medida:

$$x = \Lambda_x \xi + \delta \quad (2)$$

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon \quad (3)$$

Nas equações 2 e 3, x e y representam os vectores dos indicadores, Λ_x e Λ_y são as matrizes dos respectivos pesos e, por fim, δ e ε são os vectores relativos aos erros de medida. Note-se que as equações 2 e 3 referem-se a modelos do tipo reflexivo. No caso de variáveis latentes formativas o respectivo modelo de medida obedece à estrutura genérica seguinte:

$$\xi = \pi x + \delta_\xi \quad (4)$$

A equação 4 refere-se a uma variável latente exógena, que é a situação onde será mais habitual encontrar construtos do tipo formativo (Cassel *et al.*, 2000), sendo π o vector dos coeficientes de regressão, e δ_ξ é o vector dos erros deste modelo de medida.

Em síntese, partindo de um modelo – aqui representado genericamente pelas equações 1 a 4 – segue-se um processo iterativo em que o algoritmo ajusta a aproximação interna e a externa sucessivamente até a convergência ser atingida²⁹.

Na avaliação das latentes reflectivas, os respectivos indicadores são vistos como medidas que captam, em paralelo, o mesmo construto. Para a avaliação do modelo de medida no tocante a estas variáveis latentes, considerou-se que os *loadings* aceitáveis estariam acima de 0,7 (Chin, 1998). Na avaliação da consistência interna, deverá considerar-se a medida de fiabilidade compósita de Werts, Linn e Jöreskog (1974), que é preferível ao “alfa de Cronbach”, devendo este indicador apresentar valores acima de 0,7 (*id.*, *ib.*). A análise da validade convergente, *i. e.*, na apreciação da variância partilhada entre um construto e os seus indicadores (reflexivos) será feita por recurso à medida AVE (*average variance extracted*) de Fornell e Larcker (1981), que deverá ser superior a 0,5 (*id.*, *ib.*). Para avaliar a validade discriminante (*id.*, *ib.*), os AVE das latentes reflexivas devem ser maiores que a variância partilhada entre cada latente e as outras (*i. e.*, cada uma das raízes quadradas das correlações múltiplas).

Para terminar os procedimentos de análise do modelo de medida, falta referir como se deverá fazer a análise da significância estatística dos pesos dos indicadores formativos: aqui, tal como na análise de correlação canónica, os pesos (*weights*) mostram o contributo de cada item para o construto (*id.*, *ib.*). Dado que em latentes formativos se assume que os indicadores podem ser independentes uns dos outros, dando origem ao construto emergente, os AVE e as medidas de consistência interna (das latentes) não deverão ser aplicadas como nos construtos reflexivos.

No que respeita à avaliação do modelo estrutural: o papel dos construtos moderadores é avaliado pela melhoria do ajustamento que aportam às variáveis

²⁹ Normalmente fixa-se um máximo de iterações para o algoritmo convergir, *e. g.*, 100, embora seja desejável que esta convergência aconteça muito antes, tal como em 10 iterações.

dependentes com que se associam no modelo (estatística f^2 , Gefen *et al.*, 2000); as relações propostas entre as latentes são testadas na sua significância estatística por *bootstrapping*; e ainda se analisam os R^2 dos latentes dependentes.

7.8. Síntese do capítulo

Ao longo deste capítulo descreveu-se a estratégia de implementação do estudo, para a implementação e definição do que Hunt (1994) designou de “teoria de medida”.

Salientou-se que o propósito de investigação é fazer um teste de hipóteses, para testar o modelo proposto que associa as alianças ao desempenho competitivo e avaliar em que medida as capacidades dinâmicas têm aí um papel explicativo e/ou moderador. Os fins desta análise são explicativos – em alternativa, poderiam ser descritivos, ou previsionais. Delimitou-se o objecto (empresas) e o contexto de análise (uma indústria), bem como o horizonte temporal (análise seccional, embora recolhendo dados históricos sobre o envolvimento em alianças). Esclareceu-se o tipo de intervenção que o investigador haveria de ter na condução do estudo e na formação dos dados (mínima ou nenhuma), bem como o método concreto de recolha (por questionário e por consulta a bases de dados, conforme a natureza dos dados pretendidos). Mostrou-se como é que os conceitos em apreço iam ser operacionalizados, através de determinadas variáveis – definidas após a análise da literatura apropriada, em face do problema de investigação – para possibilitar a análise quantitativa – e, por esta via, a avaliação da “medida em que” aquelas capacidades são pertinentes naquela relação. Por fim, descreveu-se com relativo detalhe a técnica de análise PLS, dado que o Capítulo VI havia concluído pela sua adequação ao caso presente.

Capítulo VIII. Teste empírico

8.1. Amostra

8.1.1. Implementação dos questionários

Os questionários foram enviados ao conjunto das empresas da indústria³⁰. Deste modo, visaram-se 140 empresas. De seguida, apresentam-se os procedimentos de implementação destes questionários.

Numa primeira fase o questionário foi enviado por correio postal (vulgo, CTT) para as 140 empresas e, destas, 14 responderam prontamente. O envio compreendia o questionário (Apêndice III), uma folha de rosto (Apêndice II) e um envelope de “correio verde” endereçado ao Centro de Estudos de Gestão. Esta taxa de resposta (10%) é baixa, mas não totalmente inesperada dado que os inquéritos foram distribuídos sem o prévio conhecimento dos respondentes (Snow e Thomas, 1994; Sekaran, 2002).

Em sequência, os não-respondentes foram contactados por telefone. Alguns destes contactos foram feitos pelo investigador, pessoalmente, com alguém da gestão de topo, ou próximo desta. Estes contactos com os respondentes são aconselhados para aumentar as taxas de resposta (*id.*, *ib.*) conjuntamente com outro procedimento: a administração pessoal do inquérito. Efectivamente, algumas empresas requereram uma entrevista sobre os propósitos da investigação antes de responder. Isto sucedeu apenas em alguns casos pois não era possível – nem desejado pelas empresas – estender este comportamento a todas as potenciais respondentes. Este processo ofereceu mais 10 respostas a este estudo.

³⁰ Tomando-se como tal as empresas presentes há mais de 5 anos no mercado do medicamento e registadas no Infarmed como detentoras de AIMs, de acordo com a definição apresentada em 7.2.2.

Por fim, em relação às empresas em que não foi possível contactar com a gestão de topo directamente, ainda assim, foram contactadas telefonicamente e o inquérito foi-lhes reenviado por correio electrónico, para o respectivo secretariado ou ainda para o endereço electrónico do membro da gestão de topo mais adequado, quando identificado. Note-se que em muitos casos as pessoas revelaram desconhecimento acerca do primeiro envio e, em geral, revelaram disponibilidade para receberem a versão electrónica. O reenvio dos inquéritos é uma prática habitual na literatura, para aumentar a taxa de respostas (*id.*, *ib.*). Apuraram-se mais 21 respostas, decorrentes destes esforços.

Note-se ainda que – dado que todos os 126 não-respondentes à primeira fase foram contactados, ao menos telefonicamente – apenas um grupo muito minoritário revelou abertamente que não queria responder ao inquérito. Mais ainda, receberam-se duas respostas por escrito (uma por correio postal e uma por correio electrónico) aonde as empresas explicavam (num caso) ou sugeriam (no outro) que não iam responder. Por fim, ainda se receberam 3 respostas que foram desconsideradas por se referirem a empresas que actuam apenas num segmento B2B, ou seja, cuja oferta não inclui o mercado do ambulatório e, noutro caso, por ser uma empresa com uma experiência de apenas três anos em Portugal – apesar de ser uma multinacional de referência.

8.1.2. Amostra recolhida e implicações para a técnica escolhida

A amostra recolhida contém 45 observações, representando uma taxa de respostas de cerca de 32%. As amostras com poucas observações e aquela taxa de respostas não são realidades inéditas em análises em gestão, que utilizam PLS (e, certamente, também existem noutros contextos), como se exemplifica a seguir: Kase e Zupan (2005) têm uma taxa de resposta de 22,5% (40 observações) num estudo sobre a relação entre desempenho e práticas de gestão de recursos humanos; Mintu-Wimsatt e Graham

(2004) têm uma taxa de 15,8% (53 observações) numa análise sobre práticas negociais; Dawes, Lee e Dowling (1998) têm uma taxa de 54,6% (41 observações) num trabalho que relaciona o controlo da informação com determinadas estruturas organizacionais; Brock e Zhou (2005) analisam dois grupos, de 33 e 77 observações num modelo com 11 variáveis latentes, com um número muito variável de indicadores entre elas. Por fim, há os casos citados em Goodhue *et al.* (2006), de Kabai e Cooper (2003) e de Yoo e Alavi (2001), com 31 e 45 observações, respectivamente.

Registe-se que o PLS é uma técnica compatível com aquele número de observações. Fornell e Bookstein (1982), Chin e Newsted (1999), Gefen *et al.* (2000) e Haenlein e Kaplan (2004) defendem a utilização de PLS mesmo em situações de amostras reduzidas³¹ e mostram que neste contexto é um algoritmo superior. Goodhue, Lewis e Thompson (2006) analisam os fundamentos para esta alegada superioridade e concluem que é parcialmente verdade: primeiro, a técnica PLS evita soluções inadmissíveis e estimativas negativas para a variância, que podem surgir em outras técnicas de análise de equações estruturais e com amostras pequenas; segundo, com amostras pequenas as estimativas de PLS para os parâmetros são as mais próximas dos verdadeiros valores; e terceiro, não se prova que o PLS tenha maior capacidade para detectar relações significativas – isto é, que ofereça mais potência que outras técnicas. Por isso, com esta nota de aviso, concluem que o PLS (*id.*, *ib.*, p. 10) “é uma técnica conveniente e poderosa na análise de modelos complexos com amostras demasiado pequenas para técnicas baseadas em covariâncias”, embora não seja melhor (nem pior) que aquelas técnicas na questão específica da potência dos testes estatísticos.

³¹ Embora possam sobrevir desvios padrões relativamente grandes, o que pode dificultar o sucesso do teste de significância dos valores estimados (Chin *et al.*, 2003). Todavia, este facto, associado aos propósitos de explicativos deste estudo, pode beneficiar o conservadorismo em relação ao significado das relações validadas (Chin *et al.*, 1996; Calvo-Mora *et al.*, 2005).

Os testes estatísticos habituais (e. g., análise do *p-value* das estimativas) são importantes para se retirarem conclusões acerca das relações propostas entre as variáveis em apreço. Estes testes dependem, em grande medida, da força da relação “que existe” entre as variáveis observadas e também do número de observações da amostra, ou seja, que sustenta esse observação. De acordo com Phelan, Ferreira e Salvador (2002, *apud* Slater e Atuahene-Gima, 2004) a média de observações que os estudos publicados no *Strategic Management Journal* utilizaram, entre determinado período, foi de 175 sujeitos. Curiosamente, de acordo com Slater e Atuahene-Gima (2004, p. 231) um número muito elevado de observações pode levar à validação empírica de muitos efeitos, até dos que são relativamente fracos (citando Sawyer e Ball, 1981). Este ponto será aprofundado de seguida. Por outro lado, o facto de uma amostra ser pequena, ainda seguindo Slater e Atuahene-Gima (2004, p.231), não retira significado estatístico às observações se for representativa da população (citando Sawyer e Peter, 1983).

O facto de, numa amostra relativamente pequena, se vir a atribuir significado a uma determinada relação estatística entre variáveis, isso indicará que essa relação, entre os fenómenos representados pelas variáveis, provavelmente existe e é forte. Precisamente, a potência define-se como a probabilidade de, acertadamente, se rejeitar a hipótese nula, ou seja, de validar um efeito que efectivamente existe. Numa situação de pouca potência, sucederá que não se vão validar relações que efectivamente existem – e, desde logo, as mais fracas.

Então, as principais consequências da utilização de uma amostra pequena residem na subavaliação do significado estatístico das relações estruturais entre as variáveis e na possibilidade de relevação, apenas, das relações mais fortes. Portanto, por se usar uma amostra pequena, subsistirá o risco da não validação de algumas das hipóteses de

pesquisa, sobretudo no caso de os efeitos a elas associados forem médios ou fracos (Chin *et al.*, 1996; Goodhue *et al.*, 2006).

A título indicativo, refira-se que a técnica de análise de equações estruturais com base em covariâncias exige amostras superiores a 100 observações, enquanto que uma amostra de 30 observações seria o mínimo recomendado para muitas das aplicações com PLS (Chin e Newsted, 1999; Gefen *et al.*, 2000; Chin *et al.*, 2003). A heurística habitualmente referida a este propósito³² (Chin *et al.*, 1996, p. 39) é de que se deverá ter observações em número de 5 a 10 vezes o número de indicadores do construto com mais indicadores formativos (ou as relações antecedentes da latente endógena que as tenha em maior número), sendo 5 um critério menos exigente e 10 um critério mais forte. Apesar de, em rigor, esta definição do tamanho mínimo das amostras só poder ser feita com um modelo e com um conjunto de dados concretos, anotam-se quatro exemplos do que foi afirmado: Chin *et al.* (1999) utilizaram num estudo Monte Carlo diversas amostras e, na amostra mais pequena (com 20 observações), registaram desvios padrões elevados, que inviabilizaram o teste favorável dos parâmetros estimados, mas na amostra seguinte (com 50 observações) já validaram a maior parte das relações propostas; Wold estimou um modelo com 27 indicadores sob duas latentes, com 10 observações (*apud* Chin, Marcolin e Newsted, 1996); Pina-e-Cunha (1998) estimou, com 47 observações, um modelo de seis variáveis latentes tendo cada uma entre um e seis indicadores; por fim, a respeito da eficácia do algoritmo, para além do já referido Chin e Newsted (1999), veja-se em Cassel, Hackl e Westlund (2000), como os valores estimados são robustos, mesmo em condições desfavoráveis dos dados (não-normalidade das distribuições, multicolineariedade e má especificação do modelo).

³² Esta heurística é criticada em Goodhue *et al.* (2006) por não permitir uma decisão rigorosa, pois não avalia alguns aspectos relevantes, tal como a potência estatística associada aos testes efectuados.

A significância individual dos coeficientes estimados por PLS, como se mostrou, pode ser testada obtendo-se 500 estimativas por *bootstrapping* e tendo por referência um nível pré-definido de significância pretendida (que normalmente é fixado em 90%, 95% ou 99%, de modo a reduzir o erro de tipo 1). Uma questão diversa tem que ver com a potência do teste – que, como se disse, se refere à possibilidade de rejeitar uma hipótese nula quando, de facto, a hipótese alternativa é verdadeira. Dado que a potência do teste depende da força da relação entre as duas variáveis visadas, então no caso de relações (efeitos) mais fortes, vai ser possível atingir a potência desejada, *ceteris paribus*, com uma amostra menor. Então, reafirma-se que a maior dimensão da amostra é importante, sobretudo para detectar efeitos mais subtis, pelo que numa amostra mais pequena é natural que alguns passem indetectados.

Em síntese, há quatro elementos relacionados neste raciocínio e se o investigador conhecer três, pode quantificar o quarto. Esses elementos são: a dimensão da amostra; a dimensão do efeito que associa as variáveis; o erro de tipo 1 desejado; e a potência fixada para o teste. Os referenciais publicados (Cohen, 1988) para estes cálculos não se referem especificamente a relações estimadas por PLS, embora se refiram a regressões. Mais ainda, Goodhue *et al.* (2006) mostram que as previsões com PLS são compatíveis com os intervalos de potência previstos para modelos de regressão em Cohen (1988). Então, de seguida, vão-se aplicar alguns parâmetros, para investigar o tipo de resultados que se pode esperar da amostra colhida. Seguindo os parâmetros habituais, seja o nível de significância pretendido de 95% e a potência fixada num mínimo de 80% (Cohen, 1988), os efeitos fortes ($f^2 > 0,35$) deverão ser detectados com amostras superiores a 39 observações – considerando que cada variável endógena é prevista ou explicada por quatro variáveis exógenas. Se este número diminuir, também diminui a dimensão exigida para a amostra. Então, a amostra recolhida, com 45 observações, é suficiente

para detectar os efeitos mais fortes. Goodhue *et al.* (2006) mostraram que em alguns modelos, os efeitos médios ($0,35 > f^2 > 0,15$), em amostras pequenas (com 40 observações), também podem ser detectados, quer com PLS quer com equações estruturais baseadas em modelos de covariância. Porém, isto já não sucedeu para os efeitos mais fracos ($0,15 > f^2 > 0,02$), que requerem amostras maiores para serem detectados.

Encerra-se esta secção em torno da dimensão da amostra, com três notas finais. Primeiro, em estudos conduzidos numa única indústria, dada a natureza relativamente mais homogénea das relações e o controlo sobre variáveis contingentes, os estudos talvez possam ser conduzidos com amostras menores do que em estudos que abarcam diversas indústrias (Slater e Atuahene-Gima, 2004, p. 232). Segundo, e decorrendo do que se reflectiu nesta secção, ao usar amostras mais pequenas, o investigador terá que estar preparado para a situação de identificação apenas dos efeitos mais substanciais (*id.*, *ib.*). Contudo, e em terceiro lugar, independentemente da dimensão das amostras, sabe-se que a validade das teorias em teste vai sendo reforçada à medida em que os estudos se vão repetindo e, desejavelmente, confirmando os resultados anteriores (Ping, 2004).

8.1.3. Descrição da amostra

As empresas contidas na amostra detêm 58,2% dos produtos no mercado, indicando que há uma concentração relativa dos produtos (AIMs) em determinadas empresas e que a amostra recolhida se refere a um conjunto apreciável destas empresas. Os valores de vendas tornam esta situação ainda mais evidente: a amostra recolhida representa 78,2% das vendas de medicamentos em Portugal, feitas em ambulatório, quer de produtos

sujeitos, quer não sujeitos, a receita médica. Por fim, de acordo com as estimativas da IMS Health, as vendas hospitalares destas empresas são cerca de 86,2% do total.

Então, apesar de a amostra se referir a cerca de um terço das empresas – o que já não é desconforme em relação às taxas de resposta habituais – vai ser possível analisar determinados fenómenos em mais de três quartos do mercado (medido pelas vendas) do medicamento.

Apesar do compromisso de confidencialidade, era obrigatório que a empresa se identificasse (para facilitar o *follow-up* das respostas) e em geral este requisito foi cumprido. Os respondentes tinham ainda a possibilidade de se identificar e fizeram-no em 42% dos casos. Mais ainda, tinham a possibilidade de indicar o cargo que ocupavam. Aqui as respostas tanto apontaram o cargo ou o serviço a que estavam afectos. Assim, em 53% dos casos sabe-se a origem do respondente e, como pedido, as respostas incluem directores-gerais, responsáveis por business development e alguns casos da área financeira e controlo de gestão. Portanto, a expectativa de que fossem pessoas com uma visão integrada das actividades da empresa parece cumprida. Num caso, apenas se indicou o nome do respondente e o cargo (director-geral), e por esta via a empresa foi identificada.

Tal como descrito na secção que explicitou a metodologia a ser implementada, a informação relativa às capacidades dinâmicas (operacionalizadas através de escalas do tipo de Likert) e ao número e datação das alianças foi recolhida pelos questionários referidos atrás. Para recolher informação sobre os indicadores de desempenho, os valores de vendas dos produtos e a informação que levou à catalogação do seu grau de inovação, recorreu-se a fontes secundárias (Coface Mope; Dun e Bradstreet; FDA; IMS Health; Infarmed). Estes procedimentos ofereceram questionários completos, por um lado, e bases de dados robustas e provindas de instituições credíveis, por outro. Há

valores em falta (6 observações) apenas para a variável rentabilidade. O algoritmo PLS vai tratar este problema fazendo uma substituição pela média para aquelas unidades. Se houvesse falhas nas respostas em algum dos itens das escalas dos construtos relativos às capacidades dinâmicas, haveria lugar a um procedimento designado de *deletion pairwise*. O algoritmo PLS não é flexível a ponto de propor outras soluções para estes problemas, nem a dimensão da amostra sugere que um tratamento prévio de imputação de valores pudesse ter mais sucesso. Por isso, o indicador de rentabilidade será olhado com alguma prudência, pese embora o número reduzido de observações em falta. A Tabela 20 resume alguma informação estatística sobre as variáveis coligidas:

Tabela 20. Estatísticas descritivas das variáveis (escalas tipo Likert).

Construto	Subdimensões / manifestações	Variável	N	Média	Desvio-padrão	Unidade/Tipo de dados
Capacidade de gestão de alianças	Experiência	ALM11	45	4,31	2,05	Escala tipo Likert 1-7
		ALM12	45	4,33	2,16	Escala tipo Likert 1-7
		ALM13	45	3,73	2,31	Escala tipo Likert 1-7
	Gestores	ALM21	45	3,91	2,00	Escala tipo Likert 1-7
		ALM22	45	4,36	1,89	Escala tipo Likert 1-7
		ALM23	45	4,84	1,74	Escala tipo Likert 1-7
		ALM31	45	4,53	1,88	Escala tipo Likert 1-7
	Proactividade	ALM32	45	4,33	1,91	Escala tipo Likert 1-7
		ALM33	45	4,24	1,66	Escala tipo Likert 1-7
		ACAPM1	45	5,51	0,86	Escala tipo Likert 1-7
Capacidade de absorção de conhecimento (ACAP)	Conhecimento de marketing e comercial	ACAPM2	45	5,47	0,86	Escala tipo Likert 1-7
		ACAPM3	45	5,42	0,88	Escala tipo Likert 1-7
	Conhecimento de ciência e tecnologia	ACAPM4	45	5,40	0,90	Escala tipo Likert 1-7
		ACAPT1	45	4,76	1,04	Escala tipo Likert 1-7
ACAPT2		45	4,89	1,10	Escala tipo Likert 1-7	
		ACAPT3	45	4,96	0,99	Escala tipo Likert 1-7
		ACAPT4	45	5,04	0,92	Escala tipo Likert 1-7
		ACAPT5	45	5,02	0,95	Escala tipo Likert 1-7

A tabela anterior refere-se aos construtos que foram quantificados por recurso a escalas de avaliação de percepções, do tipo Likert, com uma escala de 1 a 7. os indicadores constantes da Tabela 21 respeitam a variáveis contínuas, quantificadas com base em outro tipo de dados, como se explica na última coluna da tabela.

Tabela 21. Estatísticas descritivas das variáveis (variáveis contínuas).

Construto	Variável	N	Média	Desvio-padrão	Unidade/Tipo de dados
Alianças de I&D em 2000	I&D00	45	3,60	5,15	Var. contínua (contagem)
Alianças de I&D entre 2001 e 2004	I&D04	45	2,22	3,32	Var. contínua (contagem)
Alianças marketing e comerciais em 2000	CPRMK00	45	2,42	2,98	Var. contínua (contagem)
Alianças marketing e comerciais entre 2001 e 2004	CPRMK04	45	1,69	2,38	Var. contínua (contagem)
Crescimento de vendas	CrescVND	45	9,17	12,09	Var. contínua (milhões de euros)
Quota de mercado em 2004	MS04	45	1,99	1,99	Var. contínua (percentagem)
Variação percentual em produtos inovadores	Vinov00	45	4,43	7,90	Var. contínua (pontos percentuais)
Introdução de produtos inovadores	Pi_E	45	1,47	1,92	Var. contínua (contagem)
Variação percentual em produtos genéricos	Vgen00	45	10,14	18,88	Var. contínua (pontos percentuais)
Introdução de produtos genéricos	Ge_E	45	4,69	8,01	Var. contínua (contagem)
Rentabilidade em 2004	Profit	39	5,46	5,73	Var. contínua (percentagem)

A análise das empresas constantes nesta amostra prossegue, na próxima secção (8.1.4.), onde se verifica que, tal como esperado, as empresas da amostra são de dimensões muito variáveis, havendo empresas com vendas superiores a 100 milhões de euros e outras com menos de 100 mil euros. Esta diversidade está ainda patente no número de produtos, pelo que, nesta amostra – como na indústria em geral – coexistem empresas com *portfolios* muito alargados e empresas mais especializadas.

Este comentário será aprofundado, ainda na secção 8.1.4., pela análise de dois indicadores de concentração de vendas – estes indicadores são índices de Herfindahl, que medem a concentração pelas “quotas” que cada produto, e cada área terapêutica, têm no interior (nas vendas totais) de cada empresa – em que o valor de 1 significa a concentração máxima das vendas, num produto ou numa área terapêutica. Este tipo de

empresas existe na indústria e na amostra. Contudo, não é a situação mais frequente, que se caracteriza pela dispersão das vendas por um conjunto de produtos e/ou de áreas terapêuticas. Pode também acontecer que as empresas dependam de modo mais evidente não de um, mas de um conjunto maior (em geral três, segundo Yeoh e Roth, 1999) de produtos. Então, apesar de as vendas das empresas respeitarem a dezenas de produtos, em média, estão – como se retira dos dados – mais concentradas num conjunto de produtos, que se vendem num volume relativamente maior. Estes produtos podem ser os produtos mais inovadores, os de grande consumo dadas as prevalências das doenças, os mais novos, *etc.* Note-se ainda que a dispersão é menos evidente nos produtos do que nas áreas terapêuticas, querendo dizer que as empresas procuram, em geral, estar presentes em diversas dessas áreas.

Por fim, foi investigado se havia algum enviesamento das respostas, com base no facto de alguns respondentes terem acedido a participar, mais facilmente que outros. De facto, numa primeira tentativa apenas 14 empresas devolveram os questionários. A Tabela 22 resume os resultados das estatísticas de teste de dois testes habituais na comparação de médias: a t-student e a de Mann-Whitney-Wilcoxon. Esta última estatística de teste foi calculada apenas para os indicadores das escalas de percepção devido ao facto de se tratarem de escalas do tipo Likert, e por ser um teste não paramétrico, para afastar dúvidas sobre se (dado o tamanho da amostra) a utilização da distribuição de t-student para a comparação de médias não seria enviesador dos resultados.

Tabela 22. Estatísticas de teste para comparar médias de sub-amostras.

Indicadores	Dimensão das sub-amostras		Estatísticas de teste	
	N1	N2	T-student	Mann-Whitney-Wilcoxon
CPRMK00	14	31	0,578	
CPRMK04	14	31	-0,105	
I&D00	14	31	0,653	
I&D04	14	31	0,266	
ALM11	14	31	-0,203	0,625
ALM12	14	31	-0,095	0,196
ALM13	14	31	0,369	-0,245
ALM21	14	31	1,512	-1,238
ALM22	14	31	1,010	-0,699
ALM23	14	31	0,382	-0,245
ALM31	14	31	0,443	-0,074
ALM32	14	31	0,743	-0,331
ALM33	14	31	0,314	0,196
ACAPM1	14	31	1,496	-0,956
ACAPM2	14	31	1,190	-1,177
ACAPM3	14	31	1,684	-1,606
ACAPM4	14	31	0,794	-0,552
ACAPT1	14	31	-0,877	1,324
ACAPT2	14	31	0,504	-0,098
ACAPT3	14	31	0,868	-0,466
ACAPT4	14	31	0,766	-0,454
ACAPT5	14	31	0,854	-0,527
MS04	14	31	1,265	
Profit	14	31	-0,651	
CrescVND	14	31	0,976	
Vinov00	14	31	2,019	
Vgen00	14	31	-1,150	
Pi_E	14	31	2,373	
Ge_E	14	31	0,396	

Verifica-se que em geral não há diferenças significativas entre as duas sub-amostras (os que responderam primeiro (N1) e os outros (N2), com quem foi preciso insistir) excepto nos indicadores relativos aos produtos inovadores. As empresas que responderam mais solícitamente parecem ser as mais inovadoras. Contudo, trata-se de

um indicador com uma distribuição muito assimétrica, que assume o valor zero para 25 empresas, ou seja, tem um perfil muito sensível aos *outliers* e talvez por isso apresente uma ligeira diferença, para a significância que é habitual arbitrar (5%), entre as duas sub-amostras. Mas não parece ser impeditivo de prosseguir a análise.

8.1.4. Representatividade da amostra

Embora o objectivo fundamental desta investigação seja a obtenção de enunciados generalizáveis de um ponto de vista analítico, a opção feita atrás, por uma metodologia quantitativa, pode oferecer a hipótese de se tentar uma generalização estatística. Todavia, há autores (*e. g.*, Ping, 2004) que assinalam que este passo é perigoso mesmo em estudos muito alargados e que, em rigor, uma dada explicação só é válida na amostra que a autoriza. Mas esta generalização é um subproduto habitual e, por isso, pode ser ensaiada – se os dados o permitirem – tendo presente esta relativização, que se recomenda.

De seguida, na Tabela 23, comparam-se algumas estatísticas descritivas da amostra com os respectivos valores para a população. Faz-se também um teste de comparação de valores médios, para averiguar se, do ponto de vista desta estatística, a amostra reproduz o padrão da população. As estatísticas escolhidas respeitam, por um lado, a dimensões importantes da competição nesta indústria, e, por outro lado, a dados disponíveis para a amostra e para a população em análise.

Tabela 23. Comparação da amostra com a população.

Variável	Amostra			População			Teste de comparação de médias (estatística t)
	N	Média	DP	N	Média	DP	
Quota de mercado	45	1,99%	1,99	140	1,04%	1,71	0,029
Número de produtos (AIM)	45	48	39	140	27	31	3,365
Rácio Vendas de produtos novos (<5 anos)/ Vendas totais	45	21,23%	28,13	140	26,47%	42,97	-0,009
Peso das vendas de medicamentos no volume de negócios da empresa	45	69,07%	29,65	140	53,40%	29,58	0,031
Índice de concentração de vendas (em produtos)	45	0,48	0,29	140	0,56	0,33	-1,470
Índice de concentração de vendas (em áreas terapêuticas)	45	0,21	0,21	140	0,38	0,32	-4,003
Quota de mercado no segmento dos produtos novos (<5 anos)	45	0,32%	0,40	140	0,14%	0,27	0,028
Quota de mercado no segmento dos medicamentos genéricos	45	1,58%	2,30	140	0,71%	1,47	0,024
Quota de mercado no segmento dos medicamentos inovadores	45	1,84%	4,24	140	0,34%	1,34	0,023
Número de empresas que lançaram produtos novos (pelo menos um nos últimos 5 anos)	39 (em 45)			103 (em 140)			

Verifica-se na tabela anterior que, pelo menos do ponto de vista das médias, há diferenças significativas entre a amostra recolhida e a população que é alvo do estudo. Mais ainda, a amostra tem um enviesamento particular, no sentido de incluir as empresas com *portfolios* maiores e aquelas cuja oferta é menos concentrada, quer do ponto de vista das áreas terapêuticas cobertas, quer quanto aos produtos vendidos. Nos restantes indicadores não se assinalam diferenças significativas. Todavia, assinale-se a grande dispersão de resultados, a avaliar pela expressividade dos desvios-padrões medidos.

Estes resultados suscitaram interrogações adicionais, às quais uma análise mais cuidadosa dos dados veio dar (uma) resposta. De facto, verifica-se que existem algumas empresas neste mercado, mas que têm vendas muito pouco expressivas (o mínimo registado é de 216 euros no ano de 2004). Mais ainda, há empresas, dentre as 140, que não dependem significativamente do mercado do medicamento para a sua actividade (há uma empresa que faz menos do que 1% do seu volume de negócios neste mercado). De facto, há empresas farmacêuticas que estão também no sector de matérias-primas, ou que incluem na sua actividade a produção em subcontrato para outras. Contudo, há outros casos – e chamou-se a atenção para isto quando se comentou a escolha de um indicador de desempenho que incluía os resultados líquidos – em que as empresas trabalham com produtos que não são fármacos, nem estão relacionados³³.

Então, colocou-se uma hipótese (de trabalho, ligada à teoria da medida e não à teoria explicativa que está em teste ao longo desta tese), segundo a qual seria possível, com algum rigor, cindir esta amostra em dois grupos, em que um, que se desejava marginal, se compunha de empresas que simultaneamente não têm uma importância grande no mercado do medicamento Português e que não dependem significativamente deste mercado para levar a cabo a sua actividade económica.

Para explorar esta hipótese, conduziu-se uma análise de *clusters* com base em duas variáveis: as vendas de medicamentos (logaritmizadas); e o peso das vendas de medicamentos no volume de negócios total da empresa. As estatísticas descritivas (percentis) relativas a estas duas variáveis constam da Tabela 24.

³³ A título de exemplo, há empresas que operam – para além de medicamentos – com cosméticos, com produtos homeopáticos, e com equipamentos médicos. Como casos extremos, refira-se que nestas empresas há uma que é mais conhecida pelos detergentes que vende e outra que consolidou a sua actividade com um restaurante (dados: Coface).

Tabela 24. Percentis das variáveis usadas na análise de *clusters*.

Estatísticas			
		Vendas de medicamentos 2004	Negócio do medicamento (% VN)
N	Válidas	140	140
	Em falta	0	0
Média		15.346.798	53%
Desvio padrão		28.923.943	29,6
Percentis	25	310.221	31%
	50	2.899.009	58%
	75	16.015.113	74%

A tabela anterior revela a heterogeneidade destas empresa relativamente às duas variáveis. Para realçar este aspecto, as vendas ainda não estão logaritmizadas na tabela acima. Note-se que cerca de um quarto das empresas cadastradas depende em menos de 30% do seu volume de negócios, desta actividade. Quanto às vendas, o percentil 25 atinge-se com cerca de 310 mil euros de vendas, o que é muito pouco expressivo face ao mercado global. Para este estudo seleccionaram-se apenas as empresas que já existiam em 2000, portanto o argumento de que podem actividades em início não é muito promissor. Por fim, assinala-se que o coeficiente de correlação entre esta duas variáveis é de 0,52 ($p\text{-value} < 0,05$, no teste de Pearson).

De seguida, usando uma técnica hierárquica (para fazer uma primeira exploração dos dados) e usando o algoritmo *K-means* foi possível apurar 2 *clusters* naquelas 140 empresas presentes no mercado do medicamento. Estes resultados, e a ANOVA que testa o significado das variáveis, são apresentados nas Tabelas 25 e 26.

Tabela 25. Teste das variáveis usadas na análise de *clusters*.

	ANOVA					
	Cluster		Erro		F	Sig.
	Média ²	gl	Média ²	gl		
Peso no VN	5,28	1	0,05	138	105,94	0,00
Vendas 2004 (Ln)	724,11	1	2,53	138	286,29	0,00

Tabela 26. Composição dos *clusters*.

Número de casos em cada <i>cluster</i>	
<i>Cluster 1</i>	86
<i>Cluster 2</i>	54
Válidos	140
Em falta	0

Então, é possível decompor o universo de 140 empresas em dois grupos. O *cluster* número 2 contém empresas que, embora estando presentes no mercado, não são *players* – do ponto de vista daquelas variáveis e desta análise – muito significativos. De seguida, na Tabela 27, repete-se a comparação feita na Tabela 23, desta vez confrontando a amostra com a população do *Cluster 1*.

Tabela 27. Comparação da amostra com os elementos do *Cluster 1*.

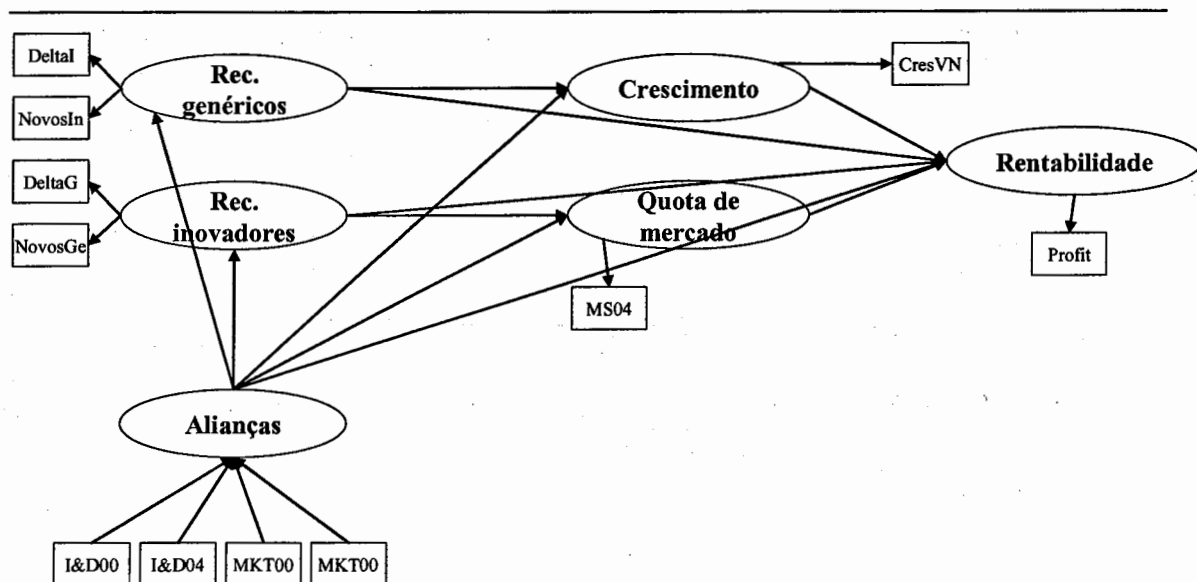
Variável	Amostra			Cluster 1			Teste de comparação de médias (estatística)
	N	Média	DP	N	Média	DP	
Quota de mercado	45	1,99%	1,99	86	1,61%	1,96	0,010
Número de produtos (AIM)	45	48	39	86	38	34	1,447
Rácio Vendas de produtos novos (<5 anos)/ Vendas totais	45	21,23%	28,13	86	23,57%	29,59	-0,004
Peso das vendas de medicamentos no volume de negócios da empresa	45	69,07%	29,65	86	68,80%	21,68	0,001
Índice de concentração de vendas (em produtos)	45	0,48	0,29	86	0,42	0,28	1,141
Índice de concentração de vendas (em áreas terapêuticas)	45	0,21	0,21	86	0,22	0,18	-0,151
Quota de mercado no segmento dos produtos novos (<5 anos)	45	0,32%	0,40	86	0,23%	0,32	0,013
Quota de mercado no segmento dos medicamentos genéricos	45	1,58%	2,30	86	1,15%	0,02	0,012
Quota de mercado no segmento dos medicamentos inovadores	45	1,84%	4,24	86	1,16%	0,03	0,011
Número de empresas que lançaram produtos novos (pelo menos um nos últimos 5 anos)	39 (em 45)			67 (em 86)			

Verifica-se que há uma grande aderência entre as médias da amostra e o universo constante deste *cluster*. Não existem diferenças significativas em todas as variáveis, excepto no número de produtos autorizados no mercado (AIM). Então, a generalização estatística para a população, que poderia vir condicionada quer pelas reservas de alguns autores apontadas no início desta secção, quer pelo facto de a amostra ser diferente em alguns aspectos da população, talvez possa ser tentada com mais segurança para as 86 empresas do *cluster 1*. Ou seja, a amostra composta por empresas que responderam ao inquérito conta, em média, com empresas relativamente maiores e mais inovadoras (em sentido lato) que a população. Então, representa melhor a subpopulação de empresas que estão mais interessadas no mercado do medicamento – *i. e.*, para quem este mercado é mais importante e no qual são mais expressivas através das suas vendas.

8.2 Implementação da análise de equações estruturais: o modelo base

A Figura 13 (abaixo) representa o modelo que vai ser estimado neste subcapítulo.

Figura 13. Modelo base.



Trata-se da concretização do modelo apresentado no Capítulo V e que permitirá atingir dois resultados. Primeiro, vão-se testar as hipóteses de investigação que não se referem explicitamente às capacidades dinâmicas. Em segundo lugar, obter-se-á um modelo sobre o qual se avançará, nos sub-capítulos seguintes, para o teste do papel das capacidades dinâmicas. A metodologia de estimação e avaliação das medidas seguirá os cânones da literatura, designadamente no que toca à especificidade da técnica PLS.

8.2.1. Análise do modelo de medida

O modelo de medida é avaliado com base: na fiabilidade individual das medidas; na fiabilidade dos construtos; e na validade convergente e discriminante. Estas análises, contudo, só se aplicam a variáveis compósitas reflexivas de primeira ou de segunda ordem. Para as variáveis formativas, de primeira ou de segunda ordem, a sua avaliação é feita com base nas significâncias estatísticas individuais e na sua capacidade para explicar porções significativas da variância das variáveis endógenas do modelo.

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 28, e em relação às medidas reflexivas, retira-se que elas são individualmente fiáveis, porquanto os *loadings* dos itens sobre os respectivos construtos latente são todos superiores a 0,70 (Gefen *et al.*, 2000). Quanto aos itens formativos do construto relativo ao *portfolio* de alianças, mostra-se que um dos itens desse *portfolio* não é significativo no contexto deste modelo. Trata-se das alianças de marketing mais recentes. Ainda assim, o modelo na sua versão final não o exclui, por duas razões: primeiro, para evidenciar, sem qualquer prejuízo para o rigor do modelo, esse mesmo facto dado o interesse teórico e empírico que pode ter; e, segundo, pelo facto de que, por não ter sido validado nesta explicação, não significa que não possa ser aprovado em outras análises, pelo que não deve ser secundarizado em relação aos outros. O subcapítulo 8.8 referirá algumas implicações.

Tabela 28. Resultados do modelo de medida do modelo base.

Construto/ Dimensão/ Indicador	Weight	Loading	Fiabilidade compósita	Variância comum (AVE)	Estatística T
Portfolio de alianças (Formativo)			n.a	n.a	
I&D00	0,764				33,568
I&D04	0,301				5,692
MKT00	0,080				1,812
MKT04	-0,103				0,645
Crescimento			1,000	1,000	
CresVN		1,000			n.a
Quota de mercado			1,000	1,000	
MS04		1,000			n.a
Reconfiguração (inovadores)			0,915	0,844	
NovosInn		0,873			12,864
DeltaI		0,963			8,111
Reconfiguração (genéricos)			0,914	0,842	
NovosGen		0,897			16,398
DeltaG		0,938			11,563
Rentabilidade			1,000	1,000	
Profit04		1,000			n.a

A fiabilidade dos construtos depende dos resultados da medida de consistência interna referida em 7.7: a medida de fiabilidade compósita de Werts *et al.* (1974). De novo, esperava-se encontrar valores superiores a 0,70 e, de acordo com a Tabela 25, este indicador é sempre superior a 0,90. Adicionalmente, para avaliar a validade convergente, utiliza-se o indicador AVE (*average variance expected* – que mede a variância partilhada entre um construto e os seus indicadores). Esperava-se que todos os construtos medissem pelo menos 0,50 neste indicador e verifica-se que o menor valor medido no modelo é de 0,842, ainda de acordo com a Tabela 25. O construto que verifica este valor é composto por dois itens, logo é possível afirmar que entre eles existe um grau assinalável de variância comum. Efectivamente, trata-se da medida da reconfiguração do *portfolio* de produtos com base em genéricos. O valor de AVE encontrado para os construtos da reconfiguração com base em produtos inovadores (0,844) também é elevado. Recordar-se que os dois indicadores, de cada uma destas variáveis latentes, são a variação em pontos percentuais do peso destes produtos no

portfolio e o número de produtos desse tipo que foram lançados no mercado entre 2001 e 2004.

A medida da AVE também é usada para avaliar a validade discriminante – isto é, o grau em que existe (ou não) sobreposição entre as medidas que cada construto representa –, junto com as correlações entre os construtos. Para as medidas reflexivas, espera-se que a raiz quadrada da AVE (na diagonal da Tabela 26) seja superior às correlações entre construtos diferentes. O símbolo “n/a” significa que o AVE não tem leitura para determinados construtos, dado tratarem-se de variáveis formativas.

Tabela 29. Correlações e AVE das variáveis do modelo base.

	<i>Portfolio de alianças</i>	Crescimento	Quota de mercado	Reconfig. com inovadores	Reconfig. com genéricos	Rentabilidade
<i>Portfolio de alianças</i>	n/a					
Crescimento	0,598	1,000				
Quota de mercado	0,779	0,669	1,000			
Reconfiguração com inovadores	0,636	0,345	0,604	0,919		
Reconfiguração com genéricos	-0,197	0,272	-0,136	-0,257	0,918	
Rentabilidade	0,105	0,333	0,251	0,039	0,544	1,000

De acordo com a tabela anterior, os construtos usados oferecem uma adequada validade discriminante, pois os valores da diagonal desta matriz são sempre superiores às correlações entre construtos que se espera que tivessem naturezas diversas. Os valores de AVE de 1,00 referem-se a variáveis com apenas um indicador: as variáveis de desempenho financeiro e de resultados quanto à posição relativa nos mercados.

Dado que todas as medidas são válidas e fiáveis, elas podem ser analisadas e interpretadas no contexto do modelo e do presente programa de investigação.

8.2.2. Análise do modelo estrutural

O modelo estrutural é analisado com base na variância explicada dos construtos endógenos e com base nas estatísticas t das relações entre variáveis. Geraram-se, por *bootstrapping*, 500 amostras para se obter aqueles t amostrais. Dado que o papel das duas capacidades dinâmicas vai ser analisado em separado e sequencialmente, nesta primeira fase, estimou-se o modelo a que se referem a Figura 13 e as hipóteses de H1 a H4. A Tabela 30 mostra os resultados deste processo e indica quais as hipóteses que foram rejeitadas, ou não. O símbolo “n.s.” na coluna dos p -values indica que um determinado coeficiente não é significativo, para um p -value máximo de 0,10. O teste executado é um t -student unilateral, para um n de 500 observações.

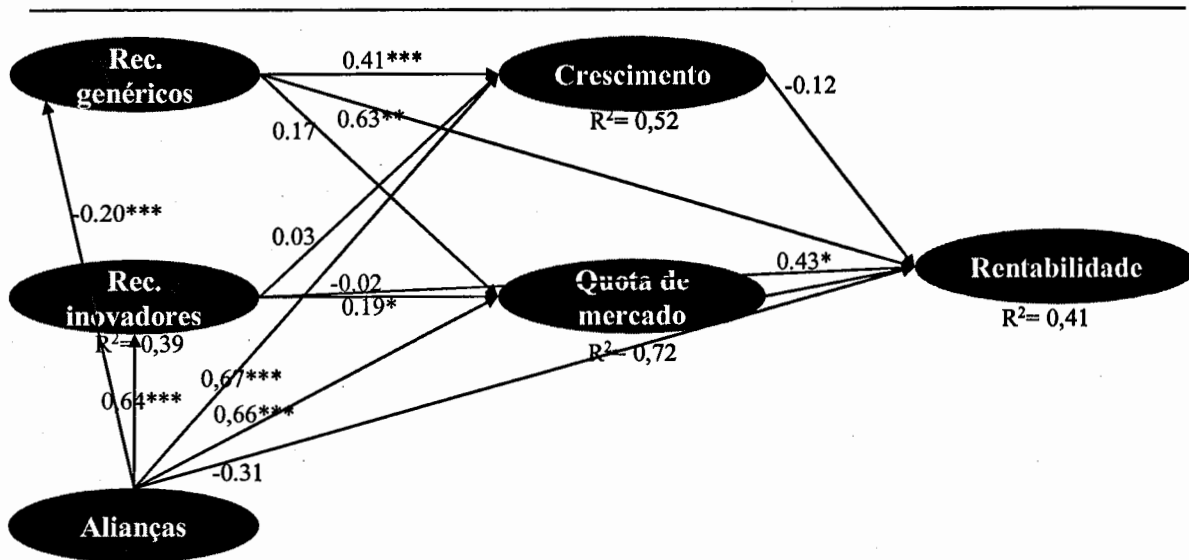
Tabela 30. Resultados do modelo estrutural do modelo base.

	Hipóteses	Efeito previsto	Coefficiente estimado	Estística T	P-value <	Apola a hipótese de investigação?
H1	Portfólio de alianças → Quota de mercado	+	0,67	4,34	0,01	Sim
H1	Portfólio de alianças → Crescimento	+	0,66	3,72	0,01	Sim
H4	Quota de mercado → Rentabilidade	+	0,43	1,52	0,10	Sim
H4	Crescimento → Rentabilidade	+	-0,12	0,39	n.s.	Não
H1	Portfólio de alianças → Rentabilidade	+	-0,31	0,82	n.s.	Não
H3	Portfólio de alianças → Reconfiguração do portfólio de produtos (inovadores)	+	0,64	7,64	0,01	Sim
H3	Portfólio de alianças → Reconfiguração do portfólio de produtos (genéricos)	+	-0,20	2,75	0,01	Não
H2b	Reconfiguração do portfólio de produtos (inovadores) → Quota de mercado	+	0,19	1,33	0,10	Sim
H2b	Reconfiguração do portfólio de produtos (inovadores) → Crescimento	+	0,03	0,20	n.s.	Não
H2b	Reconfiguração do portfólio de produtos (inovadores) → Rentabilidade	+	-0,02	0,11	n.s.	Não
H2a	Reconfiguração do portfólio de produtos (genéricos) → Quota de mercado	+	0,17	0,75	n.s.	Não
H2a	Reconfiguração do portfólio de produtos (genéricos) → Crescimento	+	0,41	2,90	0,01	Sim
H2a	Reconfiguração do portfólio de produtos (genéricos) → Rentabilidade	+	0,63	1,76	0,05	Sim

A Tabela 27 mostra que se confirmou um elevado número de hipóteses de

investigação. De assinalar que o desempenho financeiro não se explica por todas as variáveis propostas, ou seja, o sucesso da explicação dos níveis últimos de desempenho depende dos resultados intermédios e do tipo de recursos seleccionados para o fazer. Estes aspectos são detalhados na exploração dos resultados. De momento importa assinalar o único caso que não só não confirma uma hipótese de investigação, mas que também apresenta um resultado de sinal contrário ao esperado: há uma associação negativa entre a reconfiguração do portfolio de produtos com base em produtos genéricos e a dimensão estrutural do portfolio de alianças. Esperava-se que as alianças pudessem servir a reconfiguração da oferta em geral, mesmo que parecendo mais pertinentes para os produtos inovadores. Mas um resultado negativo levanta a hipótese de um *trade-off* entre os dois tipos de produtos. Esta suposição foi investigada e verificou-se que há uma correlação, ligeira mas negativa e significativa (-0,26, teste de Pearson, $p\text{-value} < 0,05$) entre os valores das duas variáveis relativas à reconfiguração do portfolio de produtos. Ainda que não havendo uma impossibilidade objectiva entre gerir a oferta em ambos os segmentos em simultâneo – e, de facto, algumas empresas optaram por fazê-lo – verifica-se que, em geral, há um grande movimento em direcção à introdução de genéricos nos portfolios e uma menor atenção ao outro segmento.

Para uma visualização dos efeitos estimados, relativamente ao modelo que foi inicialmente proposto, apresenta-se a seguir a Figura 14. Os valores são os coeficientes (estandardizados) estimados.

Figura 14. Representação do modelo (modelo base) estimado.³⁴

Para além dos coeficientes estimados e da informação acerca do respectivo significado estatístico, a figura acima ainda reporta os valores de R² das variáveis endógenas/explicadas pelo modelo. Note-se que esta versão do modelo utiliza todas as relações colocadas em hipótese e que, provavelmente, aqueles valores virão diferentes – embora sem diferenças grandes – se o modelo for estimado apenas com as relações que, numa primeira fase, foram validadas. Sem embargo de este passo ser assumido mais adiante, esta apresentação global é indispensável para afastar, *ab initio*, alguma(s) hipóteses no seu todo ou em parte.

De seguida, nos subcapítulos 8.3 e 8.4, o modelo que aqui foi estimado será complementado com os elementos pertinentes para o teste das capacidades dinâmicas. Para permitir uma leitura mais incisiva dos efeitos específicos de cada capacidade, as

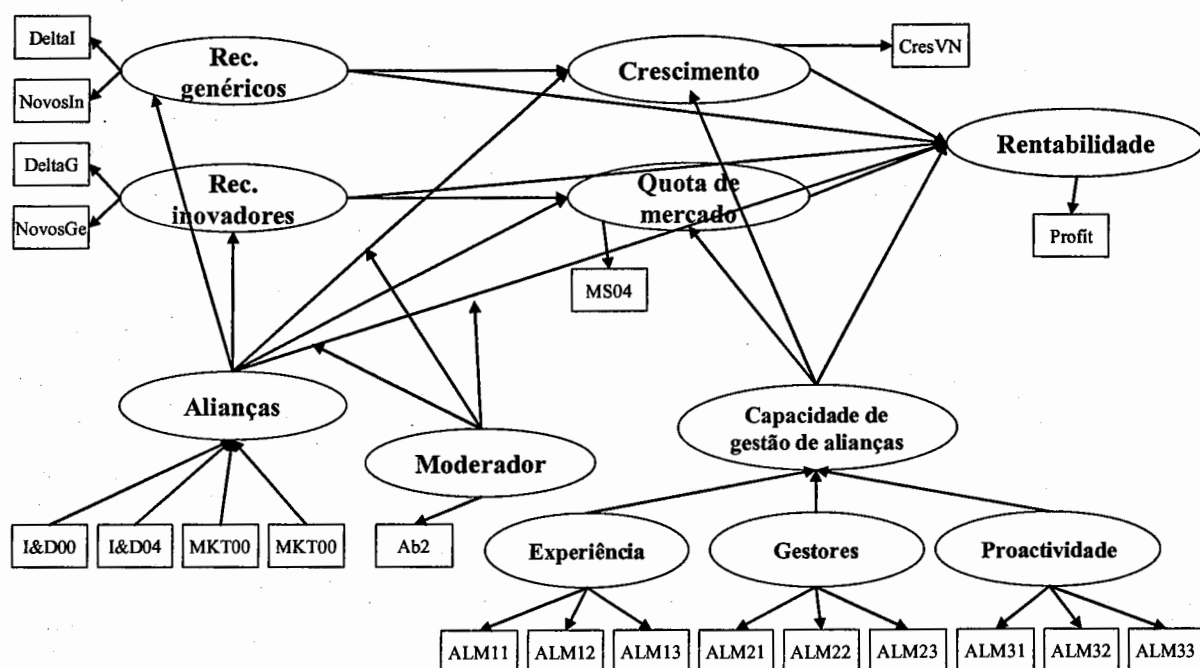
³⁴ Nota para leitura dos símbolos usados: *** significa $p\text{-value} < 0,01$; ** significa $p\text{-value} < 0,05$; * significa $p\text{-value} < 0,10$; e a ausência de um símbolo junto ao coeficiente significa que não é significativo em face dos parâmetros habituais.

análises da capacidade de gestão de alianças e da capacidade de absorção de conhecimento serão feitas em separado. Mais ainda, o teste destas capacidades será feito, por razões de parcimónia e de clareza, sobre o modelo agora estimado, mas considerando apenas as relações estatisticamente significativas. Por exemplo, não se justifica testar o papel moderador da capacidade de gestão de alianças, na relação entre o *portfolio* de alianças e a rentabilidade, porquanto esta associação não existe.

8.3 Implementação da análise de equações estruturais: o papel da capacidade de gestão de alianças

A Figura 15 é uma versão simplificada da estrutura de relações (o modelo) a testar, e que tem subjacentes as hipóteses de investigação introduzidas anteriormente.

Figura 15. Modelo que evidencia o papel da capacidade de gestão de alianças.



Tal como referido, vai-se trabalhar sobre o modelo estimado em 8.2 (o “modelo

base”) e investigar-se-á o papel moderador da capacidade de gestão de alianças. Espera-se validar esse papel, contribuindo para a relevação da importância desta capacidade, na gestão de organizações, e, em limite, do interesse da perspectiva DCV.

8.3.1. Análise do modelo de medida

Como no subcapítulo anterior, o modelo de medida é avaliado - para as variáveis compósitas reflexivas de primeira ou de segunda ordem - com base: na fiabilidade individual das medidas; na fiabilidade dos construtos; e na validade convergente e discriminante. Para as variáveis formativas, de primeira ou de segunda ordem, avaliar-se-ão as significâncias estatísticas individuais e na sua capacidade para explicar porções significativas da variância das variáveis endógenas do modelo.

Em consonância com os resultados anteriores – e verificar-se esta consonância é importante – as medidas reflexivas são individualmente fiáveis, porquanto os *loadings* dos itens sobre os respectivos construtos latente são todos superiores a 0,70. Mantém-se ainda a evidência de que, no construto relativo ao *portfolio* de alianças, o item relativo às alianças de marketing mais recentes não é significativo. De novo, pelas razões avançadas atrás, e sem prejuízo para a análise, a versão final do modelo não o exclui.

Os construtos são todos fiáveis, de acordo com a medida de fiabilidade compósita de Werts *et al.* (1974). De novo, espera-se encontrar valores superiores a 0,70 e, de acordo com os resultados da Tabela 31, este indicador é sempre superior a 0,90. Adicionalmente, para avaliar a validade convergente, todos os construtos deveriam assinalar pelo menos 0,50 na AVE e o menor valor medido no modelo é de 0,840. Dado que o construto que verifica este valor é composto por três itens é possível apurar que entre eles existe um grau assinalável de variância comum. Efectivamente, trata-se da medida das capacidades individuais dos gestores de alianças. Os valores de AVE

encontrados para os indicadores da reconfiguração com base em produtos inovadores (0,845) e produtos genéricos (0,842), também são elevados.

Tabela 31. Resultados do modelo de medida do modelo que se refere à capacidade de gestão de alianças.

Construto/ Dimensão/ Indicador	Weight	Loading	Fiabilidade compósita	Variância comum (AVE)	Estatística T
Portfolio de alianças (Formativo)			n.a	n.a	
I&D00	0,734				25,107
I&D04	0,341				5,257
MKT00	0,078				1,574
MKT04	-0,122				0,558
Capacidade de gestão de alianças (factor molar de 2ª ordem)			n.a	n.a	
<i>Experiência em alianças</i>	0,345		0,960	0,903	
ALM11		0,963			86,406
ALM12		0,984			192,769
ALM13		0,901			21,611
<i>Aptidões dos gestores</i>	0,375		0,952	0,840	
ALM21		0,896			24,788
ALM22		0,953			48,165
ALM23		0,899			31,165
<i>Proactividade</i>	0,364		0,974	0,881	
ALM31		0,962			83,213
ALM32		0,961			97,279
ALM33		0,892			20,227
Crescimento			1,000	1,000	
CresVN		1,000			n.a
Moderador			1,000	1,000	
Ab2		1,000			n.a
Quota de mercado			1,000	1,000	
MS04		1,000			n.a
Reconfiguração (inovadores)			0,920	0,845	
NovosInn		0,876			14,480
DeltaI		0,961			75,866
Reconfiguração (genéricos)			0,827	0,842	
NovosGen		0,896			13,419
DeltaG		0,939			8,431
Rentabilidade			1,000	1,000	
Profit04		1,000			n.a

A AVE também foi usada para avaliar a validade discriminante e, de acordo com a Tabela 32, os construtos usados oferecem uma adequada validade discriminante, pois os

valores da diagonal desta matriz são sempre superiores às correlações entre construtos.

Tabela 32. Correlações e AVE das variáveis do modelo que se refere à capacidade de gestão de alianças.

	Cap. de gestão de alianças	Portfolio de alianças	Crescimento	Quota de mercado	Reconfig. com inovadores	Reconfig. com genéricos	Rentabilidade	Moderador
Cap. de gestão de alianças	n.a							
Portfolio de alianças	0,499	1,000						
Crescimento	0,562	0,607	1,000					
Quota de mercado	0,603	0,780	0,669	1,000				
Reconfig. com inovadores	0,413	0,626	0,344	0,602	0,919			
Reconfig. com genéricos	0,061	-0,193	0,273	-0,136	-0,257	0,918		
Rentabilidade	0,242	0,110	0,333	0,251	0,038	0,545	1,000	
Moderador	0,000	0,000	0,294	0,142	-0,280	0,080	0,026	1,000

Na tabela anterior, o símbolo “n/a” significa que não se aplica às variáveis apontadas o cálculo da respectiva AVE, por serem formativas. A variável de segunda ordem que retrata a capacidade de gestão de alianças é determinada por recurso a três variáveis de primeira ordem do tipo reflexivo. Dado que a tabela anterior se refere ao modelo estimado, estas três variáveis não são aí comparadas com as demais, porque não estão “no mesmo nível de abstração das demais” (Chin, 1998, p. x). Contudo, independentemente destas recomendações de reporte de resultados, é importante esclarecer que, embora existindo correlações elevadas entre aquelas variáveis reflexivas de primeira ordem (entre 0,71 e 0,85), são sempre inferiores às raízes quadradas das respectivas AVE (entre 0,92 e 0,95). Por isso, discriminam-se satisfatoriamente entre si. Então, dado que todas as medidas são válidas e fiáveis, elas podem ser analisadas e interpretadas no contexto do modelo e do presente programa de investigação.

8.3.2. Análise do modelo estrutural

Os resultados deste subcapítulo (8.3) referem-se a uma estrutura complexa de relações que têm subjacentes as hipóteses H1, H2a, H2b, H3, H4 e H6. Para apreciar o papel das capacidades dinâmicas, reestimou-se o modelo de 8.2 apenas com as relações estatisticamente significativas incluindo-se, neste sub-capítulo, a capacidade de gestão de alianças. Então, a Tabela 30 permite fazer a análise do modelo estrutural, incluindo o papel proposto para a capacidade de gestão de alianças. Apresentam-se também a Figura 16, que se representa aquele modelo estimado.

Tabela 33. Resultados do modelo estrutural (modelo que inclui a capacidade de gestão de alianças).

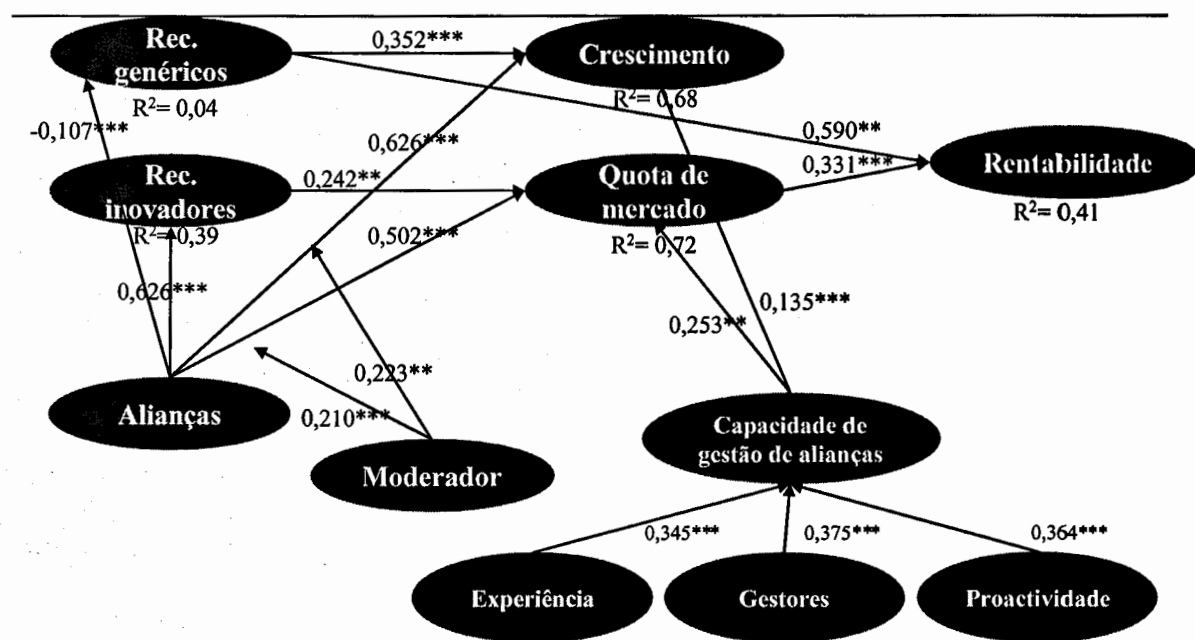
Hipóteses	Efeito previsto	Coefficiente estimado	Estística T	P-value <	Apoia a hipótese de investigação?
H1 Portfolio de alianças → Quota de mercado	+	0,50	3,26	0,01	Sim
H1 Portfolio de alianças → Crescimento	+	0,54	4,06	0,01	Sim
H1 Portfolio de alianças → Rentabilidade	+	-0,06	0,79	n.s.	Não
H2a Reconfiguração do portfolio de produtos (genéricos) → Quota de mercado	+	-0,01	0,16	n.s.	Não
H2a Reconfiguração do portfolio de produtos (genéricos) → Crescimento	+	0,34	2,57	0,01	Sim
H2a Reconfiguração do portfolio de produtos (genéricos) → Rentabilidade	+	0,59	1,86	0,05	Sim
H2b Reconfiguração do portfolio de produtos (inovadores) → Quota de mercado	+	0,24	1,81	0,05	Sim
H2b Reconfiguração do portfolio de produtos (inovadores) → Crescimento	+	0,12	1,05	n.s.	Não
H2b Reconfiguração do portfolio de produtos (inovadores) → Rentabilidade	+	-0,02	0,11	n.s.	Não
H3 Portfolio de alianças → Reconfiguração do portfolio de produtos (inovadores)	+	0,63	7,34	0,01	Sim
H3 Portfolio de alianças → Reconfiguração do portfolio de produtos (genéricos)	+	-0,11	2,75	0,01	Não
H4 Quota de mercado → Rentabilidade	+	0,33	2,48	0,01	Sim
H4 Crescimento → Rentabilidade	+	-0,12	0,39	n.s.	Não
H6 Capacidade de gestão de alianças modera o impacto do portfolio de alianças na quota de mercado	+	0,21	2,30	0,03	Sim
H6 Capacidade de gestão de alianças modera o impacto do portfolio de alianças no crescimento	+	0,27	3,16	0,01	Sim
H6 Capacidade de gestão de alianças → Quota de mercado	+	0,25	1,67	0,05	n/a
H6 Capacidade de gestão de alianças → Crescimento	+	0,28	3,19	0,01	n/a

Em geral, as hipóteses de investigação colocadas nesta fase foram validadas e, dentre as hipóteses que se referem às capacidades dinâmicas, apenas uma não foi apoiada por estes dados (a relação entre alianças e rentabilidade e, por arrastamento, a hipótese de haver aí um efeito de moderação, à semelhança dos outros indicadores de desempenho), pelo que o balanço global é bastante positivo. Note-se ainda que os níveis de significância que foram alcançados foram muito satisfatórios, tendo em conta que a amostra era relativamente pequena. De facto, retira-se da Tabela 33, que não foi necessário recorrer à referência de *p-value* mais generosa (0,10), sendo os valores de confiança mais frequentes de 99%. Verifica-se que as relações tidas como significativas no sub-capítulo anterior são validadas, como se esperaria, nesta nova estimação do modelo ao qual se acrescentou o papel da capacidade moderadora.

Em relação ao papel da capacidade de gestão de alianças no modelo estimado assinala-se que, apesar de a relação entre este construto e os indicadores de desempenho não ser passível de uma leitura directa – por esta não ser compatível com a definição de capacidade dinâmica – houve necessidade de estimar um coeficiente que relaciona aqueles construtos. Isto explica o símbolo “n/a” na tabela anterior (Baron e Kenny, 1986, p. 1174). Em análises de modelos de interacção, o papel deste coeficiente não é necessariamente explicativo e pode ser apenas instrumental (*id., ib.*; Chin *et al.*, 2003) para operacionalizar a variável moderadora, que resulta da multiplicação dos dois *scores* estandardizados. Como se retira da tabela anterior, a variável moderadora é estatisticamente significativa e, logo, a hipótese de existir moderação é aceitável.

Para melhor leitura dos resultados, vai apresentar-se uma figura (Figura 16) que ilustra as relações (só as estatisticamente válidas) re-estimadas entre os construtos, incluindo o detalhe da composição da variável de segunda ordem.

Figura 16. Modelo estimado.



Recorda-se que na secção 5.1.1., e na introdução deste subcapítulo, se apresentou uma versão simplificada do modelo agora estimado. Nessa apresentação, a reconfiguração da base de recursos e capacidades das empresas explicava duas dimensões de resultados, ou de desempenho, seguindo Hunt e Morgan (1997): a posição nos mercados (aqui representada pelas variáveis quota de mercado e crescimento) e o desempenho financeiro (aqui representado por uma medida de rentabilidade, como se explicou atrás). Note-se que a reconfiguração dos recursos das empresas, neste caso, refere-se à reconfiguração do *portfolio* de produtos, distinguindo duas importantes categorias em que aquela reconfiguração se manifesta: produtos inovadores e produtos genéricos. Note-se como as dimensões de desempenho a que cada uma destas manifestações se refere são distintas. Adicionalmente, as alianças (índice construído de forma formativa pelas alianças da empresa tal como descrito em 7.4.) explicam os construtos relativos à reconfiguração dos *portfolios* (na componente de produtos

inovadores) e aos resultados. Por fim, a Figura 16 reflecte o papel moderador, tanto quanto se pode comprovar, da capacidade de gestão de alianças estratégicas.

A análise do papel moderador da capacidade de gestão de alianças impõe uma prova adicional a este teste de significâncias individuais. Seguindo o procedimento recomendado por Chin *et al.* (2003), o papel do moderador vai verificar-se e medir-se pela variância explicada que acrescenta ao modelo – neste caso à variável endógena, ou explicada. Para isso, usa-se a estatística f^2 (i.e., o mesmo procedimento que testa a existência de *nested models*), que vai indicar se a explicação adicional é significativa do ponto de vista estatístico³⁵. A Tabela 34 mostra os resultados deste teste. Mostra os valores do R^2 , antes e depois da variável moderadora ser adicionada ao modelo.

Tabela 34. Teste f^2 dos moderadores.

	R^2		Estatística F^2	P-value <
	Sem moderador	Com moderador		
Crescimento	0,62	0,68	3,80	0,05
Quota de mercado	0,63	0,72	6,41	0,01

No caso dos indicadores crescimento e quota de mercado, verifica-se que a relação de moderação não é rejeitada com 95% e 99% de confiança. Então, a hipótese H1d é confirmada para dois indicadores de desempenho: o crescimento e quota de mercado.

Por fim, a capacidade explicativa (global) do modelo proposto, pode ser analisada por um procedimento similar. Em PLS não se geram as medidas globais de análise de ajustamento que a análise de equações estruturais com base em covariâncias popularizou. A primeira coluna de dados da Tabela 35 mostra os R^2 para um modelo

³⁵ Note-se que, apesar de as relações entre a quota de mercado e a variável moderadora serem estatisticamente significativa do ponto de vista individual (Tabela 29), esta relação poderia falhar no teste f^2 . De acordo com Chin *et al.* (2003) são de esperar pequenas diferenças entre os testes individuais e estes testes de melhoria do ajustamento, porque a origem dos dados para cada um é diferente.

simples, em que os três indicadores de desempenho estão dependentes apenas da medida “*portfolio* de alianças”. Também se apresentam os R^2 para o modelo global, estimado neste subcapítulo – que inclui a capacidade de gestão de alianças, a reconfiguração dos *portfolios* de produtos e a relação entre indicadores de desempenho.

Tabela 35. Teste da variância explicada.

	R^2		Estatística F^2	P-value <
	Alianças única explicação	Modelo completo		
Quota de mercado	0,58	0,72	4,82	0,01
Rentabilidade	0,02	0,41	13,30	0,01
Crescimento	0,44	0,68	7,34	0,01

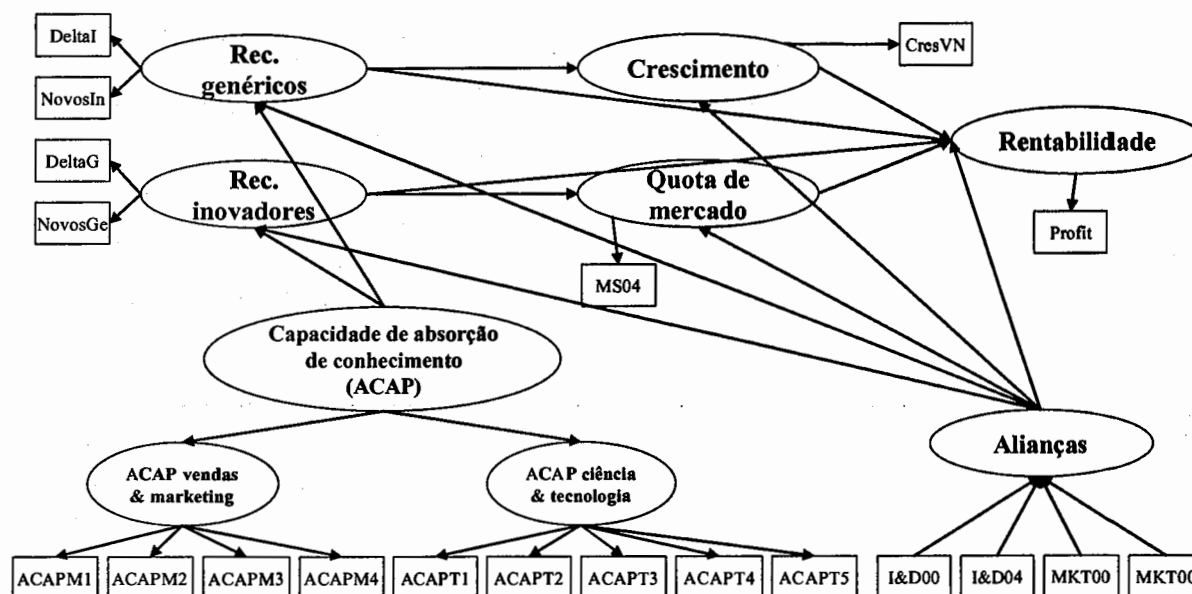
A Tabela 35 mostra que, de um ponto de vista estatístico, usando o modelo completo aumenta-se a variância explicada de todos os três indicadores de desempenho. Ou seja, o modelo mais complexo que se propõe acrescenta valor relativamente a uma explicação mais parcimoniosa, baseada no número de alianças, para fins explicativos, ou mesmo de previsão³⁶. Portanto, o modelo proposto contribui para a compreensão da relação existente/reclamada entre alianças e desempenho competitivo, sob várias perspectivas. No subcapítulo 8.8. exploram-se estes resultados.

8.4 Implementação da análise de equações estruturais: o papel da capacidade de absorção de conhecimento

De seguida, analisa-se o papel da capacidade de absorção de conhecimento, na relação proposta entre alianças e desempenho competitivo. Estando em apreciação sobretudo a hipótese H5, apresenta-se a Figura 17, relativa ao modelo a ser estimado.

³⁶ Apesar de, em PLS, a previsão também ser possível, está fora dos objectivos da presente investigação.

Figura 17. Modelo relativo ao papel da capacidade de absorção de conhecimento.



8.4.1. Análise do modelo de medida

Apesar de não se esperarem diferenças significativas relativamente às variáveis que foram testadas nos subcapítulos anteriores, aqui repete-se a respectiva avaliação, dado tratar-se de um modelo efectivamente diferente dos anteriores. De novo, assinala-se a avaliação das medidas relativas à ACAP, ou seja, um construto de segunda ordem (ou, molecular) que reflecte esta capacidade nas suas duas manifestações mais pertinentes na indústria farmacêutica, de acordo com a revisão de literatura efectuada.

Verifica-se que as medidas reflexivas – incluindo o construto molecular – são individualmente fiáveis, porquanto os *loadings* dos itens sobre os respectivos construtos latente são todos superiores a 0,70. Mais ainda, os construtos são todos fiáveis, de acordo com a medida de fiabilidade compósita de Werts *et al.* (1974), dado que este indicador é sempre superior a 0,90. Adicionalmente, para avaliar a validade convergente, verifica-se que os valores medidos são todos superiores a 0,669. Este é o

valor registado para o construto de segunda ordem (a ACAP) e é superior ao referencial de 0,50.

Os valores de AVE encontrados para os indicadores da reconfiguração com base em produtos inovadores (0,846) e produtos genéricos (0,842) mantêm-se nos níveis encontrados anteriormente.

Tabela 36. Resultados do modelo de medida do modelo que se refere à capacidade de absorção de conhecimento.

Construto/ Dimensão/ Indicador	Weight	Loading	Fiabilidade compósita	Variância comum (AVE)	Estatística T
Portfólio de alianças (Formativo)			n.a	n.a	
I&D00	0,769				27,042
I&D04	0,276				5,436
MKT00	0,102				1,943
MKT04	-0,049				0,824
Crescimento			1,000	1,000	
CresVN		1,000			n.a
Quota de mercado			1,000	1,000	
MS04		1,000			n.a
Reconfiguração (inovadores)			0,917	0,846	
NovosInn		0,955			15,926
DeltaI		0,889			87,713
Reconfiguração (genéricos)			0,914	0,842	
NovosGen		0,878			10,842
DeltaG		0,801			12,693
Rentabilidade			1,000	1,000	
Profit04		1,000			n.a
Capacidade de absorção de conhecimento (ACAP) (factor molecular de 2ª ordem)			0,948	0,669	
<i>ACAP Comercial & Marketing</i>		0,868	0,962	0,865	
ACAPM1		0,845			12,647
ACAPM2		0,974			93,548
ACAPM3		0,954			38,606
ACAPM4		0,943			46,651
<i>ACAP Ciência & Tecnologia</i>		0,894	0,967	0,856	
ACAPT1		0,800			86,100
ACAPT2		0,947			57,488
ACAPT3		0,977			142,886
ACAPT4		0,935			43,759
ACAPT5		0,957			67,262

Os valores de AVE foram também utilizados para avaliar a validade discriminante, como se explicou atrás (Chin, 1998). Os resultados são satisfatórios na medida em que todos os valores da diagonal da Tabela 37 são superiores às correlações medidas entre os construtos. A análise de modelos de segunda ordem deve seguir, por analogia, o processo de análise dos factores de primeira ordem (*id.*, *ib.*). Para efeitos de análise discriminante, as variáveis de segunda ordem são comparadas com as variáveis “a um nível similar de abstração”, quer sejam de primeira ou de segunda ordem, com as quais se relacionam estruturalmente no modelo estimado (*id.*, *ib.*, p. x). Ainda assim, refira-se que as variáveis de primeira ordem, referentes à capacidade de absorção de conhecimento sobre os mercados e sobre ciência e tecnologia, têm ambas *loadings* elevados enquanto manifestações da variável de ordem superior (0,868 e 0,894, respectivamente) e que embora estejam correlacionadas (coeficiente de correlação de 0,55) têm medidas de AVE superiores a essa medida de correlação (0,865 e 0,856, respectivamente), o que atesta a capacidade de discriminação entre elas.

Tabela 37. Correlações e AVE das variáveis do modelo que se refere à capacidade de absorção de conhecimento.

	Portfolio de alianças	Crescimento	Quota de mercado	Reconfig. com inovadores	Reconfig. com genéricos	Rentabilidade	Cap. de absorção de conhecimento (2ª ordem)
Portfolio de alianças	n/a						
Crescimento	0,582	1,000					
Quota de mercado	0,778	0,669	1,000				
Reconfiguração com inovadores	0,645	0,342	0,599	0,920			
Reconfiguração com genéricos	-0,203	0,274	-0,136	-0,257	0,918		
Rentabilidade	0,103	0,333	0,251	0,037	0,545	1,000	
Cap. de absorção de conhecimento (2ª ordem)	0,298	0,086	0,258	0,401	-0,112	0,136	0,818

Concluída com sucesso a avaliação da validade e da fiabilidade das medidas em causa no modelo em apreço, elas podem ser interpretadas no contexto deste modelo e do presente programa de investigação.

8.4.2. Análise do modelo estrutural

De seguida, relatam-se os resultados da estimação do modelo de relações apresentado em 8.2. ao qual se acrescentam as variáveis que pretendem medir a capacidade de absorção de conhecimento. Demonstra-se também o resultado sobre as hipóteses de investigação. Para o efeito considere-se a Tabela 38.

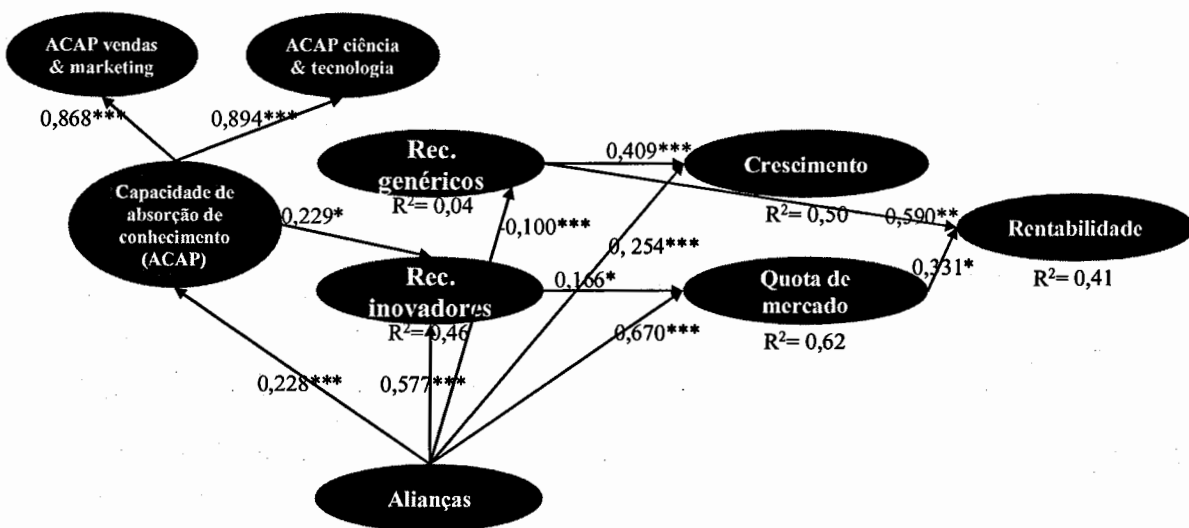
Tabela 38. Resultados do modelo estrutural do modelo que inclui a capacidade de absorção de conhecimento.

	Hipóteses	Efeito previsto	Coefficiente estimado	Estística T	P-value <	Apoia a hipótese de investigação?
H1	Portfolio de alianças → Quota de mercado	+	0,67	4,34	0,01	Sim
H1	Portfolio de alianças → Crescimento	+	0,25	3,72	0,01	Sim
H1	Portfolio de alianças → Rentabilidade	+	-0,05	0,17	n.s.	Não
H2a	Reconfiguração do portfolio de produtos (genéricos) → Quota de mercado	+	0,04	0,77	n.s.	Não
H2a	Reconfiguração do portfolio de produtos (genéricos) → Crescimento	+	0,41	2,90	0,01	Sim
H2a	Reconfiguração do portfolio de produtos (genéricos) → Rentabilidade	+	0,59	1,76	0,05	Sim
H2b	Reconfiguração do portfolio de produtos (inovadores) → Quota de mercado	+	0,17	1,33	0,10	Sim
H2b	Reconfiguração do portfolio de produtos (inovadores) → Crescimento	+	0,03	0,20	n.s.	Não
H2b	Reconfiguração do portfolio de produtos (inovadores) → Rentabilidade	+	-0,02	0,11	n.s.	Não
H3	Portfolio de alianças → Reconfiguração do portfolio de produtos (inovadores)	+	0,58	7,64	0,01	Sim
H3	Portfolio de alianças → Reconfiguração do portfolio de produtos (genéricos)	+	-0,10	2,17	0,01	Não
H4	Quota de mercado → Rentabilidade	+	0,33	1,52	0,10	Sim
H4	Crescimento → Rentabilidade	+	-0,12	0,39	n.s.	Não
H5a	Portfolio de alianças → ACAP	+	0,30	2,73	0,01	Sim
H5b	ACAP → Reconfiguração do portfolio de produtos (inovadores)	+	0,23	1,47	0,10	Sim
H5b	ACAP → Reconfiguração do portfolio de produtos (genéricos)	+	-0,11	0,64	n.s.	Não

Apenas uma hipótese relativa à ACAP é rejeitada: a explicação da reconversão do *portfolio* com base em produtos genéricos, por parte da ACAP, embora não se tenha verificado uma relação negativa. Portanto, o balanço global é satisfatório. Note-se ainda que os níveis de significância que foram alcançados foram interessantes, tendo em conta que a amostra era relativamente pequena. De facto, apenas em duas ocasiões foi necessário recorrer à referência de *p-value* de 0,10, e o valor de confiança mais frequente de 99%.

De seguida apresenta-se duas Figuras sobre o modelo, re-estimado apenas com as variáveis estatisticamente significativas, tendo presentes os dados da tabela anterior.

Figura 18. Modelo estimado.



A Figura 18 permite a visualização da relação entre a ACAP e a reconfiguração do *portfolio* de produtos, na perspectiva de produtos inovadores. Verifica-se também a associação entre esta capacidade e o índice representativo do *portfolio* de alianças das empresas. Tal como explicado não há uma relação significativa entre aquela capacidade e a reconfiguração do *portfolio* de produtos, no tocante a produtos genéricos. A Figura

18 refere-se à re-estimação do modelo apenas com as relações estatisticamente significativas, apuradas na Tabela 35.

Por fim, a capacidade explicativa (global) do modelo proposto, pode ser analisada por um procedimento similar ao do subcapítulo anterior. A primeira coluna de dados da Tabela 39 mostra os R^2 para um modelo simples, cujos indicadores de desempenho estão dependentes apenas da medida “*portfolio* de alianças”. De seguida, apresentam-se os R^2 para o modelo global, em que se incluem as capacidades dinâmicas, o construtos da reconfiguração dos *portfolios* de produtos, a capacidade de absorção de conhecimento e ainda a relação entre a quota de mercado e a rentabilidade.

Tabela 39. Teste da variância explicada.

	R^2		Estatística F^2	P-value <
	Alianças única explicação	Modelo completo		
Quota de mercado	0,58	0,62	2,21	n.s.
Rentabilidade	0,02	0,41	13,30	0,01
Crescimento	0,44	0,61	8,94	0,01

A Tabela 39 mostra que, de um ponto de vista estatístico, usando o modelo global, aumenta-se com significado a variância explicada de dois indicadores de desempenho. No caso da quota de mercado, verifica-se que a explicação mais parcimoniosa, baseada no número de alianças, é suficiente para fins explicativos, ou mesmo de previsão³⁷. Portanto, e tal como no caso do modelo proposto em 8.3, pode concluir-se que o modelo proposto efectivamente contribui para a compreensão da relação existente/reclamada entre alianças e desempenho competitivo, sob várias perspectivas.

³⁷ Apesar de, em PLS, a previsão ser possível, a par da explicação, está fora dos objectivos da presente investigação.

8.5. As explicações do desempenho competitivo

Retira-se das secções anteriores, e ainda das explicações/descrições feitas em outros capítulos, que o papel das alianças é complexo. Por isso, avaliá-las apenas pelos seus impactos mais imediatos é redutor. Ou seja, os efeitos das alianças podem ser subestimados, pelo que as empresas ganharão na medida em que se tornem mais hábeis na visualização desses efeitos (positivo e negativos; directos e indirectos; presentes e futuros) que as potenciais alianças vão ter sobre o desempenho.

As Tabelas 40 e 41 mostram como um modelo mais complexo de relações, relativamente à opção por uma associação simples e directa entre alianças e desempenho, pode aumentar a capacidade para explicar/prever este último. De facto, a inclusão de dimensões complementares de explicação obedeceu a uma dedução (apoiada na literatura) acerca dos fenómenos potencialmente relacionados com as alianças e que esclareceriam acerca do “porquê” da associação entre o envolvimento em alianças e a verificação de níveis superiores de desempenho. Mais ainda, as capacidades dinâmicas consideradas mostraram que são explicações adicionais, com significado não só conceptual, mas também estatístico. Isto é, para benefício da DCV, e da investigação em geral, mostrou-se que aquelas capacidades dinâmicas concretizam algum do potencial explicativo que lhes era atribuído.

De seguida, sistematizam-se as explicações para o desempenho competitivo, relevadas ao longo desta investigação, seguindo um procedimento análogo a Calvo-Mora, Leal e Roldán (2005, p. 757). A Tabela 40 mostra os efeitos estimados, *i. e.*, os coeficientes estimados. Mostra quais são os efeitos directos, os efeitos indirectos, e ainda o papel do moderador, que foram identificados no modelo que contém a capacidade de gestão de alianças.

Tabela 40. Efeitos sobre dimensões do desempenho competitivo e outras variáveis (1).

Variável explicada	Variável explicativa	Efeitos (coeficientes estandardizados)		Variância explicada
		Directo	Indirecto	
Quota de mercado ($R^2=0,72$)	<i>Portfolio</i> de alianças	0,50	0,15	0,39
	Reconfiguração do <i>portfolio</i> de produtos com inovadores	0,24	0,00	0,15
	Capacidade de gestão de alianças, directamente	0,25	0,00	0,15
	Capacidade de gestão de alianças, efeito moderador	0,21	0,00	0,03
Crescimento ($R^2=0,65$)	<i>Portfolio</i> de alianças	0,54	0,00	0,32
	Reconfiguração do <i>portfolio</i> de produtos com genéricos	0,34	0,00	0,09
	Capacidade de gestão de alianças, directamente	0,28	0,00	0,15
	Capacidade de gestão de alianças, efeito moderador	0,27	0,00	0,08
Rentabilidade ($R^2=0,41$)	Reconfiguração do <i>portfolio</i> de produtos com genéricos	0,56	0,00	0,31
	Quota de mercado	0,38	0,00	0,10
Reconfiguração do <i>portfolio</i> de produtos inovadores ($R^2=0,39$)	<i>Portfolio</i> de alianças	0,63	0,00	0,39

A tabela anterior mostra que os efeitos directos das alianças sobre os indicadores de desempenho podem ser muito relevantes. Contudo, a tabela também evidencia que há outros fenómenos, conexos à relação directa entre alianças e desempenho – a reconfiguração do *portfolio*, os efeitos indirectos, as capacidades dinâmicas –, que acrescentam capacidade explicativa aos modelos, como se retira das proporções significativas de variância que cabem a cada hipótese/variável explicativa. Portanto,

estes fenómenos deveriam ser, em geral, considerados quando se tenta perceber as implicações de alianças sobre o desempenho.

Em relação à interrogação, genérica, acerca do modo como as alianças afectam as empresas identificou-se, para além dos resultados quanto a desempenho, o elemento da reconfiguração da oferta no que toca a produtos inovadores. No que respeita à relação entre alianças e os indicadores últimos de desempenho (*i. e.*, rentabilidade) verificou-se que, apesar desta relação não vir validada, que há um efeito indirecto, por via da relação entre o *portfolio* de alianças e a quota de mercado. Esta relação, relativamente à rentabilidade, será um resultado intermédio. Assinala-se que este efeito é especialmente forte e que apenas é inferior ao efeito directo dos aumentos da importância dos genéricos na oferta das empresas.

Em relação à variável crescimento, verificou-se que as alianças podem contribuir para este objectivo. Adicionalmente, validou-se uma importante hipótese em foco nesta investigação, que previa que a capacidade de gestão de alianças – uma capacidade de ordem superior – pudesse apoiar as empresas no seu processo competitivo, pelo menos, nos seus esforços de crescimento através de alianças.

Por fim, apesar de a relação entre o conjunto das variáveis de desempenho e as apostas na promoção de produtos inovadores não ser muito forte, verifica-se que as alianças são importantes para este efeito. As implicações que daqui advêm estão fora do âmbito das variáveis cobertas por este estudo, mas acredita-se que estes esforços se traduzirão, em geral e mesmo no mercado Português, em diferenciais de desempenho relativamente às rivais (cf. Yeoh e Roth, 1999).

A Tabela 40 permite concluir que, em geral, os efeitos indirectos e a capacidade de gestão de alianças permitem explicar proporções importantes das diferenças de desempenho. Então, reitera-se que as direcções pelas quais os efeitos das alianças se

propagam são diversificados e têm – pelo menos quanto às variáveis que aqui foram analisados – potenciais interessantes para a teoria e para a prática. Para além de todos os efeitos directos que, em média, as alianças têm, há ainda que contar com as situações despoletadas por essas alianças e ainda com benefícios ocultos, os quais, a permanecerem ignorados, subestimarão os impactos das alianças sobre o desempenho competitivo das empresas.

O modelo estimado em 8.4., que analisa o papel da ACAP, repete a prova de que as empresas ganharão na medida em que se tornem mais hábeis na visualização da diversidade de efeitos (positivo e negativos; directos e indirectos; presentes e futuros) que as potenciais alianças vão ter sobre o desempenho. As Tabelas 40 e 41 mostram os efeitos da variável alianças. Mostram quais são os efeitos directos e os efeitos indirectos que foram identificados neste modelo.

Tabela 41. Efeitos sobre dimensões do desempenho competitivo e outras variáveis (2).

Variável explicada	Variável explicativa	Efeitos (coeficientes estandardizados)		Variância explicada
		Directo	Indirecto	
Quota de mercado ($R^2=0,62$)	<i>Portfolio</i> de alianças	0,67	0,11	0,52
	Reconfiguração do <i>portfolio</i> de produtos com inovadores	0,17	0,00	0,10
Crescimento ($R^2=0,50$)	<i>Portfolio</i> de alianças	0,67	0,00	0,39
	Reconfiguração do <i>portfolio</i> de produtos com genéricos	0,41	0,00	0,11
Rentabilidade ($R^2=0,41$)	Quota de mercado	0,33	0,00	0,08
	Reconfiguração do <i>portfolio</i> de produtos com genéricos	0,59	0,00	0,32
Reconfiguração do <i>portfolio</i> de produtos inovadores ($R^2=0,46$)	<i>Portfolio</i> de alianças	0,58	0,07	0,37
	Capacidade de absorção de conhecimento	0,23	0,00	0,09
ACAP ($R^2=0,09$)	<i>Portfolio</i> de alianças	0,30	0,00	0,09

A tabela anterior mostra que os efeitos directos das alianças sobre os indicadores de desempenho podem ser muito relevantes. Contudo, a tabela também evidencia que há outros fenómenos, conexos à relação entre alianças e desempenho – a reconfiguração do *portfolio*, os efeitos indirectos, e a capacidade de absorção de conhecimento –, que acrescentam capacidade explicativa aos modelos, como se retira das proporções significativas de variância que cabem a cada hipótese/variável explicativa. Portanto, estes fenómenos deveriam ser, em geral, considerados quando se tenta perceber as implicações de alianças sobre o desempenho.

Em relação à capacidade de absorção de conhecimento, verificam-se impactos positivos sobre a reconfiguração dos *portfolios* com base em produtos inovadores. Dito

de outro modo, as empresas que tiveram sucesso em aumentar a importância destes produtos no seu *portfolio* registam níveis superiores daquela capacidade. Recorda-se que esta capacidade foi medida como um construto de segunda ordem, relativamente a duas dimensões/manifestações de conhecimento relevante para esta indústria: conhecimento científico e tecnológico; e ainda conhecimento acerca dos mercados e das melhores práticas de marketing. Mais ainda, as empresas com maiores *portfolios* de alianças também têm níveis superiores de absorção de conhecimento, no conjunto destas duas manifestações. Note-se que apesar de esta capacidade não estar associada a *portfolios* que se intensificaram na componente de genéricos não quer dizer que as empresas de genéricos tenham reduzida capacidade de absorção de conhecimento – quer antes dizer que não é relevante para competir neste segmento, pelo menos na fase de lançamento actual em que o mercado está em franca expansão.

Em conclusão, este subcapítulo sublinha as conclusões do anterior no sentido em que há um conjunto de variáveis relacionadas e contingentes relativamente às alianças que acrescentam capacidade explicativa à relação (directa) observada entre a presença em alianças e a obtenção de níveis superiores de desempenho.

8.6. Alianças e inovação

A revisão de literatura efectuada nos capítulos anteriores referiu que um dos principais objectivos para a constituição de alianças era a inovação. De seguida, avalia-se esta afirmação para o caso Português. Neste caso, vão considerar-se apenas as alianças de marketing porque as empresas da amostra não esclareceram quais os objectos das alianças de I&D que integram, ou que integraram. Deste modo, vai ser possível ir mais além da amostra de 45 observações e analisar toda a indústria Portuguesa, com base nos dados da empresa IMS Health. Na Tabela 42 faz-se um teste

simples: através de uma tabela de contingência tenta-se associar o carácter inovador dos produtos ao seu modo de introdução no mercado. Os valores da tabela referem-se a todos os (466) produtos introduzidos no mercado Português entre 2001 e 2004.

Tabela 42. Teste de contingência entre alianças e grau de inovação dos produtos.

	Com aliança	Sem aliança	Total
Produto inovador	26	23	49
Produto não inovador	15	402	417
Total	41	425	466

A tabela anterior revela um Chi quadrado de 134, pelo que, para apenas um grau de liberdade, rejeita-se claramente a hipótese nula de que não há associação. Então, nesta indústria e neste período, houve uma preferência por reservar o uso de alianças para produtos inovadores, face aos demais.

8.7. A escolha das variáveis dependentes e independentes

Nesta secção exploram-se os efeitos associados à escolha feita quanto à variável independente (o *portfolio* de alianças), em face de uma alternativa já testada (embora poucas vezes) na literatura. Comentam-se também as escolhas quanto às variáveis dependentes, à luz das prescrições da DCV.

Apesar das evidências recolhidas acerca do papel das alianças, a situação mais apetecível (para as empresas) acerca da relação entre alianças e indicadores de desempenho é que ela seja validada para os indicadores últimos de desempenho económico-financeiros. Isto é, independentemente do meio de introdução no mercado, as empresas esperarão que os produtos tenham sucesso e que tenham um contributo significativo para os resultados da organização. Por isso, alguma da investigação publicada relaciona a introdução de novos produtos com, *e. g.*, o desempenho bolsista ou os indicadores de rentabilidade. Porém, no caso do modelo proposto e da amostra

colhida, esta relação directa parece não existir e a relação que há entre a introdução de novos produtos e os indicadores de desempenho é mais evidente nos produtos genéricos – que não precisam, na maioria dos casos, de alianças para serem introduzidos.

Estes resultados acerca dos efeitos das alianças sobre o *portfolio* de produtos e deste sobre os indicadores de desempenho são consistentes com algumas prescrições recentes da literatura associada à RBV (*e. g.*, Ray *et al.*, 2004), segundo as quais os recursos não se ligam necessariamente aos níveis últimos de desempenho (*e. g.*, desempenho financeiro), mas antes a resultados intermédios tal como a referida posição nos mercados (Hunt e Morgan, 1997; Hunt, 2002). Isto mesmo vem sendo afirmado pela DCV nos últimos anos – as capacidades não explicam desempenho directamente e por si só, antes actuam sobre os recursos de modo a adaptar a empresa a contingências ambientais (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000).

Para explorar a relação entre a rentabilidade e as alianças fez-se um exercício, seguindo proximamente os procedimentos de Hagerdoorn e Shakenraad (1994) e de George *et al.* (2000). As alianças das 45 empresas da amostra foram classificadas entre alianças do tipo *in* (obter o produto em troca de pagar dinheiro) ou do tipo *out* (ceder ou partilhar o produto, recebendo dinheiro em troca). De seguida calculou-se um rácio que retrata a proporção de alianças do tipo *out* sobre o total. Espera-se que os efeitos referidos atrás, de sinais contrários³⁸, sejam ultrapassados confrontando este rácio com os indicadores de desempenho. A Tabela 43 mostra os resultados deste procedimento (por PLS estimou-se um modelo em que aquele rácio é uma variável explicativa de cada um dos três indicadores de desempenho referidos), assinalando que as relações visadas foram todas significativas, incluído a rentabilidade, ainda que para um nível de

³⁸ Aparentemente, as empresas que cedem licenças (em geral, as multinacionais) são mais rentáveis que as empresas que as compram. A inclusão simultânea dos dois tipos de posição face aos licenciamentos provavelmente cancelou aquele efeito. Isto poderia ter sido ultrapassado através de uma análise do modelo através de múltiplos grupos, mas o tamanho da amostra não o permitiu.

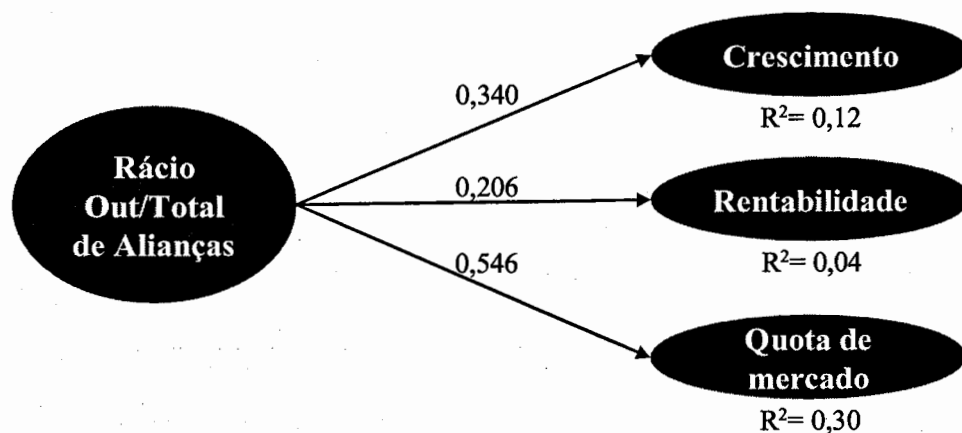
confiança de 90%, num teste de significância unilateral – testa a hipótese de um impacto positivo, em face de uma hipótese nula de esse impacto ser menor ou igual a zero.

Tabela 43. Relação entre o rácio *Out/Totais* de alianças e o desempenho.

	Coefficientes estimados	Estatística T	P-value
Quota de Mercado	0,546	5,599	<0,01
Rentabilidade	0,206	1,363	<0,10
Crescimento	0,340	4,141	<0,01

A Tabela 43 reflecte o modelo – na realidade uma integração de três regressões estimadas por PLS – representado na figura abaixo, que relaciona as variáveis de desempenho com aquele construto caracterizador do *portfolio* de alianças das empresas.

Figura 19. O rácio *Out/Total* como explicação do desempenho.



A conclusão que se retira da tabela e da figura anteriores é que as alianças podem favorecer, sob diversos pontos de vista, o desempenho das organizações. Neste caso, não se considerou o número de alianças, mas atendeu-se a uma característica particular do *portfolio* de alianças das empresas: o rácio *out/total* de licenciamentos. Certamente, para que uma empresa possa tornar-se numa das empresas que cedem tecnologia a troco

de dinheiro, haverá que verificar um conjunto de pressupostos que não se constroem num período curto. Mas a análise constante da Tabela 43, pelo menos indica um resultado potencialmente promissor para as empresas que optem por esta via de desenvolvimento.

8.8. Discussão dos resultados

O presente subcapítulo pretende integrar as observações e os resultados dos subcapítulos precedentes, de modo a retirar conclusões relevantes para o objectivos propostos inicialmente e ainda para garantir uma exploração dos dados que possa desenhar vias de desenvolvimento a partir da presente investigação.

8.8.1. Exploração dos resultados

O *portfolio* de alianças está positiva e directamente associado: a maiores quotas de mercado; ao crescimento das vendas das empresas; e à reconfiguração do *portfolio* de produtos, se operada através do aumento das vendas de produtos inovadores. Apesar de o *portfolio* de alianças ter sido medido por uma medida de contagem do número de alianças, esta medida revelou-se especialmente informativa acerca do papel de algumas componentes. Efectivamente, foi-se um pouco além do número de alianças e aferiu-se a importância de alguns tipos de alianças. O *portfolio* de alianças foi medido através de um construto formativo, de modo a construir-se um índice formado pelo número de alianças de dois grandes tipos (marketing ou comerciais, e de I&D). Mais ainda, distinguiu-se entre as alianças formadas (*i. e.*, iniciadas) antes e depois de 2001, para cada tipo. Deste modo, foi possível avaliar o impacto, distinto, das alianças mais antigas e das mais recentes.

Referiu-se que os produtos genéricos e os inovadores não se excluem no seio de uma empresa, coexistindo em muitas das empresas da amostra. Mas a análise aos fluxos, isto é, à reconfiguração do *portfolio* de produtos num dado período, mostra que houve uma opção estatisticamente significativa das empresas em privilegiar o recurso a produtos genéricos, porquanto se obervou uma correlação negativa entre as variáveis relativas a cada tipo segmento. Por isso, parece ter havido uma escolha em matéria de afectação de recursos – que podem ser pessoas, dinheiro, tempo, *etc* – por um segmento em detrimento do outro. Adicionalmente, verificou-se que no mercado Português convivem firmas com perfis muito distintos: em alguns casos – embora poucos para contrariar aquela correlação negativa – a reconfiguração com base nos produtos genéricos é efectuada a par da reconfiguração com base em produtos inovadores – ou seja, aumentam os dois. Esta ideia é corroborada pela evidência de que cada uma dos segmentos aparece relacionado com variáveis de desempenho diferentes. De seguida explora-se esta relação com as dimensões de desempenho, para os produtos inovadores e para os produtos genéricos.

No que respeita aos produtos inovadores verificou-se que as alianças são usadas pelas empresas para reconfigurar o respectivo *portfolio* - invariavelmente, fazendo-o crescer. Detectou-se ainda que a relação entre alianças e rentabilidade é indirecta, via quota de mercado: as empresas maiores são, em média, mais rentáveis. Isto evidencia o papel do poder de mercado e das economias de escala, já referidos pela literatura (Cockburn e Henderson, 1994).

No que respeita a produtos genéricos, verificou-se que a intensificação da actividade da empresa nestes produtos está associada a níveis superiores de desempenho. Designadamente, verifica-se que só a reconfiguração com genéricos é que explica, directamente, a rentabilidade. Os produtos inovadores estão associados a

empresas maiores e, só por esta via, a rentabilidades superiores. A relação entre um aumento da presença no segmento dos produtos inovadores e a rentabilidade é, por isso, indirecta. Este facto traduz também, e especialmente, os efeitos da adaptação das empresas a uma contingência forte que já foi referida: o crescimento forte do segmento dos genéricos, para o que contou com o apoio do Governo – afinal, o maior “pagador” individual de medicamentos em Portugal (Barros, 2005). Este segmento, para além de ter tido um crescimento notável (Apifarma, 2004), mostrou-se também especialmente rentável, possivelmente devido às barreiras vigentes à livre flutuação dos preços neste mercado.

Uma parte da hipótese que associava a reconfiguração dos *portfolios* ao desempenho não se confirmou. Trata-se da relação entre a reconfiguração com base em produtos inovadores e dois indicadores de desempenho: a rentabilidade e o crescimento. Na amostra existem empresas que operaram aquele tipo de reconfiguração, mas que registam níveis muito díspares de rentabilidade e crescimento entre si.

Um objectivo importante desta investigação era a avaliação do papel moderador e explicativo das capacidades dinâmicas, isto é, do seu apoio à relação que se observa entre alianças e desempenho. Este resultado foi atingido em grande medida. De facto, foi possível confirmar a hipótese de que a capacidade de gestão de alianças pode moderar o impacto do *portfolio* de alianças das empresas sobre o seu desempenho. Ou seja, capacidade potencia o efeito da pertença a alianças sobre o desempenho. Contudo, esta conclusão só é válida, no contexto da presente análise, para duas dimensões do desempenho: a quota de mercado e o crescimento das vendas das empresas, isto é, em indicadores que segundo Hunt e Morgan (1997) espelham a posição das empresas no mercado. Com efeito, a pertença a alianças não está, tal como foi retratada nesta investigação, directamente associadas a desempenhos financeiros superiores e, por isso,

não há efeito moderador da capacidade de gestão de alianças a registar sobre esta dimensão do desempenho.

De seguida apresentam-se as Figuras 20 e 21, que retratam os efeitos lineares estimados para a moderação agora detectada. Mostra-se a evolução da estimativa da variável dependente – a variável de desempenho – em três possibilidades para o valor assumido para a variável que mede a dimensão estrutural do portfolio de alianças: no seu valor médio; este valor adicionado e subtraído de um desvio padrão. Note-se que os desvios-padrões medidos eram relativamente elevados. Estas três estimativas são geradas nove vezes, dado que o efeito de a variável moderadora foi inserido naquela previsão em três possibilidades: nos seus níveis médio, elevada em um desvio-padrão e diminuída também num desvio-padrão. As restantes variáveis que contribuem para a explicação de cada uma das variáveis de desempenho foram contabilizadas nos seus valores médios.

Figura 20. Moderação da capacidade de gestão de alianças sobre o crescimento.

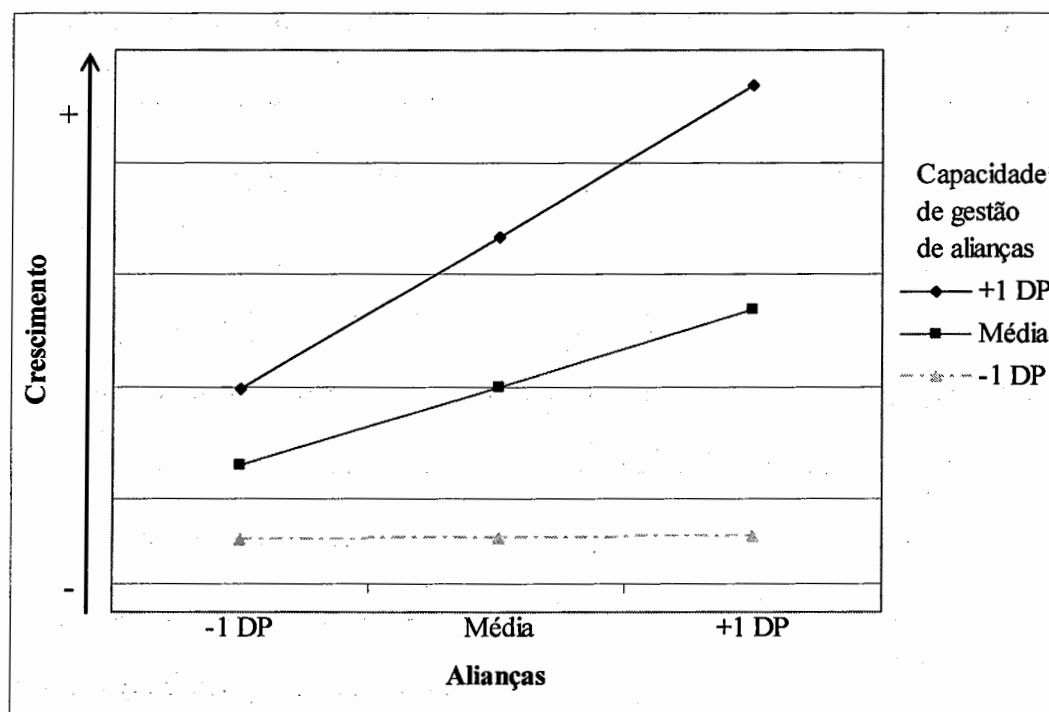
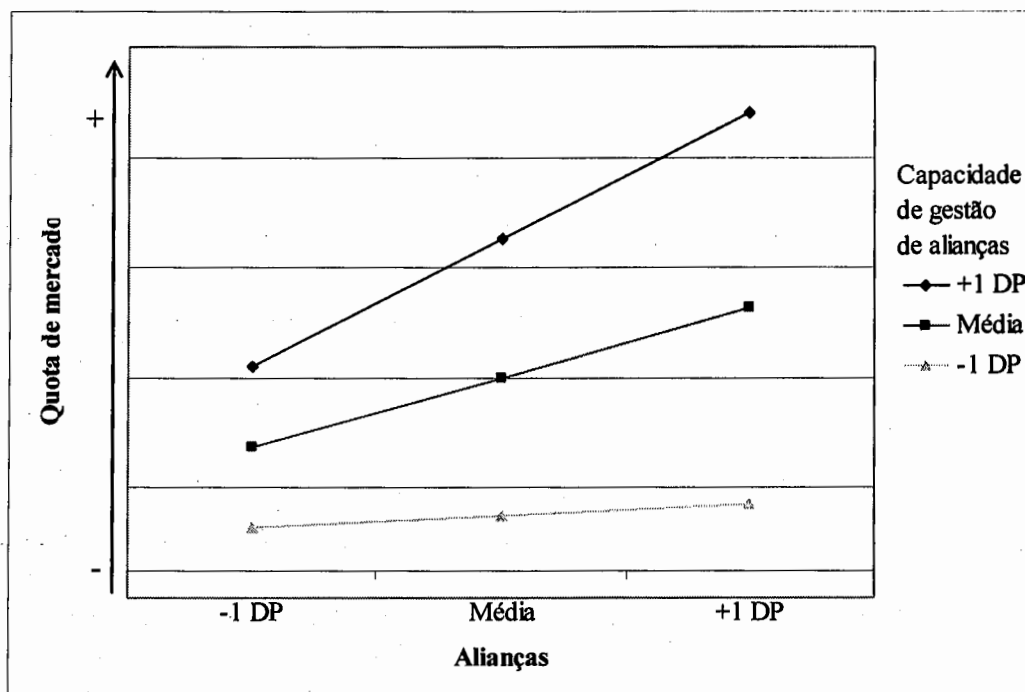


Figura 21. Moderação da capacidade de gestão de alianças sobre a quota de mercado.



O efeito potenciador do papel da capacidade de gestão de alianças está patente nestas representações, que ilustram como é que nas ocasiões em que esta capacidade dinâmica existe em níveis superiores, os efeitos do *portfolio* de alianças sobre o indicador de desempenho são alavancados. Naturalmente, devem valorizar-se especialmente pela sua capacidade ilustrativa, dado que os testes estatísticos para avaliar, de facto, a hipótese de moderação foram feitos anteriormente. Os gráficos são muito semelhantes, registando-se apenas pequenas diferenças nos declives, mas que suportam apreciações idênticas para o papel da moderação, na relação entre alianças e desempenho. Assim, considera-se que o ponto mais importante da demonstração agora tentada já foi devidamente acentuado: há um fenómeno que é um moderador, positivo e estatisticamente significativo, do efeito daquele *portfolio* sobre os indicadores relativos à posição/desempenho da empresa no mercado.

No que respeita à capacidade de absorção de conhecimento, há igualmente a confirmação parcial de algumas hipóteses. De facto, esta capacidade apoia a

reconfiguração dos *portfolios* através de produtos inovadores. Deste modo, ser superior quanto à análise da informação disponível no exterior (seja relacionada com mercados/marketing ou com ciência e tecnologia) cataliza os resultados daquele tipo de reconfiguração. Esta capacidade é irrelevante no caso de se pretender aumentar a presença nos mercados de genéricos.

A associação entre a ACAP e a dimensão estrutural do *portfolio* de alianças (a sua dimensão) também foi avaliada. Mostrou-se que há uma associação (hipotetizada como causal/explicativa) positiva e que verifica um coeficiente de 0,30, para um nível de confiança superior a 97,5%. Aquela capacidade é construída pelas empresas, através da acumulação de experiências e da exploração de conhecimento, obtidos nomeadamente através de relações formais, como as alianças dos tipos estudados.

A análise das estimativas dos construtos que compõem aquela capacidade dinâmica – como construto de segunda ordem – permite igualmente algumas observações interessantes. Em relação à capacidade de absorção de conhecimento adoptou-se uma abordagem funcional (Zahra e George, 2000), que se mostrou eficaz. Visou-se duas dimensões de conhecimento crítico para o negócio farmacêutico, que manifestam a capacidade das empresas em interpretar e usar o conhecimento específico dessas áreas críticas. Mostrou-se que há validade discriminante suficiente entre as medidas de cada dimensão, pelo que não se confundem nas realidades que medem. Mais ainda, conjugam-se com significado estatístico num construto de segunda ordem, que representará a capacidade de absorver conhecimento em áreas críticas do negócio. A escala de Szulanski (1996), adaptada por Vincent (2005), provou-se – como se esperava – como sendo flexível e eficaz na medida desta capacidade.

A medida da capacidade de gestão de alianças que aqui foi usada, tinha sido testada inicialmente por Lambe *et al.* (2002). Devido a problemas em conseguir a

identificação do seu modelo, estes autores não puderam analisar esta capacidade como sendo um construto formativo de segunda ordem (ou, um construto molar, cf. Gefen *et al.*, 2000). Analisaram-no como um factor molecular – um construto reflexivo de segunda ordem – para o qual propuseram *loadings* idênticos para cada uma das três dimensões. Apesar de este teste ter tido bons resultados, foi assinalado que em investigações posteriores se deveria testar esta medida, medindo-a tal como vem definida, *i. e.*, como uma construto molar. Mais ainda, ficou a dúvida acerca do grau de (in)correção da opção por *loadings* idênticos para os três factores de primeira ordem. Nesta investigação, foi possível fazer este duplo contributo, dado que a capacidade de gestão de alianças foi inserida numa rede de fenómenos relacionados e ainda se avaliou o seu papel como construto formativo de segunda ordem. Mais ainda, mostrou-se que as três dimensões são relevantes (os *p-values* de cada uma não ultrapassam o nível de 0,01, tal como obtido pelo processo de *bootstrapping*) para a explicação pretendida e há diferenças nos pesos destas medidas. Estes pesos (estandardizados) variam entre um mínimo de 0,345 para a experiência em alianças anteriores e um máximo de 0,375 para a dimensão do desenvolvimento das capacidades dos gestores de alianças.

Apesar dos resultados que se vêem descrevendo, não foi possível evitar a rejeição de algumas hipóteses. De seguida, tenta-se explorar os resultados relativos às hipóteses que não foram validadas ou que o foram apenas em parte.

Verificou-se que, no contexto do modelo proposto, as alianças de marketing mais recentes não são estatisticamente significativas. Note-se que não se verificou que houvesse um impacto negativo destas alianças sobre o desempenho mas antes, que não são capazes de explicar o conjunto das (três) variáveis de desempenho competitivo. Já se tinha mostrado que, na literatura, as alianças da indústria farmacêutica têm impactos muito desfasados no tempo (cf., subcapítulo 7.4.), sendo esta uma possibilidade para

explicar esta falta de significado. Já as alianças de I&D são significativas, quer quanto às mais antigas, quer quanto às mais recentes – independentemente de terem terminado ou de ainda prosseguirem. Todavia, as empresas que fazem I&D no segundo período, já haviam feito – embora em quantidades diferentes – no passado, pelo que a análise não mudaria significativamente se estes dois itens fossem somados formando um único indicador de alianças de I&D. Por isso, não é possível afirmar que a janela de 4 anos, que foi insuficiente para manifestar o papel das alianças de marketing, seja suficiente para as alianças de I&D. Uma explicação adicional para aquela falta de impacto das alianças mais recentes é que as empresas não tenham usado alianças para lançar os medicamentos mais inovadores e/ou mais significativos (os *blockbusters*) neste quadriénio. Todavia, assinale-se que as alianças de marketing envolvem, essencialmente, produtos patenteados, sendo esta situação explicável, desde logo, com base nos custos de transacção (Sampson, 2004). A análise de associação feita no subcapítulo 8.6. confirma estas conclusões para o caso Português.

No que respeita aos produtos genéricos, eles não são introduzidos, em geral, por alianças de marketing e não requerem I&D. Portanto, compreende-se que de um ponto de vista estatístico não haja qualquer relação a apontar entre alianças e as vendas de produtos genéricos. Note-se que introduzir genéricos não exclui, à partida, a aposta noutros segmentos, nomeadamente os produtos inovadores. São complementares, apesar de algumas empresas os promoverem mais activamente ou em exclusivo.

Por fim, não há uma associação directa entre alianças e rentabilidade, nem entre alianças e a reconfiguração dos *portfolios* de produtos, com base em genéricos. Em relação à variável da rentabilidade verifica-se que, apesar de haver empresas com grandes *portfolios* de alianças que são mais rentáveis, em média, o teste estatístico desta relação falhou. Isto deve-se – como se mostrou em 8.7. – à não distinção, naquele

construto relativo às alianças, entre aquelas que cedem uma licença e aquelas que a compram. A análise PLS que foi feita para investigar este assunto mostrou que para as empresas com um rácio out/in (de licenciamentos) superior há um ganho financeiro e económico associado, que se reflecte inclusivamente na rentabilidade. De facto, se estas empresas cobrarem os seus direitos através de royalties, estes só estariam implícitos no indicador da rentabilidade e não nos outros dois.

8.8.2. Generalização e replicação

Nesta investigação assumiu-se a perspectiva filosófica do realismo crítico. Quer nesta perspectiva (Tsang e Kwan, 1999), quer em outras muito divulgadas em gestão, como o pos-positivismo (Popper, 1959), deseja-se que as conclusões sejam generalizáveis, no sentido em que não serão irrepetíveis. Como coloca Yin (1994, p. 10), a teoria em ciências sociais quer-se generalizável, e não particularizável, independentemente do método concreto que levou às conclusões em causa. Na apresentação da metodologia (subcapítulo 5.3) referiram-se duas ordens distintas do processo de generalização: a generalização analítica e a generalização estatística.

Na generalização analítica está em causa, como se explicou, a compatibilidade entre as conclusões de uma análise com um determinado referencial teórico, isto é, a (re)validação de uma teoria explicativa num determinado contexto, reconhecendo-se-lhe, por isso, propriedades explicativas. Nesta investigação, inseriram-se duas capacidades dinâmicas numa rede de relações (com outros fenómenos empresariais) e o papel destas capacidades – antecipado através das suas definições e da investigação publicada – foi, em geral, validado. Adicionalmente, o modelo que se concebeu tinha como propósito sondar mecanismos e fenómenos associados àquela relação (entre alianças e desempenho), que a explicassem/complementassem. O objectivo era revelar

mais acerca do valor que as alianças geram para as empresas, relevando aspectos ligados aos processos e ao conteúdo em que assenta aquela relação (frequentemente) observada. Este objectivo, como se viu, foi atingido em grande medida, dado que se revelou que há variáveis que afectam indirectamente o desempenho e que podem estar associadas ao facto de a empresa ter alianças e às características do respectivo *portfolio*. Ainda se mostrou que a escolha das variáveis e das dimensões de desempenho a medir pode determinar o sentido das conclusões dado, por um lado as relações que há entre variáveis de desempenho, e, por outro lado, o facto de as alianças terem efeitos diferenciados sobre estas variáveis.

Independentemente dos resultados a que se tenha chegado, impõe-se referir a necessidade da replicação deste teste, como condição para a sedimentação da teoria em apreço. O problema da eventualidade da repetição de determinados resultados (*e. g.*, a confirmação de uma certa hipótese) coloca-se quer em estudos de caso (até quando se usa um caso único, *id.*, *ib.*), quer em estudos quantitativos alargados. A pergunta que permanece é se é possível replicar com sucesso determinado fenómeno, e em que circunstâncias (tempo, lugares, *etc.*). A única forma de abordar esta questão, de acordo com o realismo crítico, é, por um lado, replicar os estudos atentos às condições de contexto pertinentes e aproveitar estes resultados para promover o desenvolvimento da própria literatura. Por outro lado, impõe-se a triangulação dos resultados derivados de diferentes metodologias dado que se reconhece a possibilidade de as teorias explicativas poderem ser afectadas pelas opções quanto às teorias de medida (Hunt, 1994, *apud* Tsang e Kwan, 1999, p. 764). Neste sentido, o primeiro contributo de um programa de investigação – tal como o actual – é promover a obtenção de enunciados analíticos generalizáveis, ou seja, de teorias que estarão futuramente sob escrutínio e aprofundamento, num processo em que o conhecimento científico aumenta e se

enriquece, à medida em que novas camadas da realidade vão sendo postas a descoberto. Assim, apesar de se esperar que as conclusões desta investigação sejam testadas com sucesso noutras amostras, não é possível afirmar *a priori* a generalização a outros contextos sem o efectivo acumular dessas experiências e sem o estudo de fenómenos contingentes que possam afectar a comparação dos resultados.

Por fim, a propósito da possibilidade de generalização estatística, isto é, da imputação destas conclusões para o todo da indústria Portuguesa (e não será aconselhável ir mais além do que este domínio, dada a dupla baliza de contexto que foi aplicada ao programa empírico desenhado atrás), recorda-se que esta indústria é especialmente heterogénea. Convivem nela empresas muito diferentes na sua dimensão, nos seus objectivos, na sua propriedade e na sua base de recursos e capacidades. Mais ainda, há empresas que dependem pouco desta indústria para a sua actividade, mas que têm produtos farmacêuticos no seu *portfolio*. Por isto, a comparação de empresas deve ser feita com cuidados especiais. Neste caso concreto, e para debelar as dúvidas que subsistissem quanto à representatividade da amostra colhida, fez-se uma análise de *clusters* e mostrou-se que há um (sub)universo de 86 empresas (dentre as 140 identificadas como compondo esta indústria) de que a amostra colhida é estruturalmente mais próxima. Por isso, será mais fácil aplicar a estas empresas – as principais da indústria e do mercado do medicamento – as conclusões da presente investigação. O que não significa que as 54 empresas do segundo *cluster* não verifiquem algumas das proposições em teste, mas apenas que elas estão na fronteira de uma definição mais estrita de “empresa da indústria farmacêutica”, tal como esta foi pretendida para a presente análise, *i. e.*, empresas registadas no Infarmed com AIMs. De facto, as empresas do segundo *cluster*, de um ponto de vista objectivo, verificam aquela definição, mas de um ponto de vista substantivo têm um interesse relativamente menor

no mercado do medicamento e, por isso, corre-se o risco de o seu alinhamento de recursos e da sua organização serem feitos em função de um outro contexto.

Por conseguinte, a generalização analítica das principais proposições em teste foi conseguida – com a excepção de alguns resultados diferenciados através das dimensões de desempenho, facto que não deixou de ser informativo acerca do funcionamento recente desta indústria – e a generalização estatística pode ser tentada, no todo ou apenas para parte da indústria (porque apesar de as diferenças serem menores, entre a amostra e o designado *cluster* 1, não eram nem várias, nem especialmente graves, quando comparada a amostra com a população), que é composta por empresas relativamente mais envolvidas no mercado do medicamento, em detrimento de outras para quem este mercado é marginal.

8.9. Síntese do capítulo

Esta investigação combinou, através de uma metodologia hipotético-dedutiva, um conjunto de deduções da literatura, com casos descritivos e com um teste de hipóteses através de uma análise quantitativa. As questões de investigação, a perspectiva teórica e a perspectiva filosófica determinaram que o melhor objecto para o teste empírico era a empresa. Em consonância, colheu-se uma amostra de 45 empresas, dentre as 140 visadas como universo sob análise. Este universo foi determinado por conter todas as empresas Portuguesas de uma dada indústria. Portanto, o contexto de teste do modelo é duplamente controlado: uma indústria, num dado País. Em oportunidades de investigação futura este modelo poderá ser testado – adaptando a respectiva teoria de medida – em outros contextos.

Seguindo o realismo crítico como regulador filosófico da investigação, a natureza estratificada desta realidade (a relação entre alianças e desempenho) ficou evidenciada

pelas associações entre fenómenos que se constroem em torno das alianças e que contribuem para modelar aquela relação. Com efeito, esclareceu-se que as alianças podem influenciar directamente algumas dimensões do desempenho competitivo das empresas (crescimento e quota de mercado) e que numa dessas dimensões, há uma capacidade dinâmica a evidenciar-se como moderadora. Mostrou-se também que os efeitos indirectos e as associações entre alianças e capacidades (construídas) por um lado existem e, por outro, são significativos e complementares relativamente àquela explicação primária. Em resultado, esta investigação contribuiu para o debate em curso sobre os efeitos das alianças estratégicas, com um enquadramento original e através de uma perspectiva teórica e com conceitos que a situam no estado-da-arte em gestão.

Capítulo IX. Conclusões, limitações e sugestões para pesquisa futura

Este Capítulo apresenta as principais conclusões deste trabalho, designadamente os contributos desta tese relativos às questões de investigação levantadas no início. Apresenta também as principais limitações deste trabalho, explicando como elas podem vir a constituir oportunidades de investigação futuras. Estas e outras possibilidades de evolução são apresentadas na secção 9.3., que encerra este relatório.

9.1. Conclusões

Ao longo da presente investigação avaliou-se a relação entre a pertença a alianças e as diferenças observados no desempenho competitivo das empresas. Para o efeito, constatou-se que essa relação existe e, a par disso, através de indicadores e testes apropriados, investigaram-se fenómenos contingentes (moderadores e mediadores) relativamente a este efeito. Para responder a estas questões, construiu-se um enquadramento teórico – um conjunto de teorias testáveis – que levou à identificação de factores que aprofundam o conhecimento actual acerca dos impactos das alianças sobre o desempenho das empresas. Estas teorias, ou hipóteses, foram construídas a partir de desenvolvimentos teóricos recentes e o seu teste permitiu à presente investigação fazer os seus próprios contributos para o estado da arte da ciência, que se sintetizam a seguir.

A perspectiva filosófica que norteou a presente investigação foi o realismo crítico, o que justifica a ênfase que é dada ao carácter explicativo (e não previsional) do modelo. Por outro lado, o realismo crítico permitiu desenvolver uma visão estratificada desta realidade (vd. secção 5.2.2.): num nível directamente experienciável acha-se uma relação entre alianças e desempenho, e a investigação tentará apurar explicações para esta aparente causalidade/associação em fenómenos contingentes a ela, sejam eles mais

ou menos óbvios, ou estejam eles mais ou menos disseminados pela empresa, e ainda que podendo ser relativos quer àquilo que ela faz ou àquilo que ela é (Ray *et al.*, 2004).

A apresentação das principais conclusões deste estudo vai, de seguida, fazer-se de acordo com a ordem das duas questões de investigação referidas em 1.2. e 5.1.

A principal questão de investigação inquiria acerca dos mecanismos generativos que contribuíam para explicar a relação entre alianças e desempenho competitivo. Efectivamente, mostrou-se que a relação simples entre alianças e desempenho, tal como é frequentemente colocada, pode subavaliar os impactos das alianças sobre o fenómeno do desempenho competitivo. De facto, usaram-se três indicadores de desempenho – os quais foram escolhidos por serem relevantes quer para a investigação em gestão, quer no contexto desta indústria – e, destes, houve dois que são melhor explicados por um modelo mais abrangente que incorpore: a) aquelas alianças; e b) construtos relativos à reconfiguração da oferta das empresas. Efectivamente, há várias formas para as alianças criarem valor e uma delas é no apoio à introdução/desenvolvimento de produtos novos. Portanto, uma explicação do desempenho com base em alianças passará também pela análise da expressividade dos impactos destes produtos nos mercados e nos *portfolios*. Este efeito é, na realidade, um impacto indirecto (ou, mediado) que associa as alianças a produtos novos e/ou cientificamente inovadores, que escapa a uma análise mais imediata, com base em efeitos estatísticos directos. Outra via de geração de valor com alianças, de acordo com os testes empíricos que foram feitos, tem que ver com a concessão de licenças e a cobrança dos *royalties* daí decorrentes. Esta via já seria esperada – como se retirou quer pelos testemunhos dos agentes da indústria, quer pela análise da literatura com amostras internacionais – e por isso, o seu estudo não foi prioritário na presente investigação, tanto mais que respeitará às multinacionais, e excluiria (até as maiores) empresas Portuguesas. Mostrou-se também que o interesse das

alianças nesta explicação pode ser diferenciado e que estas diferenças tanto se podem dever ao tipo de alianças, como ao prazo sob o qual são analisadas. Concretamente, parece que nesta indústria a inércia tem um efeito forte: no caso das alianças de marketing, as mais antigas (com 5 anos e mais) parecem mais importantes para explicar o desempenho actual do que as mais recentes; no que respeita às alianças de I&D, embora consigam associar-se a melhores desempenhos, parecem (em 2001-2004) ser uma opção apenas para as empresas que já faziam I&D com alianças no passado. Este efeito prolongado no tempo das opções estratégicas das empresas da indústria farmacêutica já tem sido referido na literatura (*e. g.*, Cockburn e Henderson, 1994).

A segunda questão de investigação – acerca do papel das capacidades dinâmicas naquela relação entre alianças e desempenho – significou o estabelecimento de um ponto de vista particular para a análise daquele problema. Esse ponto de vista é a perspectiva das capacidades dinâmicas. Então, esta segunda questão situa o processo de derivação de hipóteses e o leque de conceitos e relações “utilizáveis”, na DCV. Em resultado, mostrou-se que a perspectiva das capacidades dinâmicas (Teece, Pisano e Schuen, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000; Winter, 2003) é útil para a análise do problema dos impactos das alianças. Esta abordagem ao problema das alianças apoia-se em contributos muito recentes, onde se foca a gestão dos benefícios associados ao recurso conhecimento – as capacidades dinâmicas são meta-capacidades ricas em conhecimento (Lorenzoni e Lipparini, 1999). Trabalhou-se sob a ideia de que este conhecimento respeita não apenas a enunciados e processos de natureza tecnológica e científica (*i. e.*, pertinente para I&D), mas também contempla, *e. g.*, a experiência no mercado e na indústria, a formação técnica, as práticas de gestão ou ainda as características dos relacionamentos. Isto é conforme às sugestões – embora feitas sem grande destaque – de Fernández, Montes e Vázquez (2000) e de Zahra e George (2002).

Pelas razões aduzidas aquando da escolha da metodologia de investigação – e, designadamente, para apoio ao teste das hipóteses – optou-se por um teste estatístico de uma estrutura de relações (um modelo), que fosse explicativa daquela relação. Recorde-se que a principal razão para esta opção tinha que ver com o teste de uma relação de moderação, por parte das capacidades dinâmicas, indo de encontro à definição de Winter (2003). Por outro lado, não se supuseram associações directas entre capacidades dinâmicas e os indicadores de desempenho, para ser coerente com as definições estabelecidas por Teece *et al.* (1997) e Eisenhardt e Martin (2000). Esta opção direccionadora e disciplinadora das hipóteses radica naquelas definições e, por se ter revelado acertada, contribuiu para a validação da respectiva visão acerca da natureza das capacidades dinâmicas. Portanto, esta investigação contribuiu para o esclarecimento de “o que são” estas capacidades, em parte porque derivou as relações entre estas e os conceitos ligados à actividades das empresas – os seus recursos (*alianças e portfolios*) e o seu desempenho – em estrita obediência ao que era teoricamente esperado. Este processo é a validação nomológica, amplamente referida ao longo desta investigação, a qual pode agora esclarecer qual o lugar destas capacidades no pensamento e na análise estratégica das empresas. O lugar proposto para estas capacidades é, de acordo com a definição apresentada e a validação aqui conseguida, o do apoio ao desenvolvimento da base de recursos e capacidades das empresas facilitando o seu processo de ajustamento às solicitações da dinâmica ambiental. Por vezes, este papel explicativo é superado, na medida em que se verifica um efeito moderador destas capacidades sobre o desempenho. Note-se que uma explicação do desempenho competitivo baseada apenas em capacidades dinâmicas não tem leitura à luz das definições apresentadas – elas só são relevantes na medida em que são usadas para aquela reconversão/adaptação dos *portfolios* e, nessa estrita medida, aportam benefícios para o desempenho das empresas.

Para testar a DCV na explicação da relação entre alianças e desempenho competitivo focaram-se duas capacidades dinâmicas: a capacidade de absorção de conhecimento e a capacidades de gestão de alianças. De acordo com o modelo que foi proposto – e que foi validado num teste empírico, em grande medida - o desempenho das empresas depende: das características das alianças e do seu número; e de determinadas (meta-)capacidades, directa ou indirectamente associadas às alianças.

Em alguns contextos, a gestão de alianças estratégicas será uma capacidade especialmente crítica – dado que apoia o desenvolvimento de vantagens competitivas e a própria sobrevivência a prazo das organizações (Duysters e Heimeriks, 2002). A presente investigação deduziu algumas hipóteses sobre como estes conceitos se relacionam. Em resultado, contribuiu-se para aprofundar o “porquê” e o “como” daquela relação, já experimentada, entre alianças e desempenho. A capacidade de gestão de alianças apoia o desenvolvimento de um *portfolio* de alianças, dado estar positivamente associada à dimensão estrutural deste *portfolio*. Mais ainda, tem um efeito moderador do impacto deste *portfolio* sobre uma dimensão de desempenho particularmente importante na indústria visada: a posição nos mercados. Ou seja, esta capacidade aparece como catalizador da relação entre aquele *portfolio* e aqueles indicadores.

No que respeita à capacidade de absorção de conhecimento, mostrou-se que tem um papel a desempenhar na explicação da reconfiguração dos *portfolios* de produtos, com base em produtos inovadores. Por esta via, tem um efeito indirecto sobre os níveis de desempenho e associa-se, positivamente, à dimensão estrutural do *portfolio* de alianças das empresas.

As respostas às questões de investigação que se acabaram de descrever foram obtidas pelo método hipotético dedutivo e, mais concretamente, por uma análise de

relações estruturais através de PLS. Esta técnica revelou-se adequada à natureza do teste quantitativo pretendido e ainda às características da amostra recolhida. Esta amostra contou com 45 observações, num universo visado de 140 empresas. Mostrou-se igualmente que as empresas através desta indústria são muito heterogéneas. Todavia isolou-se um grupo de 86 empresas cujas estatísticas descritivas, em alguns indicadores pertinentes, são (um pouco) mais compatíveis com as da amostra recolhida. Portanto, para além da generalização analítica das conclusões deste teste, talvez se possam usar os resultados num processo de generalização estatística para uma população (ou, subpopulação) de empresas que reúne as empresas. Aquele grupo (*cluster*) de 86 empresas reúne as empresas mais inovadoras, as que são relativamente maiores e as mais comprometidas com esta indústria, porquanto excluiu outras (54) empresas, para quem esta indústria era relativamente marginal e que, cumulativamente, eram players de reduzida dimensão. As questões relativas à generalização para outros universos, tais como outras indústrias, e à triangulação destas conclusões são debatidas no próximo subcapítulo.

9.2. Implicações teóricas, empíricas e para as empresas

Segundo Hunt (1994), este subcapítulo distingue entre as implicações da teoria explicativa – implicações de carácter teórico acerca das proposições/hipóteses em teste – e as implicações da teoria de medida – derivadas das opções tomadas para a aplicação empírica ensaiada daquele modelo. Adicionalmente, para ir de encontro ao formato apresentado na introdução, complementa-se estas duas secções com uma terceira, que contém uma relação das principais implicações para as empresas.

9.2.1. Implicações para a teoria

Apesar de ser ter produzido muita literatura em torno dos temas de como as capacidades se explicam e de como contribuem para o desempenho das organizações, ainda há necessidade de mais estudos teóricos e empíricos (Hitt *et al.*, 2004). As capacidades dinâmicas são um destes objectos, embora de especial complexidade (Eisenhardt e Martin, 2000). Esta investigação tentou intervir neste problema com uma dupla perspectiva: mostrando as implicações destas capacidade e testando as/algumas subdimensões que as compõem. Esta perspectiva multi-dimensional é consistente com a proposta inicial da natureza das capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000). O papel simultaneamente explicativo e moderador – e esta foi a principal inovação de cariz conceptual desta investigação – proposto para estas capacidades, é mais conforme à sua definição (Winter, 2003) e às relações que a literatura antecipa para elas³⁹.

Esta investigação atingiu os seus dois grandes objectivos teóricos. Em primeiro lugar, testou a DCV, num enquadramento que explica os impactos das alianças sobre o desempenho das empresas, com base em capacidades dinâmicas, na sequência das recomendações da literatura (Teece *et al.*, 1997) e, em especial da definição de Winter (2003). Deste modo, espera-se ter contribuído para consolidar a DCV. Em segundo lugar, contribui-se para a validação nomológica⁴⁰ de duas capacidades dinâmicas, através da proposta e do teste de um enquadramento teórico original, que avança e testa papéis inovadores para estas capacidades, na explicação da relação entre a pertença a alianças e as diferenças de desempenho observadas (Lambe, Speckman e Hunt, 2002). Assim, foi-se mais além do que a literatura existente ao propor aquelas relações

³⁹ Com efeito, em nenhum lugar da literatura fundadora (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000; Winter, 2003) se afirma que elas explicam, *per si*, o desempenho e, por isso, o modelo não propõe relações directas entre elas e desempenho.

específicas entre as duas capacidades dinâmicas e aqueles fenómenos empresariais e, sobretudo, porque se testou, com um sucesso relativo, o papel dessas capacidades. Pode afirmar-se que o papel proposto – explicação e moderação – é válido, pelo menos na relação entre as alianças e determinadas variáveis de desempenho competitivo⁴¹.

O contributo assim feito para a afirmação da DCV mostrou que esta lente teórica pode propor explicações válidas para os fenómenos empíricos observados, ilustrando o seu carácter original e complementar relativamente às outras perspectivas em gestão estratégica. A capacidade de gestão de alianças e a capacidade de absorção de conhecimento são capacidades dinâmicas, porquanto favorecem o esforço de mudança e de adaptação das empresas ao devir das indústrias e dos mercados. A presente investigação, apoiada numa filosofia de realismo crítico foi além da constatação de uma associação estatística e temporal entre a formação de alianças e a obtenção e desempenhos diferenciados. Procurou-se inserir esta relação numa rede de significados, em que os construtos se definem pelo papel antecedente ou conseqüente que têm relativamente aos outros. Assim, mostrou-se que as alianças têm efeitos indirectos sobre o desempenho e que, adicionalmente, têm outras implicações, dado que animam/despoletam um conjunto de resultados relacionados com a reconfiguração da base de recursos e capacidades (aqui representados quer pelo *portfolio* de produtos, quer pelo *portfolio* de alianças) das empresas. Por fim, mostrou-se que as alianças podem ser agentes dessa mudança das empresas – por apoiarem a reconfiguração de parte da oferta – ficando a caracterização mais detalhada destas mudanças como sugestão para investigação futura.

⁴⁰ *I. e.*, de cada um destes construtos, analisando as relações que tem com os outros fenómenos, à luz do que os trabalhos teóricos e empíricos publicados antecipam para estas relações.

⁴¹ Efectivamente, constatou-se que as conclusões são sensíveis relativamente às variáveis de desempenho seleccionadas.

A literatura publicada acerca do fenómeno das capacidades dinâmicas versava sobre o seu papel na explicação de diversos resultados, incluindo os indicadores habituais de desempenho (*e. g.*, Tsai, 2001) e ainda propõe que estas capacidades fossem mediadores (George *et al.*, 2001). Esta investigação propôs-se, em primeiro lugar, a investigar o seu papel como moderadores. A capacidade de gestão de alianças mostrou que pode ser, em determinadas circunstâncias, um moderador significativo. Em segundo lugar, de acordo com a definição de capacidades dinâmicas (secção 4.1.) não se propôs que estas capacidades, por si só, fossem explicativas de desempenho. Antes se seguiu a definição, afirmando que pela sua natureza estas capacidades influenciariam as (re)configurações de recursos organizacionais e estes, por sua vez, explicariam as diferenças de desempenho. Então, mostrou-se que esta influência indirecta sobre o desempenho existe, relativamente às capacidades em estudo, pelo menos em algumas dimensões de desempenho e quanto a alguns recursos organizacionais. O modelo em teste foi estabelecido sobre estas duas hipóteses principais e mostrou-se globalmente eficaz na explicação pretendida.

No que respeita às dimensões (e às definições subjacentes) que compõem os dois construtos de segunda ordem, foram validadas numa rede de associações com outros fenómenos e entre si. Dado que, em geral, se comportaram como esperado, consideram-se que este estudo contribuiu para a sua validação nomológica. Em particular, esta investigação esclareceu alguns aspectos relativos ao construto “capacidade de gestão de alianças” que Lambe *et al.* (2000) tinham deixado ao cuidado de investigação posterior. A natureza formativa do construto relativo à gestão de alianças mostrou-se significativa, para além de ser mais conforme à definição apresentada. Em trabalhos futuros poderão acrescentar-se outras dimensões a este construto de ordem superior.

Quanto ao construto molecular, relativo à capacidade de absorção de conhecimento, verificou-se que comporta duas subdimensões (igualmente medidas de forma válida e fiável), ou manifestações em áreas específicas do conhecimento relevante para as empresas competirem nesta indústria. Validou-se portanto a acepção funcional da capacidade de absorção de conhecimento (Szulanski, 1996; Zahra e George, 2002).

Em suma, partindo de uma constatação inicial – a relação entre alianças e desempenhos superiores (em geral) – efectuou-se um trabalho de aprofundamento das razões para esta relação (o porquê e o como) e para a sua modelação. Descobriram-se fenómenos (as capacidades dinâmicas) difíceis de obviar e de medir directamente, que influenciavam aqueles construtos experimentáveis, e que modelavam a sua relação. Mais ainda, mostrou-se que as alianças têm influências indirectas sobre o desempenho e existem moderadores, pelo que aquela relação inicial pode subavaliar o papel destes recursos.

9.2.2. Implicações do processo de análise empírica

O modelo proposto articula um determinado conjunto de conceitos e variáveis e é tratado com uma abordagem quantitativa. Algumas aplicações empíricas futuras poderão beneficiar desta experiência. Ao nível das medidas do tipo *single-indicator*, o seu papel e o processo da sua escolha foi explicado com detalhe para permitir a reflexão crítica sobre a sua adequação a esta ou a outras circunstâncias. Contudo, em 8.2.6., mostrou-se que algumas das diferenças nas conclusões, constatadas através da literatura, podem afinal resultar das escolhas feitas quanto às variáveis dependentes e/ou independentes.

No que respeita à articulação proposta entre os construtos, esta poderá ser validada em outros contextos, ainda que possa ser necessário adequar as respectivas medidas.

Nesta investigação, após a apresentação do enquadramento teórico no Capítulo V, decidiu-se que haveria um teste empírico. Então, reviu-se literatura específica de uma indústria e conduziram-se casos de estudo exploratórios, para validar (facialmente) as medidas e os questionários, e para adaptar ou propor medidas pertinentes para aquele contexto. Por exemplo, em outra indústria, os indicadores de desempenho e o tipo de alianças, podem ser alterados para outras medidas que, ainda assim, se refiram aos construtos “desempenho” e “*portfolio* de alianças”.

Relativamente ao “desempenho competitivo”, confirmou-se a sua natureza multidimensional. Quer no capítulo de revisão de literatura, quer na secção onde se seleccionaram as medidas de desempenho, referiu-se que esta dimensão dos resultados das empresas era susceptível de ser apreciada por vários indicadores, remetendo para a existência de várias subdimensões neste conceito. Nesta investigação, decorrendo do modelo teórico em teste, e das opções quanto à estratégia/teoria de medida, estudaram-se três indicadores que correspondem a três aspectos distintos, embora relacionáveis segundo o enquadramento de Hunt e Morgan (1997) e importantes para as empresas desta indústria. Mostrou-se que os indicadores de desempenho não eram afectados de forma idêntica entre si, pelas alianças estratégicas. Então, esta investigação sublinhou a necessidade de estabelecer dimensões distintas para este fenómeno e ainda o interesse em, aquando da derivação de hipóteses, relacionar as explicações com dimensões particulares de desempenho, pois não deverão ser todas influenciadas da mesma forma.

A presente investigação utilizou uma base de dados construída para o efeito. Sendo que a sua dimensão deveria ser, no plano das condições ideais para o teste do modelo, maior, sucede que o facto de ser pequena possibilitou a análise de casos individuais e a detecção de diversos detalhes que passariam despercebidos em amostras maiores e de âmbito internacional. Efectivamente, alguns dados foram colhidos em

bases de dados que estão à venda ou à consulta, mas que contêm inúmeros erros e omissões que não é possível detectar se não se tiver um conhecimento profundo da indústria e/ou se a base de dados for muito extensa. As situações mais frequentes tinham que ver com a não consolidação de empresas que integram o mesmo grupo, os sistemas de classificação de empresas e de negócios e com o estado incompleto dos dados. A presente investigação ultrapassou estas dificuldades, por um lado, por causa das variáveis que usou (que não eram as que mais falhas registavam) e, por outro lado, porque a investigação foi apoiada pelos contributos das entrevistas exploratórias aos agentes da indústria e à Apifarma, que apoiaram o esclarecimento de dúvidas acerca dos dados. Por isto, para investigações futuras e em termos empíricos, retira-se que o processo de revisão das bases de dados e da amostra é crítico para a qualidade dos trabalhos subsequente.

Já se explicou que se optou por utilizar escalas previamente (ao menos uma vez) validadas e publicadas. Deste modo, evitou-se ter que constituir uma amostra de teste e outra de implementação do estudo – o que seria imperativo se as escalas fossem concebidas para esta investigação pela primeira vez.

Então, seguindo a revisão da literatura nas duas capacidades dinâmicas em foco fez-se uma aplicação empírica que, globalmente, confirmou a validade das medidas e o seu papel explicativo. Com efeito, quer a literatura sobre capacidade de absorção de conhecimento, quer a literatura sobre a capacidade de gestão de alianças, vinham pedindo aplicações empíricas para validar os instrumentos que já estão disponíveis.

9.2.3. Implicações para as empresas

As eventuais conclusões da presente investigação poderão aproveitar às empresas de diversas formas. Mostrou-se que as alianças podem estar associadas a níveis superiores de desempenho. Sendo certo que esta afirmação não faz mais do que corroborar alguns

resultados da literatura precedente, a presente investigação foi mais além. Para além de mostrar que há, em geral, uma possibilidade de impacto, mostrou que há condições para que esse impacto seja mais notório, ou para ser significativo de todo.

É importante perceber as dimensões das empresas que as alianças podem atingir, de modo a apoiar o cálculo económico dos seus benefícios potenciais e dos seus riscos. No caso em apreço, parece que as alianças têm implicações para o posicionamento das empresas no que toca ao seu envolvimento com produtos inovadores. Todavia, apesar da hipótese avançada o prever o teste estatístico não associou de uma forma muito expressiva este tipo de envolvimento às diferenças de desempenho, sob diversas perspectivas. A amostra usada era muito heterogénea neste aspecto e, por ser reduzida, era inviável captar aqui qualquer efeito, a menos que fosse especialmente forte. Os efeitos mais subtis, como se referiu, terão de ser detectados em amostras maiores. Espera-se ainda que o grau de inovação de um *portfolio* possa influenciar outras dimensões da empresa que não foram objecto da presente investigação, tal como a sua reputação ou a diferenciação.

As alianças comerciais dos últimos anos não parecem ter sido tão importantes como as que foram iniciadas antes de 2001, para reconfigurar os *portfolios*, nem para explicar diferenças de desempenho. Sucede que neste quadriénio, algumas empresas optaram por introduzir produtos muito inovadores (segundo a FDA) sem o apoio de parceiros locais, pelo que aquele construto perdeu importância. Mais ainda, em alguns casos em que houve alianças, verificou-se os produtos foram suspensos ou substituídos por questões de segurança, o que não abonou à sua rápida implementação.

A análise dos dados permitiu ainda concluir que há alianças com impactos muito diferenciados. Isto é, há alianças em determinados produtos que têm resultados muito evidentes, enquanto que outras alianças não têm resultados muito significativos. Será

uma questão para investigação futura, o verificar se as motivações que presidem à constituição destas alianças tão diferentes em resultados, foram as mesmas. Mais ainda, parece que o acesso de algumas empresas às alianças e a certos parceiros vem determinado por um processo construído, feito da sedimentação de experiências, de aprendizagem e de construção de reputação. Por isto, as acções das empresas que, deliberadamente, visem a construção deste caminho são capacidades dinâmicas e podem explicar os resultados diferenciados entre as empresas ao longo do tempo.

Verificou-se também que ver as alianças apenas na sua relação directa com os níveis de desempenho pode subavaliar o seu verdadeiro impacto. Há valor escondido nas alianças. Esta investigação mostrou que elas apoiam a reconfiguração dos *portfolios* e que estavam a associadas a importantes capacidades que apoiam o processo de mudança das empresas. Por isso, as alianças são geradoras de externalidades internas que os gestores deverão ponderar, pois se nem sempre elas têm impactos claros sobre alguns indicadores de desempenho, mas isto não lhes retira interesse em absoluto.

A aprendizagem derivada da acumulação de experiências é um dos componentes da capacidade de gestão de alianças, mas identificaram-se outras que apelam à vontade das empresas em valorizar as alianças como um instrumento de gestão do processo competitivo: as aptidões individuais os gestores de alianças (nas empresas portuguesas são normalmente os gestores de topo) e a proactividade na procura e na análise de novas parcerias. Estes processos podem ser dirigidos (ainda que com limites, segundo Winter, 2003) pelo que se justifica assinalar, nesta secção, o seu interesse potencial.

Quanto à capacidade de absorção de conhecimento mostra-se como o domínio sobre a informação crítica para o negócio e a sua partilha e utilização pelos colaboradores em geral, potencia alguns resultados intermédios. Mais ainda, mostrou-se que a informação e o conhecimento dos mercados é tão importante quanto o domínio do

estado-da-arte em ciência e tecnologia para competir – pelo menos, para gerir a parte dos *portfolios* que respeita a produtos inovadores.

Em conclusão, esta investigação contribuiu para a clarificação da importância, e das implicações, as capacidades dinâmicas na estratégia das empresas e na sua adaptação aos mercados e a ambientes em mutação. Relevaram-se alguns processos pelos quais as empresas podem beneficiar do seu envolvimento e da gestão de um *portfolio* de alianças estratégicas.

9.3. Limitações

De seguida, resumem-se três grandes limitações que se reconhecem nesta investigação, as quais podem ser transformadas em oportunidades de aprofundamento ou podem ser alvo de tentativas de superação em análises posteriores.

1. O primeiro tópico que se assinala é a questão do contexto. Logo no seu início, esta investigação teve que fazer opções quanto ao âmbito que pretendia cobrir, decorrendo daquela interrogação acerca da relação entre alianças e desempenho. A investigação teria que ser suficientemente compreensiva para ser interessante e se justificar sob diversos pontos de vista, mas teria que ter um limite, quer quanto ao concurso de elementos teóricos, quer quanto à teoria de medida associada. Neste sentido, optou-se por conduzir a explicação para a realidade de uma indústria, embora permitindo-se recolher dados acerca de todos os tipos de alianças aí existentes. Uma opção diversa, mas igualmente possível, teria sido a análise de um tipo específico de alianças em mais do que um contexto industrial. Este procedimento tem sido muito usado, por exemplo, na análise dos efeitos de joint-ventures. Portanto, uma linha de evolução da presente investigação será avaliar como é que o modelo proposto se adequa a outras realidades. São de

esperar diversas comunalidades quanto ao papel das capacidades dinâmicas (Eisenhardt e Martin, 2000). Deverão esperar-se também efeitos específicos mais ligados à teoria da medida (Hunt, 1994) pois, por exemplo, nem as capacidades se deverão concretizar de modos idênticos através de várias indústrias (King e Zeithaml, 2001).

2. O segundo ponto refere-se à amostra utilizada. Apesar de o teste empírico ter sido feito com uma amostra que tem implícita uma taxa de respostas de 32% e de, na prática, ter permitido analisar empresas que cobrem 78% do mercado do medicamento, ela tem uma dimensão relativamente reduzida quando comparada com outros estudos publicados internacionalmente. Com efeito, a indústria farmacêutica em Portugal foi relativamente fácil de delimitar, mas revelou um universo de apenas 140 sujeitos e, mesmo assim, alguns tinham apenas um interesse residual ou secundário nesta indústria. Em Portugal, dada a dimensão de muitas indústrias, isto mesmo teria acontecido em outras indústrias. Com efeito, não seria possível conduzir aqui, por exemplo, os estudos de Lane e Lubatkin (1998) em empresas de biotecnologia nos EUA, nem o de Melewig (2003) em empresas de telecomunicações na Alemanha. Em Portugal, num estudo sobre o sector financeiro, visando todos os bancos e todas as seguradoras, Pina-e-Cunha (1998) conseguiu uma amostra de apenas 47 observações. Se bem que o facto de se conduzir uma investigação através de um Continente (*e. g.*, Europa) poderia ter ajudado a ultrapassar esta dificuldade, as idiosincrasias nacionais – particularmente na Europa, onde não há um mercado único de medicamento – poderiam criar problemas de contextualização e, por isso, numa primeira abordagem, optou-se por não agregar dados de diversos Países.

3. Por fim, anota-se o carácter seccional do estudo. Apesar de o estudo analisar as empresas e alguns dos seus principais indicadores através de um período relativamente extenso, não deixa de ter um carácter essencialmente seccional. Muitos dos contributos de Ketchen e Bergh (2004), referem o interesse em usar uma perspectiva longitudinal em gestão estratégica. O mais longe que esta investigação conseguiu ir neste assunto foi ao separar as alianças quanto à sua idade e no aspecto de o *portfolio* de produtos ter sido medido na sua reconfiguração recente (últimos 4 anos) e não, como teria sido mais fácil (e mais próximo de uma análise seccional clássica) na sua configuração exacta em 31 de Dezembro de 2004. Se estava em causa apreciar a capacidade de as empresas se adaptarem, então esta visão sobre as alterações havidas, e não sobre o *status quo* momentâneo, impunha-se. Adicionalmente, para além das limitações de dados, havia a questão de as capacidades dinâmicas estarem a ser medidas por indicadores de percepção, o que inviabiliza, por exemplo, uma análise do tipo dados em painel.

Estas são as três principais dificuldades, que não foi possível ultrapassar no decurso desta investigação e que agora se relatam. Apesar de assinaláveis espera-se que não ponham em causa a relativa confiança das respostas a que a presente investigação chegou.

9.4. Oportunidades de investigação futura

A presente investigação foi o ponto de partida de um processo que não termina neste relatório. Ao longo deste percurso, para além de oferecer respostas às questões de investigação, foi possível acumular um conjunto de interrogações. De seguida, dá-se conta das principais.

1. Haverá que investigar quais as ferramentas e práticas concretas que contribuem para a articulação e funcionamento da capacidade de gestão de alianças. Esta oportunidade de investigação segue a literatura, nomeadamente Foss e Ishikawa (2006), que advoga a progressão da investigação em direcção ao “como” as novas combinações de recursos e capacidades são descobertas. Este tema será, à partida, melhor tratado por estudos de carácter exploratório dado a inexistência de estudos sistemáticos. Foi publicada muito pouca literatura sobre este assunto e, ainda assim, dirigida a multinacionais. Por isso, no tocante, por exemplo, a empresas mais pequenas, não se conhecem as variáveis mais importantes na configuração daquela capacidade, para os gestores intervirem, ou para os investigadores conduzirem estudos de campo.
2. O que se disse no ponto anterior é igualmente válido para a capacidade de absorção de conhecimento. Para além de se afirmar que é importante – a sua definição e os estudos conduzidos mostram-no – pouco se sabe acerca do modo como pode ser operacionalizada e gerida por cada empresa. Provavelmente, apenas o pode ser de modo limitado (Winter, 2003) dada a sua elevada ambiguidade (Reed e DeFillipi, 1990). Mas até a medida efectiva desta ambiguidade é desconhecida. Por exemplo, sabe-se que deriva da capacidade para retirar conclusões das experiências passadas (Chauvet, 2004), ou dos relacionamentos (Grant e Baden-Fuller, 1995), mas não há uma relação de *best-practices* para este efeito.
3. O problema da endogeneidade das relações entre os construtos. É um tema difícil de investigar do ponto de vista quantitativo sem o recurso a uma base de dados extensa. A natureza dos fenómenos (por exemplo, das alianças e da respectiva capacidade de gestão) sugere que possa haver efeitos de feed-back ao

longo do tempo (à medida em que o *portfolio* vai sendo construído e a respectiva capacidade de gestão vai sendo apurada) que são relevantes para a interrogação inicial (Greve e Goldeng, 2004). A inovação da DCV deve-se à ideia de que a heterogeneidade de desempenho das empresas pode dever-se tanto às características das respectivas bases de recursos, como à forma como são combinados. Mostrou-se que esta coordenação de recursos pode ser potenciada pela pertença a alianças estratégicas, dado haver um processo de aprendizagem implícito nestas relações. A perspectiva das capacidades dinâmicas preconiza que a experiência assim acumulada pode levar ao desenvolvimento de novos recursos e capacidades. Então, uma investigação posterior poderá focar-se sobre o papel individual de uma das capacidades visadas e avaliar, num estudo longitudinal, o modo como evolui nas empresas e as relações (bidireccionais) entre a evolução dessa capacidade e os construtos de interesse.

4. Havia variáveis que, por razões de parcimónia, não foram incluídas nesta análise. Por exemplo, a reputação poderá ter interesse para a construção de um *portfolio* de alianças – e este, por *feed-back* deverá alimentar-se da dimensão e demais características desse *portfolio*. Contudo, esta variável não foi contemplada por, eventualmente, poder vir a dispersar por excesso as variáveis analisadas. Embora este tipo de raciocínio justifique parte das eventuais omissões no actual modelo, outras têm que ver com a disponibilidade de dados. Por exemplo, teria sido relativamente fácil medir as capacidades de marketing e de I&D se esta investigação usasse dados provindos dos EUA – os montantes gastos nestas actividades são de reporte obrigatório nos anexos às demonstrações financeiras. No caso Português, depois de algumas tentativas percebeu-se que, se as empresas os conhecessem, então preferiam guardá-los sob sigilo. Por isso,

num contexto Português, ou mesmo Europeu, deverão ser medidas de modo mais complexo.

5. Triangulação das presentes conclusões. A questão que aqui se coloca é se as conclusões a que se chegou são sensíveis relativamente à metodologia empregue, no seu todo ou quanto a alguns aspectos particulares. A replicação dos estudos com sucesso – triangulando os contextos, os métodos e até os investigadores – é a condição essencial de validação de uma teoria e para a acumulação de conhecimento igualmente válido (Tsang e Kwan, 1999; Mir e Watson, 2001). O presente estudo validou determinadas hipóteses, articuláveis entre si num modelo de relações. Por exemplo, no que toca à técnica empregue (PLS), se a amostra fosse compatível haveria a possibilidade de averiguar os impactos medidos com um método alternativo para a análise de equações estruturais. Se estivesse em causa abandonar a perspectiva quantitativa, poder-se-iam desenvolver casos com propósitos confirmatórios (*theory testing*), avaliando-se as principais proposições que se podem deduzir das presentes conclusões.

Os cinco pontos acabados de expor sintetizam os caminhos mais promissores para o desenvolvimento deste estudo.

Apêndices

Apêndice I. Cartas para entrevistas.

A seguir transcrevem-se os textos de pedido de entrevistas para elaboração dos casos exploratórios. Há a distinguir entre três modos de fazer este contacto: unicamente por telefone; unicamente por escrito; ou um sistema misto. A seguir reportam-se as peças escritas, que foram utilizadas em três casos. As outras entrevistas foram marcadas unicamente com base em conversações telefónicas.

Em primeiro lugar, apresenta-se o texto comum a dois desses casos, em que o investigador contactou por telefone as empresas e foi-lhe indicado um interlocutor, que solicitou que o pedido, embora estivesse aceite, teria de ser colocado por escrito.

“Ex.mo Sr(a). (...),

Venho na sequência da conversa telefónica, em que pedi a colaboração da V. empresa no meu Doutoramento em Gestão.

A minha investigação tem por propósito avaliar os efeitos das alianças estratégicas sobre o desempenho das empresas que as integram, com um enfoque sobre os processos de gestão dessas alianças estratégicas e de gestão do conhecimento externo. Note-se que vou utilizar uma definição abrangente do conceito de alianças e incluir: licenciamentos; parcerias com CRO's (ensaios clínicos, etc); ou ainda acordos comerciais/de produção entre empresas da indústria farmacêutica.

Para o efeito, e com base na literatura, desenvolvi um modelo que sintetiza as principais influências sobre o desempenho das empresas da Indústria Farmacêutica, bem como indicadores para as capacidades mais críticas. Gostaria de analisar com gestores da indústria este enquadramento, com vista a melhorar a sua operacionalização. A (...) seria uma dessas empresas.

Assim, na (...) feira agendaríamos uma entrevista (um mini *case-study*) exploratória.

No texto da minha tese, as empresas alvo destes *case-studies* são referidas através de letras (A, B, C...) e não é possível identificá-las através dos elementos relatados.

Envio-lhe, em anexo, o guião de entrevista que tenho usado. Apesar da extensão, por experiência, penso que deverá conduzir a uma conversa entre 30 e 60 minutos.

Na expectativa das suas prezadas notícias, subscrevo-me.

Francisco Rocha Gonçalves

Anexos: guião de entrevista; inquérito.”

Num terceiro caso, o interlocutor na empresa foi recomendado por outrem e apenas disponibilizou o endereço electrónico como forma de contacto. Essa terceira pessoa encarregou-se de fazer um contacto telefónico prévio, pelo que esta comunicação já seria esperada pela empresa visada.

“Ex.mo(a) Sr(a). (...),
Informa-me (...) da sua disponibilidade para me ajudar na minha investigação de doutoramento (em gestão, no ISEG), a qual agradeço desde já. Venho por isso pedir-lhe o favor de me receber para uma curta entrevista sobre a empresa, a indústria e, em particular, o papel das alianças estratégicas.

Permito-me sugerir uma data, sendo que podemos acertar outra eventualmente mais conveniente. Por favor, contacte-me para este e-mail ou para o (...).

Essa data seria dia 20 de Junho às 12H00.

Para a nossa entrevista eu levo uma descrição mais detalhada da minha investigação e uma explicação dos objectivos.

Cumprimentos,

Francisco Rocha Gonçalves”

Apêndice II. Folha de rosto.

A seguir reproduz-se a folha de rosto que acompanhou os questionários.



Exmos Senhores



Assunto: Investigação académica.

Lisboa, 2 de Setembro de 2015

Exmos Senhores

Vimos trazer-lhe um pedido de colaboração num projecto de investigação de Doutoramento em Gestão, que visa analisar as dinâmicas competitivas em geral e a gestão de alianças estratégicas em particular, na indústria farmacéutica em Portugal. Esta investigação decorre no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG-UII), sob a orientação do Professor Doutor Vítor da Conceição Gonçalves.

Para o efeito, anexamos um inquérito. O respondente ideal a este inquérito é uma pessoa da gestão de topo da empresa ou do seu staff (*business development*). Este inquérito, salvo pela indisponibilidade de algum dado, demorará menos de 10 minutos a ser respondido.

Ao colaborar, a V. empresa verá quantificadas aquelas influências para o seu caso, em face do seu grupo estratégico e da média geral, pois oferecer-lhe-emos um resumo executivo com os resultados.

Por fim, apresentamos as nossas melhores garantias de *confidencialidade*. Primeiro, afirmando que toda a informação recolhida por este questionário é considerada confidencial e que será usada unicamente no âmbito da referida investigação. Segundo, afirmando que os dados serão tratados em agregado e que os resultados reflectirão o conjunto da amostra, nunca permitindo a identificação das empresas respondentes.

Na expectativa da prezada resposta – durante as próximas 2 semanas, de acordo com o calendário estabelecido para esta investigação – agradecemos a V. colaboração.


(Francisco Nuno Rocha Gonçalves, Investigador de Doutoramento)

Anexo: envelope endereçado de resposta e o inquérito (3 páginas).

Apêndice III. Questionário.

A seguir reproduz-se a primeira página do questionário enviado às empresas.



CENTRO DE ESTUDOS DE GESTÃO
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Ex.mo/a Sr./Sra.,

Obrigado por considerar responder ao inquérito, que tem por fim avaliar a influência das alianças estratégicas sobre o desempenho das empresas que as integram, no mercado Português do medicamento.

- **Definição de alianças:** uma relação de parceria prolongada no tempo, com obrigações previstas para as partes, que visa contribuir para a concretização de objectivos comuns e privados.
- **Tipos de alianças:** acordos de licenciamento; parcerias com CRO's (ensaios clínicos, etc); joint-ventures; alianças com participação minoritária no capital; contratos de I&D; I&D em consórcio; produção conjunta; marketing conjunto; colaboração com fornecedores; e acordos de distribuição.

Por favor, responda ao máximo de questões. Se optar por deixar alguma resposta em branco, teríamos ainda assim muito gosto em receber o inquérito preenchido como lhe tiver sido possível.

Identificação	
Nome da empresa (Firma)	

PARTE I: DADOS		
1		De co-marketing (licenças)
2	Número de alianças iniciadas antes de 2001	De I&D (inclui ensaios com CROs)
3		Outras (especificar, pf.)
4		Outras (especificar, pf.)
5		De co-marketing (licenças)
6	Número de alianças iniciadas entre 2001 (incl.) e 2004 (incl.)	De I&D (inclui ensaios com CROs)
7		Outras (especificar, pf.)
8		Outras (especificar, pf.)

Questão de resposta aberta - Pode especificar o objecto e identificar os parceiros em cada uma das alianças referidas acima, designadamente nos licenciamentos? Em caso afirmativo faça-o neste espaço:

A seguir reproduz-se a segunda página do questionário enviado às empresas.



Instituto Superior de Economia e Gestão
INVESTIGAR, ENSINAR, EDUCAR

PARTE 2. CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DE CONHECIMENTO

Estas afirmações referem-se à capacidade de absorção de conhecimento, novo e de proveniência externa. Isto é, à capacidade de identificar, avaliar, combinar e utilizar esse conhecimento, com benefícios para a actividade da empresa. Por favor, aponte a sua concordância usando a escala de 1 a 7, considerando a prática da sua empresa (e a percepção que tem sobre o sector) quanto a esta capacidade.

Conhecimento de Marketing - Afirmações (4)	Grau de concordância (7=total, 1=nenhum)						
As pessoas desta empresa partilham uma visão genérica sobre o que se quer atingir com a nossa estratégia de marketing.	1	2	3	4	5	6	7
As pessoas desta empresa têm as aptidões necessárias para compreender a informação que chega do mercado.	1	2	3	4	5	6	7
As pessoas desta empresa têm as capacidades necessárias para reagir adequadamente à informação que recebem sobre o mercado.	1	2	3	4	5	6	7
As pessoas desta empresa sabem integrar eficazmente na sua actividade, a informação externa que lhe chega sobre os mercados.	1	2	3	4	5	6	7

Conhecimento Científico e Tecnológico - Afirmações (6)	Grau de concordância (7=total, 1=nenhum)						
As pessoas desta empresa partilham uma visão genérica sobre o que se quer atingir quanto a ciência e tecnologia (C&T).	1	2	3	4	5	6	7
As pessoas desta empresa conhecem o estado da arte da C&T, pertinente para a sua actividade.	1	2	3	4	5	6	7
As pessoas desta empresa sabem interpretar a informação relativa a C&T, pertinente para a sua actividade.	1	2	3	4	5	6	7
As pessoas desta empresa têm as aptidões necessárias para compreender a informação, de natureza científica e tecnológica, que lhes chega.	1	2	3	4	5	6	7
As pessoas desta empresa sabem integrar eficazmente na sua actividade a informação externa disponível, sobre C&T, na sua área de actividade.	1	2	3	4	5	6	7

A seguir reproduz-se a terceira e última página do questionário enviado às empresas.



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

PARTE 3: CAPACIDADE DE GESTÃO DE ALIANÇAS

Caracterize a prática da sua empresa (relativamente à percepção que tem do sector) quanto a alianças, assinalando o seu grau de concordância com as afirmações, de acordo com a escala:

Afirmações (9)	Grau de concordância (7=total, 1=nenhuma)						
	1	2	3	4	5	6	7
A empresa tem uma grande experiência em parcerias/alianças.							
A empresa já participou num número substancial de alianças.							
A empresa já teve alianças anteriores, com os parceiros actuais.							
A empresa tem programas para o desenvolvimento de capacidades em gestão de alianças.							
A empresa sabe como formar um bom gestor de alianças.							
A empresa tem gestores de alianças eficazes.							
A empresa é muito activa na pesquisa e no contacto com potenciais parceiros.							
A empresa trabalha com os potenciais parceiros para identificar conjuntamente os benefícios das alianças.							
A empresa está constantemente atenta a possibilidades de colaboração, quer com os actuais parceiros, quer com outras empresas.							

FIM DO QUESTIONÁRIO

- Nome da pessoa que preencheu o questionário (opcional): _____
- Cargo na empresa: _____
- Para devolver o inquérito preenchido utilize, por favor, o envelope anexo que está selado e endereçado ao CEGE.
- Para um contacto expedito com o investigador, designadamente para um qualquer esclarecimento, utilize, por favor: o telefone (933.921.778); os contactos gerais do CEGE; ou o e-mail (d4443@student.iseg.utl.pt).

Apêndice IV. Recordatória.

Este é o texto do correio electrónico que renovou o pedido de resposta – após o envio por CTT e após um telefonema do investigador para melhor identificar o respondente e sensibilizá-lo para a resposta. O inquérito seguiu como anexo.

“ Exmo (a). (...),

Anexo um inquérito e trago-lhe um pedido de colaboração num projecto de Doutoramento em Gestão, que visa analisar as dinâmicas competitivas e a gestão de alianças na indústria farmacêutica em Portugal. Esta investigação decorre no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG-UTL), sob a orientação do Professor Doutor Vítor da Conceição Gonçalves.

Note ainda que, mesmo que a V. empresa não tenha alianças em Portugal, é importante a resposta, para aferir de diferenças relativamente às empresas que têm essas alianças.

O inquérito demora cerca de 5 minutos a ser respondido e, para a resposta, sugeria que o preenchimento (as cruzes) fosse feito em Word, directamente sobre este documento, para o anexar prontamente em reply para este e-mail. Se, contudo, preferir mandar por CTT, pf., faça-o para o Centro de Estudos (CEGE):

Centro de Estudos de Gestão
ISEG-UTL
A/C (...)
Rua Miguel Lúpi, 20 – Gab. 606
1200-725 Lisboa

Também pode ligar para o CEGE para confirmar a existência deste estudo e o seu enquadramento no meu Doutoramento (Tel: (...)).

No fim enviar-lhe-ei, tal como aos outros respondentes, um resumo dos resultados em agregado. A participação é anónima, os dados individuais servem apenas para este Doutoramento e não serão cedidos a outrem.

Para outros esclarecimentos, não hesite: (...).

Agradecido,
Francisco Rocha Gonçalves”

Referências bibliográficas

- Accenture (2004). Commercial and R&D: reinventing the relationship. *White Paper*. Disponível em <<http://www.accenture.com>>. Acedido em 20 de Dezembro de 2004.
- Adler, P. e S. Kwon (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27 (1), 17-40.
- Adner, R. e P. Zemsky (2005). A Demand-Based Perspective on Sustainable Competitive Advantage. *Working Paper*. Fountainbleu, França: INSEAD.
- Afuah, A. (2000). How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change?. *Strategic Management Journal*, 21 (3), pp. 387-404.
- Ahmed, P., M. Rafiq, e N. Saad (2004). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1221-1243.
- Ahuja, G. (2000). The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of inter-firm linkages. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 317-343.
- Amit, R., e P. Shoemaker (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-27.
- Anand, B., e T. Khanna (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295-315.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy*. New York, EUA: McGraw-Hill.
- Apifarma (2005). *A indústria farmacêutica em números*. Lisboa:Apifarma.
- Argote, L., S. Beckman, e D. Epple (1990). The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings. In Klein, D. (1998) (editor). *The Strategic Management of Intellectual Capital*. EUA: Butterworth-Heinemann, 189-209.
- Argote, L., S. Beckman, e D. Epple (1990). The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings. In Klein, D. (1998) (editor). *The Strategic Management of Intellectual Capital*. EUA: Butterworth-Heinemann, 189-209.
- Argyris, C., e D. Schon (1996). *Organizational Learning II*. Reading, MA, EUA: Addison-Wesley Publishing.
- Arino, A. (2003). Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, 34 (1), 66-79.
- Bae, J., e M. Gargiulo (2001). Network evolution and efficient alliance strategies. *Working paper*. Fountainbleu, França: INSEAD.
- Baker, G., R. Gibbons, e K. Murphy (2001). Bringing the market inside the firm?.

American Economic Review, 91 (2), 212-218.

Bamberger, G., D. Carlton, e L. Neumann (2001). An Empirical Investigation of the Competitive Effects of Domestic Airline Alliances. *Journal of Law and Economics*, 47 (1), 195-218.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Barney, J. (2001a). Resource-based theories of competitive advantage. A ten year retrospective on resource-based view. *Journal of Management*, 27 (6), 643-650.

Barney, J. (2001b). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26 (1), 41-57.

Baron, R., e D. Kenny (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Barros, P. (2005). *Economia e saúde: conceitos e comportamentos*. Coimbra: Almedina.

Bartlett, C. e S. Ghoshal (1991). Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research. *Strategic Management Journal*. 12 (Summer Special Issue), 5-17.

Baum, J., E. Locke, e K. Smith (2001). A multidimensional model of venture growth. *The Academy of Management Journal*, 44 (2), 292-303.

Beamish, P. e C. Lee (2003). The characteristics and performance of affiliates of small and medium size multinational enterprises in an emerging market. *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (1), 121-134.

Benfratello, L., e A. Sembenelli (2002). Research joint ventures and firm level performance. *Research Policy*, 31 (4), 493-507.

Bettis, R., e M. Hitt (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16 (Summer Special Issue), 7-13.

Bhashkar, R. (1978). *A realist theory of science*. 2ª edição, Brighton, Reino Unido: Harvester.

Bierley, P. (1999). Development of a generic knowledge strategy typology. *Journal of Business Strategies*, 16 (1), 1-26.

Bohn, J., e D Grafton (2002). The relationship of perceived leadership behaviors to organizational efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 9 (2), 65-80.

Brandenburger, A., e H. Stuart (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 5 (1), 5-24.

Brito, C. M. (2001). Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (3), 150-165.

- Brock, J., e Y. Zhou (2005). Organizational use of the internet: Scale development and validation. *Internet Research*, 15 (1), 67-88.
- Brush, T., P. Bromiley, e M. Hendrickx (1999). The relative influence of industry and corporation on business segment performance: An alternative estimate. *Strategic Management Journal*, 20 (6), 519-547.
- Buckley, P., C. Pass, e K. Prescott (1988). Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of Marketing Management*, 4 (2), 175-200.
- Burt, R. (2000). The network structure of social capital. In Sutton, R., e B. Staw (2000). *Research in Organizational Behaviour*. Greenwich, CT: Jay Press. Disponível em <<http://gsbwww.uchicago.edu/fac/ronald.burt/research/NSSC.pdf>>. Acedido em 3 de Julho de 2004.
- Burton, R., J. Lauridsen, e B. Obel (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43 (1), 67-82.
- Calandro, J., e S. Lane (2004). Why the property and casualty insurance industry needs a new performance measure. *Measuring Business Excellence*, 8 (2), 31-40.
- Caldeira, M. (1998). *Understanding the adoption and use of information systems/information technology in small and medium sized manufacturing enterprises: a study in Portuguese industry*. Tese de doutoramento. Escola de Gestão da Universidade de Cranfield, Reino Unido.
- Calvo-Mora, A., A. Leal e J. Roldán (2005). Relationships between the EFQM model criteria: a study in Spanish universities. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16 (6), 741-770.
- Camerer, C. (1985). Redirecting Research in Business Policy and Strategy. *Strategic Management Journal*, 6 (1), 1-15.
- Cassel, C.; M., Hackl, P.; e Westlund, A. (2000). On Measurement of Intangible Assets: A Study of Robustness of Partial Least Squares. *Total Quality Management*, 11(7), 897-908.
- Chan, F., e H. Qi (2003). An innovative performance measurement method for supply chain management. *Supply Chain Management*, 8 (3/4), 209-224.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA, EUA: MIT Press.
- Chang, P.-L., e W.-L. Chen (2002). The effect of human resource management practices on firm performance: empirical evidence from high-tech firms in Taiwan. *International Journal of Management*, 19 (4), 622-632.
- Chauvet, V. (2003). Construction d'une échelle de mesure de la capacité d'absorption. *Actes de la 12ème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Tunis, Tunísia: AIMS.
- Chauvet, V. (2004). *Les déterminants de la performance des PME technologiques : une analyse basée sur l'apprentissage et le réseau social du dirigeant*. Tese de

doutoramento. IAE d'Aix en Provence.

Chen, L., S. Liaw, e T. Lee (2003). Using and HRM patterns approach to examine the productivity of manufacturing firms - an empirical study. *International Journal of Manpower*, 24 (3), 299-321.

Chen, M.-J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration. *The Academy of Management Review*, 21 (1), 100-135.

Chin, W. (1998). Issues and opinion on SEM. *MIS Quarterly*, 22 (1), 7-16.

Chin, W. e P. Newststed (1999). SEM analysis with small samples using PLS. In Rick Hoyle, ed. (1999). *Statistical Strategies for Small Sample Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 307-341.

Chin, W., B. Marcolin, e P. Newsted (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion / adoption study. *Information Systems Research*, 14 (2), 189-218.

Cockburn, I, e R. Henderson (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15 (Winter Special Issue), 63-75.

Cockburn, I, e R. Henderson (1998). Absorptive capacity, coauthoring behavior, and the organization of research in drug discovery. *The Journal of Industrial Economics*, 46 (2), 157-183.

Cohen, W., e D. Levinthal (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.

Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94 (número suplementar), 95-120.

Collis, D. (1994). How valuable are organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 15 (Winter Special Issue), 143-152.

Collis, D., e C. Montgomery (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73 (4), 118-129.

Contractor, F., e S. Kundu (1992). Modal choice in a world of alliances: Analysing organisational forms in the international hotel sector. *Journal of International Business Studies*, 29 (2), 325-358.

Cool, K., e I. Dierickx (1993). Rivalry, strategic groups and firm profitability. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 47-60.

Cordella, A. (2003). *Knowledge Production Vs Knowledge Management: The case of Pharmaceutical R&D*. Conferência de 2003 da European Academy of Management. Suécia: Stockholm School of Entrepreneurship.

Daniel, F., F. Lohrke, C. Fornaciari, e R. Turner Jr. (2004). Slack resources and firm

- performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 57 (6), 565-574.
- Das, T., e B. Teng (2000). A resource based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26 (1), 31-61.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York, EUA: The Free Press.
- Dawes, P., D. Lee, e G. Dowling (1998). Information Control and Influence in Emergent Buying Centers. *Journal of Marketing*, 62 (3), 55-69.
- DeCarolis, D. (2003). Competences and imitability in the pharmaceutical industry: an analysis of their relationship with firm performance. *Journal of Management*, 29 (1), 27-50.
- Deeds, D., e F. Rothaermel (2003). Honeymoons and liabilities: The relationship between age and performance in research and development alliances. *The Journal of Product Innovation Management*, 20 (6), pp. 468-484.
- D'Este, P. (2004). *Localised learning and intra-industry heterogeneity: an analysis of the stability and breadth of firms' product specialisation profiles*. DRUID Summer Conference 2004. Copenhagen, Dinamarca: DRUID.
- Diamantopoulos, A., e H. Winklhofer (2001). Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38 (2), 269-277.
- Dierickx, I., e K. Cool (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35 (12), 1504-1510.
- Doz, Y. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes. *Strategic Management Journal*, 17 (Summer Special Issue), 55-79.
- Doz, Y., e C. K. Prahalad (1991). Managing DMNCs: a search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*, 12 (Summer Special Issue), 145-165.
- Draulans, J., A. de Man, e H. Volberda (1999). Alliantievaardigheid: een bron van concurrentievoordeel. *Holland/Belgium Management Review*, 63 (1), 52-59.
- Draulans, J., A. de Man, e H. Volberda (2003). Building alliance capability: management techniques for superior alliance performance. *Long Range Planning*, 36 (2), 151-166.
- Duysters, G., e A. de Man (2003). Transitory alliances: An instrument for surviving turbulent industries?. *R&D Management*, 33 (1), 49-59.
- Duysters, G., e K. Heimeriks (2002). The influence of alliance capabilities on alliance performance: an empirical investigation. *Working Paper*, 02.08. Eindhoven Center for Innovation Studies. Eindhoven, Holanda: Universidade Técnica de Eindhoven.
- Duysters, G., K. Heimeriks, e J. Jurriëns (2003). Three Levels of Alliance Management.

Working Paper, 03.20. Eindhoven Center for Innovation Studies. Eindhoven, Holanda: Universidade Técnica de Eindhoven.

Dyer, J., e H. Singh (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (4), 660-680.

Dyer, J., e H. Singh (1999). Response to relational view commentary, *The Academy of Management Review*, 24 (2), 185-186.

Dyer, J., e K. Nobeoka (2000). Creating and Managing a High Performance Knowledge-sharing network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 345-367.

Easton, G. (2004). Market forms and market models. *Working paper*, 2004/005. Lancaster, Reino Unido: Lancaster University Management School.

EFPIA (2004a). *The pharmaceutical industry in figures – 2004 edition*. Bélgica: EFPIA.

EFPIA (2004b). *We research for your health*. Brochura EFPIA. Bélgica: EFPIA.

Eisenhardt, K., e J. Martin (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105-1121.

Fahy, J. (2001). The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24 (2/3/4), 94-109.

Fernández, E., J. Montes, e C. Vázquez (2000). Typology and strategic analysis of intangible resources: a resource-based approach. *Technovation*, 20 (2), 81-92.

Fielt, E. (2001). *Towards a multi-level perspective of electronic business: interactions relationships and networks*. 4ª Conferência Edispuit. Amesterdão, Holanda: Universidade Livre de Amesterdão.

Fok, R., Y.-C. Chang, e W.-T. Lee (2004). Bank Relationships and Their Effects on Firm Performance around the Asian Financial Crisis: Evidence from Taiwan. *Financial Management*, 33 (2), 89-113.

Ford, D., L. Gadde, H. Hakansson, e I. Snehota (2002). *Managing networks*. 18th IMP Annual Conference. Perth, Austrália. Disponível em <<http://www.impgroup.org/papers.php>>. Acedido em 23 de Junho de 2004.

Fornell, C, e D. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.

Fornell, C. e F. Bookstein (1982). Two structural equation models: Lisrel and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19 (4), 440-452.

Fornell, C., e F. Bookstein (1982). "Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory". *Journal of Marketing Research*. 19 (4), 440-

453.

Fors, G., e R. Svensson (2002). R&D and foreign sales in Swedish multinationals: a simultaneous relationship?, *Research Policy*, 31 (1), 95-107.

Foss, N. e I. Ishikawa, 2006. Towards a dynamic RBV: insights from Austrian capital and entrepreneurship theory. *Working Paper*. Disponível em <<http://www.nicolaifoss.com/home.htm>>. Acedido em 2 de Maio de 2006.

Foss, N e T. Knudsen (2003). The Resource-based Tangle: In Search of Sustainable Foundations. *Managerial and Decision Economics*, 24, 291-307.

Freeman, L. (1979). Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification. *Social Networks*, 1, 215-39. Disponível em < <http://www.soc.ucsb.edu/faculty/friedkin>>.

Furrer, O., H. Thomas, e D. Schendel (2002). The evolution of the strategic management literature: 1980-2000. *Working Paper*. Holanda: Universidade de Nijmegen.

Gambardella, A., L. Orsenigo, e F. Pammolli (2000). Global Competitiveness in Pharmaceuticals - A European Perspective. *Report for the Directorate General Enterprise of the European Commission*. União Europeia: Comissão Europeia.

Gefen, D., D. Straub e M.-C. Boudreau (2000). Structural equation modelling and regression: guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4 (7).

George, G., S. Zahra, K. Wheatley, e R. Khan (2001). The effects of alliance *portfolio* characteristics and absorptive capacity on performance: A study of biotechnology firms. *Journal of High Technology Management Research*. 12 (2), 205-226.

Ghemawat, P. (2003). Semiglobalization and international business strategy. *Journal of International Business Studies*, 34 (2), 138-152.

Gimeno, J. (2004). Competition Within and Between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation. *The Academy of Management Journal*, 47 (6), 820-842.

Gimeno, J., e C. Woo (1999). Multimarket Contact, Economies of Scope, and Firm Performance. *The Academy of Management Journal*, 43 (3), 239-259.

Glebbeek, A., e E. Bax (2004). High employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *The Academy of Management Journal*, 47 (2), 277-286.

Gnyawali, D., e A. Stewart (2003). A contingency perspective on organizational learning: Integrating environmental context, organizational learning processes, and types of learning. *Management Learning*, 34 (1), 63-90.

Gnyawali, D., e R. Madhavan (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. *The Academy of Management Review*, 26 (3), 431-446.

- Gonçalves, V. C., A. Palma-dos-Reis, e J. Duque (2000). Explaining strategic performance in the Portuguese financial services industry. *Cadernos de Económicas, Documento de trabalho*, 4/2000. Lisboa: Departamento de Gestão do ISEG-UTL.
- Gonçalves, V. C., e R. Faustino (1996). Alianças estratégicas: situação na banca portuguesa". *Cadernos de Económicas, Documento de trabalho*, 1/1996. Lisboa: Departamento de Gestão do ISEG-UTL.
- Grant, R. (1991). The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109-122.
- Grant, R. (2002). *Contemporary Strategy Analysis*. 4th edition. Oxford: Blackwell Publishers.
- Grant, R., e C. Baden-Fuller (1995). A knowledge based theory of inter-firm collaboration. *The Academy of Management Journal: Best Papers Proceedings 1995*, 17-21.
- Granville, B. (2003). *Markets for pharmaceuticals and absorptive capacity in developing nations: the case of transition economies*. Conferência Markets for Pharmaceuticals and the Health of Developing Nations. Toulouse, França: Institut d'Economie Industrielle. Disponível em <<http://www.idei.fr/activity.php?a=1906>>. Acedido em 12 de Novembro de 2004.
- Greve, A., R. Golombek, e K. Harris (2001). *Absorptive Capacity and Social Capital: Innovation and Environmental Regulation*. Organizational Transformation, The American Sociological Association Annual Meeting. Anaheim, CA, EUA: American Sociological Association.
- Guba, E., e Y. Lincoln (1994). Competing paradigms in qualitative research. In Y. Lincoln (Editor), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 105-117.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19 (4), 293-317.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20 (5), 397-420.
- Gulati, R., e M. Gargiulo (1999). Where do interorganizational networks come from?. *The American Journal of Sociology*, 104 (5), 1439-1494.
- Gulati, R., N. Nohria, e A. Zaheer (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 203-215.
- Gunasekaran, A., C. Patel, e R. McGaughey (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, 87 (3), 333-347.

- Haenlein, M. e A. Kaplan (2004). A beginner's guide to PLS analysis. *Understanding Statistics*, 3 (4), 283-297.
- Haenlein, M., A. Kaplan, e D. Schoder (2006) Valuing the real option of abandoning unprofitable customers when calculating customer lifetime value, *Journal of Marketing*, 70(3), 5-20.
- Hagedoorn, J. (2002). Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. *Research Policy*, 31 (4), 477-492.
- Hagedoorn, J., e J. Shakenraad (1994). The effects of strategic technology alliances on company performance. *Strategic Management Journal*, 15 (4), 291-309.
- Hagedoorn, J., e M. Cloudt (2003). Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators?. *Research Policy*, 32 (8), 1365-1370.
- Hakansson, H., e I. Snehota (1989). No business is an island. *Scandinavian Journal of Management Studies*, 4 (3), 187-200.
- Hamel, G. e C. K. Prahalad (1994), "Competing for the Future", *Harvard Business Review*, July-August, 122-128.
- Hamel, G., Y. Doz, e C. K. Prahalad (1989). Collaborate with your competitors – and win. *Harvard Business Review*, 67 (1), pp. 133-139.
- Harré, R. (1986). *Varieties of realism – a rationale for the natural sciences*. Oxford, Reino Unido: Basil Blackwell.
- Harrigan, K. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9 (2), 141-158.
- Hawawini, G., V. Subramanian, e P. Verdin (2004). Does the Home Country Effect Matter for Firm Performance?. *The Journal of World Business*, 39 (2), 121-135.
- Hemphill, T., e N. Vonortas (2003). Strategic research partnerships. *Technology Analysis and Strategic Management*, 15 (2), 255-273.
- Henderson, R., e K. Clark (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 9-31.
- Hennart, J.-F. (1988). A transactions cost theory of joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9 (4), 361-374.
- Higgs, M. (2004). A study of the relationship between emotional intelligence and performance in UK call centres. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), 442-454.
- Holmqvist, M. (1999). Learning in imaginary organizations: creating inter-organizational knowledge. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (5), 419-439.
- Hoskisson, R., M. Hitt, W. Wan, e D. Yiu (1999). Theory and research in strategic

management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25 (3), 417-456.

Hough, J. (2006). Business segment performance redux: a multilevel approach. *Strategic Management Journal*, 27 (1), 45-61

Hsu, S., W. Chen, e M. Hsieh (2006). Robustness testing of PLS, LISREL, EQS and ANN-based SEM for measuring customer satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17 (3), 355-370.

Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20 (2), 195-204.

Hult, G., D. Ketchen, Jr., e S. Slater (2004). Information Processing, Knowledge Development, and Strategic Supply Chain Performance. *The Academy of Management Journal*, 47 (2), 241-253.

Hunt, S. (2002). *Resource advantage theory and Austrian economics: toward and Austrian theory of competition?*. Austrian Scholars Conference. AL, USA: Ludwig Von Mises Institute.

Hunt, S. e R. Morgan (1997). Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition?. *Journal of Marketing*, 61 (October), 74-82.

Husman, T. (2001). Organisational Learning and Knowledge: Designing Efficient Learning Structures. *Working Paper*. Dinamarca: Centre for Economic and Business Research of the Danish Ministry of Trade and Industry.

Hwang, H., e Y. Takane (2004). Generalized structural component analysis. *Psichometrika*, 69 (1), 81-99.

ICEP (2004). Perfil sectorial: biotecnologia. *Perfis sectoriais*. Lisboa: ICEP Portugal. Disponível em <<http://www.icep.pt/portugal/sectores>>. Acedido em 2 de Novembro de 2004.

IMS (2004). *Retail drug monitor*. IMS Health, Inc.. Disponível em <<http://www.imshealth.com>>. Acedido em 14 de Dezembro de 2004.

Infarmed (2003). Estatísticas do medicamento 2002. Lisboa: Instituto Nacional da Farmácia e do Medicamento (INFARMED). Disponível em <<http://www.infarmed.pt/pt/publicacoes/estatistica>>. Acedido em 15 de Maio de 2004.

Inkpen, A. (1996). Creating knowledge through collaboration. *California Management Review*, 39 (1), 123-141.

Ireland, R., M. Hitt, e D. Vaidyanath (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28 (3), 413-446.

Jacobson, R. (1992). The "Austrian" school of strategy. *The Academy of Management Review*. 17 (4), 782-807.

Jansen, J., F. Van den Bosch, e H. Volberda (2005). *Managing potential and realized absorptive capacity: antecedents and consequences*. *Academy of Management Journal*,

48 (6), 999-1015.

Kale, P., e H. Singh (1999). Building alliance capabilities: A knowledge-based approach. *Academy of Management Best Paper Proceedings*. Chicago, IL, EUA: Academy of Management.

Kale, P., H. Singh, e H. Perlmutter (2000). Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 217-237.

Kale, P., J. Dyer, e H. Singh, (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23 (8), 747-767.

Kaplan, R., e D. Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. EUA: Harvard Business School Press.

Karamanos, A. (2002). Network embeddeness and the value of complex resources. *Working paper*, 227. Cambridge, Reino Unido: Centre for Business Research, Universidade de Cambridge.

Kase, R. e N. Zupan (2005). Human resource management and firms performance in downsizing. Evidence from slovenian manufacturing companies. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 7 (3), 239-262.

Kim, D. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35 (1), 37-50.

Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning. *Organization Science*. 9 (4), 506-521.

Kim, L. (1999). Building technological capability for industrialization: Analytical frameworks and Korea's experience. *Industrial and Corporate Change*, 8 (1), 111-136.

King, A., e C. Zeithaml (2001). Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22 (1), 75-99.

King, A., e C. Zeithaml (2003). Measuring organizational knowledge: a conceptual and methodological framework. *Strategic Management Journal*, 24 (8), 763-772.

Klint, M., e U. Sjoberg (2003). Towards a comprehensive SCP-model for analysing strategic networks/alliances. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33 (5), 408-427.

Kogut, B. (2000). The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 405-425.

Kogut, B., e U. Zander (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3), 383-397.

Kuhn, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

- Lambe, C., R. Spekman, e S. Hunt (2002). Alliance competence, resources and alliance success: conceptualization, measurement and initial test". *Academy of Marketing Science*, 30 (2), 141-158.
- Lane, P., B. Koka, e S. Pathak (2002). A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity. *Academy of Management Best Paper Proceedings 2002*. Chicago, IL, EUA: Academy of Management.
- Lane, P., e M. Lubatkin (1998). Relative absorptive capacity and inter-organizational learning. *Strategic Management Journal*, 19 (5), 461-467.
- Lane, P., Salk, J., e Lyles, M. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139-1161
- Langerak, F., E. Hultink, e H. Robben (2004). The role of predevelopment activities in the relationship between market orientation and performance. *R & D Management*, 34 (3), 295-310.
- Langerak, F., E. Hultink, e H. Robben (2004). The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 21 (2), 79-94.
- Leavy, B. (1999). The concept of learning in the strategy field. *Management Learning*, 29 (4), 447-466.
- Lee, C., K. Lee, e J. Pennings (2001). Internal capabilities, external networks and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), pp. 615-640.
- Limayem, M.; M. Khalifa, e W. Chin, W. (2004). Factors Motivating Software Piracy: A Longitudinal Study. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51 (4), 414-425.
- Lin, C., C. Madu, C. Kuei, e M. Lu (2004). The relative efficiency of quality management practices: a comparison study on American-, Japanese-, and Taiwanese-owned firms in Taiwan. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (4/5), 564-577.
- Linton, J., S. Walsh, e J. Morabito (2002). Analysis, ranking and selection of R&D projects in a *portfolio*. *R&D Management*, 32 (2), pp. 139-148.
- Lohmoller, J. 1989). *Latent Variable Path modeling with Partial Least Squares*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Lorenzoni, G., e A. Lipparini (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*. 20 (4), 317-338.
- Lyles, M., e J. Salk (1996). Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint-Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context. *Journal of International Business Studies*, 27 (Special Issue), 877-903.

- Madhok, A. (2002). Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 23 (6), 535-550.
- Madhok, A., e T. Osegowitsch (2000). The international biotechnology industry: a dynamic capabilities perspective. *Journal of International Business Studies*, 31 (2), 325-336.
- Mahoney, J. (1993). Strategic management and determinism: sustaining the conversation. *The Journal of Management Studies*, 30 (1), 173-192.
- Majumdar, S. (1998). Network effects and the adoption of new technology: Evidence from the U.S. telecommunications industry. *Strategic Management Journal*, 19 (11), 1045-1062.
- Makadok, R. (2001). Toward a syntheses of the resource based and dynamic capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22 (5), 387-401.
- Marengo, E., M. Bobba, E. Robotti, e M. Liparota (2006). Modeling of the Polluting Emissions from a Cement Production Plant by Partial Least-Squares, Principal Component Regression, and Artificial Neural Networks. *Environmental Science & Technology*, 40 (1), 272-282.
- Martin, S. (2002). The evaluation of strategic research partnerships. *Working Paper*, 0902. Krannert School of Management, Purdue University.
- McEvily, S., e B. Chakravarthy (2002). The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic Management Journal*, 23 (4), 285-305.
- McGahan, A. (1999). The performance of US corporations: 1981-1994. *The Journal of Industrial Economics*, 47 (4), 373-398.
- McGahan, A., e M. Porter (1997). How much does industry matter, really?. *Strategic Management Journal*, 18 (1), 15-30.
- McGee, J., e H. Thomas (1986). Strategic groups: theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7 (2), 141-160.
- McGee, J., M. Dowling, e W. Megginson (1995). Cooperative strategy and new venture performance: the role of business strategy and management experience". *Strategic Management Journal*, 16 (7), 565-580.
- McKiernan, P., e C. Carter (2004). The millennium nexus: strategic management at the cross-roads. *European Management Review*, 1 (1), 3-14.
- McNaughton, R., e P. Osborne (2000). *A model of market orientation and firm value*. ANZMAC 2000. Australia: Macquarie University Sydney.
- Mellewigt, T. (2003). Governance of strategic alliances in the telecommunications industry: a resource-based view". *Working paper*. Zuriq, Confederação Helvética: Universidade de Zuriq.

- Melville, N., K. Kraemer, e V. Gurbaxani (2004). Information technology and organizational performance: an integrative model of business value. *MIS Quarterly*, 28 (2), 283-323.
- Mingers, J. (2003). The place of statistical modelling in management science: critical realism and multimethodology. *Working Paper Series*, WP 45. Canterbury Business School, University of Kent.
- Mingers, J. (2003). The place of statistical modelling in management science: critical realism and multimethodology. *Working Paper*, 45. Reino Unido: Canterbury Business School.
- Mintu-Wimsatt, A., e J. Graham (2004). Testing a Negotiation Model on Canadian Anglophone and Mexican Exporters *Academy of Marketing Science*, 32 (3), 345-357.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*. 24 (9), 934-948.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, e J. Lampel (1998). *Strategy Safari - A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. NY, EUA: The Free Press.
- Mir, R., e A. Watson (2001). Critical realism and constructivism in strategy research: towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 22 (12), 1169-1173.
- Mitchell, G. (1993). *The practice of operational research*. Chichester, EUA: Wiley.
- Molina, J. (1999). On the relational view. *The Academy of Management Review*. 24 (2), 184-185.
- Moller, K., e S. Svahn (2003). Managing strategic nets: a capability perspective. *Marketing Theory*. 3 (2), 201-226.
- Mota, J., e L. M. Castro (2004). A Capabilities Perspective on the Evolution of Firm Boundaries: A Comparative Case Example from the Portuguese Moulds Industry. *The Journal of Management Studies*, 41 (2), 295-316.
- Mowery, D., J. Oxley e, B. Silverman (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 77-91.
- Nahapiet, J., e S. Ghoshal (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (2), 242-267.
- Nickerson, J., B. Hamilton, e T. Wada (2001). Market position, resource profile, and governance: Linking Porter and Williamson in the context of international courier and small package services in Japan. *Strategic Management Journal*. 22 (3), 251-273.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. 5 (1), 14-37.
- Observatório do medicamento e produtos de saúde (2004). Mercado de medicamentos genéricos. *Boletim de Novembro 2004*. Lisboa: Infarmed.

OCDE (2001). *Competition and regulation issues in the pharmaceutical industry*. Roundtable on Competition and Regulation Issues in the Pharmaceutical Industry. OCDE. Disponível em < <http://www.oecd.org/daf/clp>>. Acedido em 19 de Dezembro de 2004.

Odagiri, H. (2003). Transaction costs and capabilities as determinants of the R&D boundaries of the firm: A case study of the ten largest pharmaceutical firms in Japan. *Managerial and Decision Economics*, 24 (2/3), 187-211.

Ohmae, K. (1983). *The mind of the strategist*. Harmondsworth, EUA: Penguin Books.

Pan, S., e H. Scarbrough (1999). Knowledge management in practice: an exploratory case study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11 (3), 359-374.

Parhizgari, A., e G. Gilbert (2004). Measures of organizational effectiveness: private and public sector performance. *Omega*. 32 (3), 221-229.

Parise, S., e J. Henderson (2001). Knowledge resource exchange in strategic alliances. *IBM Systems Journal*. 40 (4), 908-924.

Park, S., e Y. Luo (2001). Guanxi and organisational dynamics: organisational networking in Chinese firms. *Strategic Management Journal*, 22 (5), 455-477.

Parkhe, A. (1993). The structuring of strategic alliances: a game theoretic and transaction-cost examination of interfirm cooperation. *The Academy of Management Journal*, 36 (4), 794-829.

Peng, M. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27 (6), 803-829.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. NY, EUA: Wiley.

Perry, C., Reige, A. e Brown, L. (1998). *Realism rules OK: scientific paradigms in marketing research about networks*. Australia and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC98). Dunedin, Nova Zelândia: University of Otago.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-192.

Peteraf, M., e M. Bergen (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 1027-1041.

Peters, T., e R. Waterman (1982). *In search of excellence*. NY, EUA: Harper and Row, Publishers.

Pfeffer, J. (1993). Barriers to the Advancement of Organization Science. *The Academy of Management Review*, 18 (4), 599-621.

Phelan, S., M. Ferreira, e R. Salvador (2002). The first twenty years of the strategic management journal. *Strategic Management Journal*, 23 (12), 1161-1168.

Phrma (2004). *Industry profile 2004*. Washington, DC, EUA: Phrma.

Pina-e-Cunha, M. (1998). *Determinants of Product Innovation in Organizations: Practices and Performances in the Portuguese Financial Sector*. Holanda: Tilburg University Press.

Ping, R. (2004). *Testing latent variable models with survey data*. Documento em linha, não publicado. Disponível em <<http://home.att.net/~rpingjr/lv1/toc1.htm>>. Acedido em 15 de Março de 2005.

Ping, R. (2005). *Second order latent variable interactions and second order latent variables*. Documento em linha, não publicado. Disponível em <http://home.att.net/~rpingjr/2NCUTDWN_6.DOC>. Acedido em Maio de 2006.

Pitt, M., e K. Clarke (1999). Competing on competence: A knowledge perspective on the management of strategic innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11 (3), 301-316.

Popper, K. (1959). *The logic of scientific discovery*. New York, EUA: Basic Books.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. NY, EUA: Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. NY, EUA: Free Press.

Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65 (3), 43-59.

Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12 (Winter Special Issue), 95-118.

Porter, M. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79 (2), 63-78.

Prahalad, C. K., e G. Hamel (1990). The Core Competences of the Corporation. *Harvard Business Review*, 69 (2), 79-91.

Priem, R., e J. Butler (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?. *The Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40.

Quintana-Garcia, C., e C. Benavides-Velasco (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24 (12), 927-938.

Ray, G., J. Barney, e W. Muhanna (2002). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource based view. *Strategic Management Journal*, 25 (1), 23-37.

Reed, R., e R. DeFillipi (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation and competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 15 (1), 88-102.

Reid, D., D. Bussiere, e K. Greenaway (2000). Alliance formation issues for knowledge based enterprises. *Framework Paper*, 00-06. Reino Unido: Queen's University School

of Business.

- Rich, M. (2003). Requirements for successful marketing alliances. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18 (4/5), 447-456.
- Ring, P., e A. Van de Ven (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *The Academy of Management Review*, 19 (1), 90-119.
- Roberts, P., e K. Eisenhardt (2003). Austrian insights on strategic organization: from market insights to implications for firms. *Strategic Organization*, 1 (3), 345-352.
- Robins, J., S. Tallman, e K. Fladmoe-Lindquist (2002). Autonomy and dependence of international cooperative ventures: An exploration of the strategic performance of U.S. ventures in Mexico. *Strategic Management Journal*, 23 (10), 881-901.
- Rodríguez, C., e D. Wilson (2002). Relationship Bonding and Trust as a Foundation for Commitment in U.S.-Mexican Strategic Alliances: A Structural Equation Modelling Approach. *Journal of International Marketing*, 10 (4), 53-78.
- Rothaermel, F. (2001). Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), 687-699.
- Rumetl, R., D. Schendel, e D. Teece (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12 (Winter Special Issue), 5-30.
- Sampson, R. (2004). Organizational choice in R&D alliances: Knowledge-based and transaction cost perspectives. *Managerial and Decision Economics*, 25 (6/7), 421-437.
- Sarkar, M., R. Echambadi, S. Cavusgil, e P. Aulakh. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 29 (4), 358-374.
- Sawyer, A. e D. Ball (1981). Statistical power and effect size in marketing research. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 275-290.
- Sawyer, A. e J. Peter (1983). The significance of statistical significance tests in marketing research. *Journal of Marketing Research*, 20 (2), 122-133.
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much?. *American Economic Review*, 75 (3), 341-351.
- Schrader, R. (2001). Collaboration and performance in foreign markets: The case of young high-technology manufacturing firms. *The Academy of Management Journal*, 44 (1), 45-68.
- Schroeder, R., K. Bates, e M. Juntilla (2002). A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, 23 (2), 105-117.
- Scott, J. (2003). Absorptive Capacity and the Efficiency of Research Partnerships. *Technology Analysis & Strategic Management*, 15 (2), 247-253.

- Sekaran, U. (2002). *Research methods for business: a skill building approach*. EUA: Wiley.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. NY, EUA: Doubleday.
- Seufert, A., G. von Krogh, e A. Bach (1999). Towards knowledge networking. *Journal of Knowledge Management*, 3 (3), 180-200.
- Shan, W., G. Walker, e B. Kogut. (1994). Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 15 (5), 387-395.
- Shapiro, C. (1989). The theory of business strategy. *RAND Journal of Economics*, 20 (1), 125-137.
- Silverman, B. (1999). Technological resources and the direction of corporate diversification: toward an integration of the resource-based view and transaction cost economics. *Management Science*, 45 (8), 1109-1124.
- Simonet, D. (2002). Licensing agreements in the pharmaceutical industry". *International Journal of Medical Marketing*, 2 (4), 329-341.
- Simonin, B. (1997). The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization. *The Academy of Management Journal*, 40 (5), 1150-1173.
- Simonin, B. (1999a). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20 (7), 595-623.
- Simonin, B. (1999b). Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: an empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity. *Journal of International Business Studies*, 30 (3), 463-490.
- Singh, K., e W. Mitchell (2001). The bi-directional relationship between inter-firm collaboration and business sales. *Working Paper*. Durham, Carolina do Norte, EUA: Universidade de Duke.
- Siu, W, W. Fang, e T. Lin (2004). Strategic marketing practices and the performance of Chinese small and medium-sized enterprises (SMEs) in Taiwan. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16 (2), 161-178.
- Sivadas, E., e F. Dwyer (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of Marketing*, 64 (1), 31-49.
- Slater, S., e K. Atuahene-Gima (2004). Survey research in strategic management, in *Research Methodology in Strategic Management*, 2004, editado por D. Ketchen e D. Bergh, Elsevier, 227-249.
- Snow, C., e J. Thomas (1994). Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. *Journal of Management Studies*, 31(4), 457-480.
- Soo, C., D. Midgley, e T. Devinney (2001). The process of knowledge creation in

organizations. *Research Brief*, RB 005. Australia: Centre for Corporate Change, Australian Graduate School of Management, Universidade de Nova Gales do Sul.

Spender, J.-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 45-63.

Steensma, H. e K. Corley (2000). On the performance of technology-sourcing partnerships: the interaction between partner interdependence and technology attributes. *The Academy of Management Journal*, 43 (6), 1045-1068.

Stewart, W., e P. Roth (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analysis review. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 145-153.

Stuart, T. (1998). Network positions and propensities to collaborate: An investigation of strategic alliance formation in a high-technology industry. *Administrative Science Quarterly*, 43 (3), 668-699.

Stuart, T. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21 (8), 791-811.

Swaminathan, V., e C. Moorman (2003). Marketing networks and firm performance. *Working Paper*. Pittsburgh, Pennsylvania, EUA: University of Pittsburgh.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (1), 27-43.

Takeishi, A. (2001). Bridging inter- and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic Management Journal*, 22 (5), 403-433.

Teece, D. (1986). Firm organization, industrial structure, and technological innovation. *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 31 (2), 193-225.

Teece, D. (1998). Profiting from technological innovation. *California Management Review*, 40 (3), 289-292.

Teece, D., G. Pisano, e A. Schuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

Tehrani, M. (2003). The impact of competitive strategies and strategic alliances on performance of international high-tech companies. *The Journal of American Academy of Business*, 2 (2), 610-617.

Thiétart, R. (2001). *Doing management research: a comprehensive guide*. Londres: Sage Publications, Ltd.

Tikkanen, J., e A. Halinen (2003). *Network Approach to Strategic Management – Exploration to the Emerging Perspective*. 19th IMP Annual Conference. Lugano, Confederação Helvética. Disponível em <<http://www.impgroup.org/papers.php>>. Acedido em 11 de Maio de 2004.

Traoré, N. (2004). Canadian biotech firms' creative capacity: on the role of absorptive capacity, relational capital, learning, and firm characteristics. *International Journal of Biotechnology*, 6 (1), 1-19.

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *The Academy of Management Journal*, 44 (5), 996-1004.

Tsai, W., e S. Ghoshal (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *The Academy of Management Journal*, 41 (4), 464-473.

Tsang, E., e K. Kwan (1999). Replication and theory development in organizational science: a critical realist perspective'. *The Academy of Management Review*, 24(4), 759-780.

Turnbull, P., D. Ford, e M. Cunningham (1996). Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11 (3/4), 44-62.

Upadhyayula, R., Kumar, R. (2004). *Social Capital as an Antecedent of Absorptive Capacity of Firms*. DRUID Summer Conference 2004. Helsingør, Dinamarca: DRUID.

Van de Bulte, Lievens, e Moenaert (2001). Market knowledge, social capital and absorptive capacity: An analysis of knowledge spillovers within marketing departments. *Wharton marketing working papers*, 01-003. Pennsylvania, EUA: The Wharton School of the University of Pennsylvania.

Van den Bosch, F., H. Volberda, e M de Boer (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10 (5), 551-568.

Van den Bosch, F., R. Wijk, e H. Volberda (2003). Absorptive Capacity: Antecedents, Models and Outcomes. *ERIM Report Series*, ERS-2003-035-STR. Roterdão, Holanda: Erasmus Research Institute of Management, Erasmus University Rotterdam.

Vasconcellos-e-Sá, J. (2002). *Análise quantitativa da indústria farmacêutica em Portugal*. Lisboa: Apifarma.

Vaz, J. L. (1998). Questões epistemológicas fundamentais na investigação em gestão: o método hipotético dedutivo. *Estudos de gestão*, 4 (2), 129-133.

Veenkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*. 35 (8), 942-962.

Venkatraman, N., e V. Ramanujam (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *The Academy of Management Review*, 11 (4), 801-814.

Verhees, F., e M. Meulenbergh (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42 (2), 134-165.

Vilares, M., Almeida, M., e P. Coelho (em publicação). Comparison of Likelihood and PLS estimators for structural equation modeling. A simulation with customer satisfaction data. In Vinzi, V.; Chin, W.; Henseler, J.; Wang, H. (2007) (editores). *Handbook of Partial Least Squares. Concepts, Methods and Applications in Marketing and Related Fields*. Alemanha: Springer-Verlag. Disponível em <<http://www.isegi.unl.pt/investigacao/cegi/NE/>>. Acedido em 11 de Setembro de 2006.

Vincent, L. (2005). *Marketing strategy formulation in the commercialization of new technologies*. Tese de Doutoramento . Georgia Institute of Technology.

Volberda, H. (2004). Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis. *European Management Review*, 1 (1), 35-43.

Vorhies, D., e M. Harker (2000). The capabilities and performance advantages of market-driven firms: an empirical investigation. *Australian Journal of Management*, 25 (2), 145-174.

Wall, T., J. Michie, M. Patterson, S. Wood, M. Sheehan, C. Clegg, e M. West (2004). On the validity of perceived company financial performance. *Personnel Psychology*, 57 (1), 95-118.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180

Wernerfelt, B. e C. Montgomery (1988). Tobin's q and the importance of focus in firm performance. *American Economic Review*, 78 (1), 246-250.

Werts, C., R. Linn, e K. Jöreskog (1974). Interclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34 (1), 25-33.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York, EUA: Free Press.

Williamson, O. E. (1999). Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20 (12), 1087-1108.

Williamson, O. E. (2002). The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16 (Summer Issue), 171-195.

Williamson, O.E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22 (1), 3-61.

Winter, S. (1987). Knowledge and Competence as Strategic Assets. In Klein, D. (1998) (editor), *The Strategic Management of Intellectual Capital*. USA: Butterworth-Heinemann, 165-187.

Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. 24 (10), 991-995.

Witt, P. (1998). Strategies of technical innovation in eastern European firms. *Management International Review*, 38 (2), 161-182.

- Wu, S., e F. Hsu (2001). Towards a knowledge-based view of OEM relationship building: sharing of industrial experiences in Taiwan. *International Journal of Technology Management*, 22 (5/6), 503-523.
- Yates-Mercer, P., e D. Bawden (2001). Managing the paradox: the valuation of knowledge and knowledge management. *Journal of Information Science*, 28 (1), 19-29.
- Yeoh, P., e K. Roth (1999). An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: impact of firm resources and capabilities. *Strategic Management Journal*, 20 (7), 637-653.
- Yin, K. (2002). *Case study research: design and methods*. EUA: Sage Publications.
- Yli-Renko, H., E. Autio, e H. Sapienza (2001). Social capital, knowledge acquisition and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), 587-613.
- Yoo, Y. e M. Alavi (2001). Media and group cohesion: Relative influences on social presence, task participation, and group consensus. *MIS Quarterly*. 25 (3), 371-391.
- Zack, M. (1999). *Knowledge and Strategy*. EUA: Butterworth-Heinemann.
- Zaheer, S., e A. Zaheer (1997). Country effects on information seeking in global electronic networks. *Journal of International Business Studies*, 28 (1), 24-48.
- Zahra, S., e A. Nielsen (2002). Sources of capabilities, integration and technology commercialization. *Strategic Management Journal*, 23 (5), 377-398.
- Zahra, S., e G. George (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *The Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.
- Zajac, E., e C. Olsen (1993). From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *The Journal of Management Studies*, 30 (1), 131-146.
- Zollo, M. e S. Winter (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.
- Zollo, M., J. Reuer, e H. Singh (2002). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, 13 (6), 701-714.

1958
1959
1960
1961
1962
1963
1964
1965
1966
1967
1968
1969
1970
1971
1972
1973
1974
1975
1976
1977
1978
1979
1980
1981
1982
1983
1984
1985
1986
1987
1988
1989
1990
1991
1992
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007
2008
2009
2010
2011
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020
2021
2022
2023
2024
2025
2026
2027
2028
2029
2030
2031
2032
2033
2034
2035
2036
2037
2038
2039
2040
2041
2042
2043
2044
2045
2046
2047
2048
2049
2050