



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS,
EMPRESARIAIS E TECNOLÓGICAS

DOUTORAMENTO EM ECONOMIA

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:
CONDICIONANTES DAS VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS
O CASO DA FILEIRA HORTOFRUTICOLA DO OESTE**

Tese para a obtenção do grau Doutor em Economia,
especialidade em Economia da Empresa

Doutorando: Mário António Carvalho Santos

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa, 2015

Dedicatória

Aos meus progenitores¹ Odete e António, que me transmitiram educação, princípios e amor, para poder enfrentar este mundo que é de todos nós, mas que requer de cada um, sapiência, resiliência, partilha e uma postura de procura constante por novas conquistas e saberes.

Se precocemente perdi as minhas referências progenitoras, esse espaço foi plenamente confortado e preenchido pela minha querida mulher.

Milú pela tua força, carinho, alegria e apoio proporcionado e transmitido ao longo de todo este percurso académico, assim como durante toda a nossa trajetória, posso afirmar que valeu a pena, fiquei mais enriquecido e somos mais fortes, os desafios são para serem superados e partilhados, quer estejamos perante adversidades, quer na conquista de cada um dos degraus das várias etapas da vida, e este trabalho de investigação foi um largo e alto degrau, novas perspectivas se vislumbram no horizonte com o alcance desta nova etapa.

¹ Que partiram precocemente da vida terrena

Agradecimentos

Partindo de dois pilares da minha essência e aprendizagem ao longo da vida, o “querer é poder” e de que se deve evitar a utilização de ideias e atitudes do tipo “não consigo, não sou capaz, não vale a pena”, pois no tempo o esforço será recompensado com a alegria de cada desafio superado.

A presente investigação é mais uma prova de que com trabalho, ajuda, partilha e querer se alcançam novas etapas, pelo que os agradecimentos são as palmas do agrado, do reconhecimento, da satisfação, da alegria conjunta, da evolução da pessoa e das relações em comunidade.

Os primeiros agradecimentos vão para quem me convidou para este desafio, pois vinha a ser protelado no tempo e chegou a hora de avançar em conjunto, a eles se deve o primeiro agradecimento, Abel Barbosa e Paulo Marques.

À Universidade Autónoma de Lisboa, corpo docente e aos colegas de curso, pelos conhecimentos e saberes adquiridos e partilhados.

Ao meu orientador Professor Doutor Álvaro Lopes Dias pela forma tão clara, calorosa entusiasta, por tudo o que me ensinou, por todos os desafios, oportunidades e sugestões que me concedeu, sinto-me profundamente grato.

A todas as empresas, instituições (e seus quadros) e empresários que responderam ao questionário, que compreenderam o quanto é importante partilhar e disponibilizar informação para o avanço da ciência, sem os quais esta pesquisa não teria sido possível.

Aos meus colegas, amigos e empresários com quem fui criando afinidades ao longo deste percurso académico e com quem partilhei, saberes e conhecimentos, tenho a agradecer-lhes terem-me tornado o caminho menos solidário e mais enriquecido, relevo Pedro Boléo² pela abertura de percursos, pensamentos, clarificações e forças transmitidas.

² A título póstumo, pois partiu prematuramente da vida terrena

Aos meus alunos e colegas de trabalho pela compreensão e flexibilidade que me foram concedidas.

E por fim à família, núcleo central e estruturante, agradeço a compreensão das ausências constantes e o incentivo inesgotável.

A todos a minha gratidão e um muito obrigado.

Este texto está escrito conforme a antiga ortografia, pelo
que não se aplica o Novo Acordo Ortográfico.

Epígrafe

“ A mudança é a lei da vida. E aqueles que apenas olham para o passado ou para o presente irão com certeza perder o futuro.”

(Jonh Kennedy, 1917-1963)

Quatro séculos antes já a perspectiva de um Português relevava tal consciência:

“Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades, muda-se o ser, muda-se a confiança.

Todo o mundo é composto de mudança, tornando sempre novas qualidades.”

(Luis Vaz de Camões, 1524-1580)

Resumo

Não basta dizer que existem programas de desenvolvimento rural, ideias, conhecimento, inovação, colaboração, e que é premente proceder a mudanças em termos de atitudes e comportamentos, pois o que em nosso entender é essencial e imperioso é passar à acção, fazendo uso de estratégias de actuação partilhadas e consistentes no tempo, que potenciem a criação de valor, quer a nível de produtos, processos, modelos de negócios, formas de negociação, comercialização e de repartição mais justas de valor, com aplicações correctas de métodos de gestão e de organização, novas formas de intervenção na produção, quer seja pela agricultura de precisão, pelo reforço dos níveis de exportação, por maior produção biológica, ou seja, as combinações são variadas e complexas, mas terão de ser aplicadas no terreno, de forma concertadas e colectivas.

O enfoque, os objectivos e as atitudes terão de passar a ser cada vez mais assentes e fortalecidos nas vertentes das intervenções e aplicações práticas e empresariais, passando a valorizar-se cada vez mais e a reconhecer-se os resultados e suas evoluções, sendo que o cariz teórico assente na aprendizagem e na inovação é essencial e crítico, contribuindo para a evolução e para a mudança, porque ideias e projectos sempre existiram, porém terão de passar à prática com consistência, transformando-se em decisões e acções concretas perante a economia real.

O reforço dos níveis de confiança e de competitividade, serão por certo as tónicas essenciais para confrontar o “paradigma da globalização”, pois produtos de qualidade e reconhecidos, bem como condições para os produzirmos e nos diferenciarmos pela vertente da excelência já são requisitos do nosso quotidiano nacional. No entanto as economias de escala terão de ser fortalecidas, assim como as relações com as cadeias de valor agroalimentares e industriais associadas à fileira.

O sector está muito fechado sobre si próprio, precisa de ser alvo de um forte rejuvenescimento empresarial, o que passa pela captação de jovens agricultores, dinamizar a abertura das mentalidades dos empresários já instalados, urge promover e estabelecer fortes ligações com as organizações de produtores, mas privilegiando aquelas que demonstrem elevados níveis de coordenação e de eficiência técnica, formativa, e com fortes ligações ao mercado nacional e internacional, fazendo igualmente uso e partilha de interesses e saberes

com os centros tecnológicos e de competências, pois a aprendizagem e a inovação são condicionantes multiplicadores para a evolução, situação que aparentemente não está a ser ainda devidamente fomentado na região Oeste, pelo menos com a dinâmica e a expressão que deveria ter, sendo esta a região com maior número de organização de produtores do sector, e com fortes índices de crescimento nos produtos hortofrutícolas nacionais.

Palavras-chave: Alianças Estratégicas; Fileira Hortofrutícola; Orientação para a Aprendizagem ; Orientação para a Inovação; Orientação para o Mercado e Vantagens Competitivas.

Abstract

Simply stating that rural development programmes are in place, that there is innovation, co-operation and expertise or even simply acknowledging that behaviour and attitude is to be changed, are quite insufficient. It is vital to turn them into real actions, and concrete deeds, by sharing information and knowledge as well as adopting new procedures and models, trading forms, marketing and value distribution. The management and organization methods should be correctly applied. New forms of intervention in the production (precision agriculture, strengthening of export levels, increase organic production) must be reached and applied in a strenuous and collective way.

The objectives and attitudes will have to strengthen up the interventions as well as practical and business applications, therefore gaining importance and recognizing the results and its evolutions. Its theoretical nature (based on learning and innovativeness) is essential and critical, and contributes for the evolution and change. Ideas and projects have existed but must be put into practice with consistency turning themselves into concrete decisions and actions before a real economy.

In order to tackle the globalization issue, it will be critical to reinforce confidence levels and competitiveness. Quality and excellence issues are already mastered in Portugal, they now need to be complemented with the reinforcement of scale economies and by adding value to the agricultural and industrial that present connection to the sector.

The sector is too hermetic within its limits and needs entrepreneurial renewal. Younger farmers have to be attracted, existing ones have to change their way of approaching the business and the reality; this should happen whilst shielding the organizations that show high levels of coordination, technical and training efficiency, those that are well connected (national and internationally), and sharing the already acquired knowledge.

Seemingly this is not yet the case in the “Região do Oeste”, at least with the dynamics that a region like this should have, a region that leads the national statistics in number of producing units as well as in horticultural (fruit and vegetable) production growth rates.

Key words: Strategic alliances; Market orientation; Learning; Innovativeness; Competitive advantages; horticultural chain.

Índice

Dedicatória	iii
Agradecimentos.....	v
Epígrafe	vii
Resumo.....	ix
Índice de Quadros e Tabelas	xix
Índice de Gráficos	xxi
Índice de Figuras ou Ilustrações.....	xxiii
Lista de abreviaturas e siglas.....	xxv
CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO.....	1
1. Enquadramento teórico	1
2. Relevância e motivação da investigação.....	2
3. Objectivo e Justificação da Escolha do tema.....	4
4. Hipóteses e Modelo Conceptual Proposto	5
5. Metodologia de Investigação	10
5.1. Estudo Empírico.....	12
5.1.1. Recolha de Dados	13
5.2. Estrutura e Organização do Estudo.....	14
CAPÍTULO II. REVISÃO DA LITERATURA.....	15
1. Condicionantes das vantagens competitivas.....	15
1.1. Análise Interna: Recursos, Capacidades e Competências.....	18
1.1.1. Recursos	18
1.1.2. Capacidades	19
1.1.3. Competências.....	21
1.2. Factores Externos: Relacionamentos interorganizacionais.....	22
1.2.1. Alianças Estratégicas	24
1.3. Vantagem Competitiva	30

1.3.1.	Abordagens Vantagens Competitivas	32
1.3.1.1.	Abordagem Baseada no Mercado	32
1.3.1.2.	Abordagem Baseada nos Recursos	35
1.3.1.3.	Abordagem Baseada nas Capacidades Dinâmicas.....	37
1.3.1.4.	Abordagem Baseada em Valor	38
1.3.1.5.	Abordagem Relacional.....	41
1.3.2.	A Vantagem Competitiva Sustentável	45
1.4.	Síntese	49
2.	Construtos do modelo conceptual.....	51
2.1.	Alianças Estratégicas	52
2.1.1.	Capacidades Relacionais.....	56
2.1.1.1.	Qualidade da Comunicação na Relação.....	56
2.1.1.2.	Orientação para uma relação de Longo Prazo	57
2.1.1.3.	Complementariedade e compatibilidade.....	58
2.1.1.4.	Capital Relacional	59
2.2.	Orientação para o Mercado.....	61
2.2.1.	Tipologias Comportamentais da Orientação para o Mercado.....	63
2.2.2.	Orientação Reactiva	63
2.2.3.	Orientação Proactiva	64
2.2.3.1.	Complementaridade das tipologias comportamentais	64
2.3.	Orientação para o Mercado Externo	65
2.4.	Vantagens Competitivas	69
2.4.1.	Posicionamento estratégico.....	70
2.4.2.	Relação de forças	72
2.4.3.	Qualidade de produtos ou serviços	74
2.4.3.1.	Qualidade percebida do produto	75
2.5.	Orientação para a Aprendizagem.....	76

2.5.1.	Aprendizagem Organizacional.....	76
2.5.2.	Aprendizagem Interorganizacional.....	80
2.6.	Orientação para a Inovação.....	83
2.6.1.	Tipologias de Inovação Organizacional.....	83
2.6.2.	Inovação Aberta.....	86
2.7.	Performance.....	88
2.7.1.	Performance Organizacional.....	89
2.7.2.	Performance Relacional.....	89
2.8.	Síntese.....	91
CAPÍTULO III. MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE PESQUISA.....		95
1.	Contextualização da Pesquisa.....	95
1.1.	Estrutura e classificação das explorações agrícolas.....	99
1.2.	Mão-de-obra agrícola e Perfil do produtor agrícola.....	102
1.3.	Economia agrícola nacional.....	104
1.3.1.	Agricultura de precisão.....	108
1.3.2.	Agricultura Biológica.....	109
1.3.3.	Bolsa de terras / Emparcelamento.....	110
1.4.	Balança Alimentar Portuguesa.....	111
1.5.	Programa de desenvolvimento rural 2014-2020.....	112
1.5.1.	Inovação.....	113
1.5.2.	Conhecimento.....	113
1.5.3.	Valorização da produção agrícola.....	115
1.5.4.	Organização da produção.....	116
1.5.5.	Agricultura e recursos naturais.....	118
1.6.	Considerações sobre desenvolvimento sustentável.....	119
1.7.	O Sector Hortofrutícola Nacional.....	124
1.7.1.	Organizações de Produtores de frutas e produtos hortícolas.....	125

1.8.	Fileira Hortofrutícola	127
1.8.1.	Conceito de fileira.....	128
1.8.2.	O Papel da informação nas Cadeias de Abastecimento	137
1.9.	Caracterização da Região Oeste.....	139
2.	Modelo e Hipóteses de pesquisa.....	145
2.1.	Modelo Conceptual proposto.....	145
2.2.	Questões e Hipóteses de Pesquisa.....	147
CAPÍTULO IV.	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	175
1.	Delineamento da investigação	175
1.1.	Procedimento da recolha dos dados e instrumentos	176
1.1.1.	Tratamento preliminar dos dados.....	179
1.2.	Caracterização da população e amostra	181
1.2.1.	Caracterização da população.....	181
1.2.2.	Caracterização da Amostra	182
1.2.3.	Caracterização das empresas – Alianças Estratégicas	184
1.3.	Análise da consistência interna.....	189
1.4.	Estatística descritiva e correlações.....	190
1.4.1.	Correlações entre variáveis dos constructos em estudo	190
1.4.2.	Correlações entre variáveis por hipóteses.....	193
1.5.	Relação entre Orientação para o Mercado, Aprendizagem, Inovação, Vantagens Competitivas e Performance.....	200
1.5.1.	Orientação para o Mercado, para a Aprendizagem e Vantagem competitiva	201
1.5.2.	Orientação para o Mercado, para a Inovação e Vantagem competitiva....	205
1.5.3.	Orientação para a Aprendizagem, para a Inovação e Vantagem competitiva	206
1.5.4.	Alianças Estratégicas	207
1.5.5.	Vantagens Competitivas e Performance	211

1.5.6.	Modelo Geral de Hipóteses – Amostra geral	212
1.6.	Comparação entre as empresas com e sem aliança / parceiras	216
1.6.1.	Orientação para o Mercado e Orientação para o Mercado Externo	216
1.6.2.	Vantagens Competitivas	217
1.6.3.	Orientação para a Aprendizagem.....	218
1.6.4.	Orientação para a Inovação.....	218
1.6.5.	Performance	219
1.7.	Sumário síntese das hipóteses de soluções	220
CAPÍTULO V.	CONCLUSÕES DA PESQUISA	227
1.	Sínteses da pesquisa realizada	227
2.	Principais conclusões da pesquisa	234
3.	Contribuições e implicações para a tomada de decisões	242
4.	Limitações do estudo	243
5.	Sugestão para futuras investigações.....	244
	Referências bibliográficas	245
	Apêndices	271
	Anexos.....	271

Índice de Quadros e Tabelas

Tabela 1 - Dimensão Económica das explorações agrícolas (fonte: INE - Recenseamento Agrícola 2009).....	100
Tabela 2 - Caracterização das Empresas (n e %).....	183
Tabela 3 - Razões p/a Existência de Alianças e Parcerias (Mínimo, Máximo, Média, Desvio-padrão e Moda), n = 60.....	185
Tabela 4 - Razões p/a Não Existência de Alianças e Parcerias (Mínimo, Máximo, Média, Desvio-padrão e Moda), n = 116.....	187
Tabela 5 - Consistência Interna das Variáveis em Estudo (n.º itens e α de Cronbach)	189
Tabela 6 - Correlações Pearson entre as Variáveis Indicadores da Orientação para o Mercado Externo (OME) (n = 83), Valores Centrais e de Dispersão	191
Tabela 7 - Correlações Pearson entre as Variáveis Indicadores da Aliança Estratégica (AE) (n = 45), Valores Centrais e de Dispersão	191
Tabela 8 - Correlações Pearson entre as Variáveis Indicadores da Vantagem Competitiva (VC), Valores Centrais e de Dispersão.....	192
Tabela 9 - Correlações Pearson entre as Variáveis Indicadores da Performance (P), Valores Centrais e de Dispersão.....	192
Tabela 10 - Correlações Pearson entre as Variáveis Indicadores da Orientação para Aprendizagem (OA), Valores Centrais e de Dispersão.....	192
Tabela 11 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H1, OM, OA, e VC, Valores Centrais e de Dispersão.....	194
Tabela 12 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H1A2, OME e VC, Valores Centrais e de Dispersão.....	194
Tabela 13 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H2, OM, OI, e VC, Valores Centrais e de Dispersão.....	195
Tabela 14 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H3, OA, OI, e VC, Valores Centrais e de Dispersão.....	196
Tabela 15 - Indicadores das Variáveis Incluídos nas Hipóteses.....	200
Tabela 16 - Adequação dos Modelos Análise de Caminhos em estudo na Hipótese 1	205
Tabela 17 - Alianças Estratégicas (AE) e Orientação para a Aprendizagem (OA) – Teste de Kolmogorov Smirnov (D), e Respetivos Graus de Liberdade (gl).....	207
Tabela 18 - Valores da Correlação Parcial entre CI e RF, após Controlo das Variáveis das AE	208

Tabela 19 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H4 A5: AE, OA e VC (n = 26).....	210
Tabela 20 - Regressão Linear - VI: Qualidade Produtos e Serviços; VDs: Satisfação Cliente, Ambiente Competitivo e Rentabilidade Actual	212
Tabela 21 - Comparação entre os Grupos nas Variáveis da Performance SC, AC e RA (Média das Ordenações e Teste de Mann-Whitney)	219
Tabela 22 - Correlações entre variáveis não observadas directamente	220
Tabela 23 - Análise geral de Hipóteses inicial	221
Tabela 24 - Análise geral de Hipóteses caminhos	222
Tabela 25 - Análise técnica não paramétrica – Empresas com alianças ou parcerias ..	224
Tabela 26 - Análise Grupos	226

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição da Variável OMR por Grupo (com e sem alianças), Frequências e Média das Ordenações (Mean Rank).....	216
Gráfico 2 - Distribuição da Variável ARE por Grupo (com e sem alianças), Frequências e Média das Ordenações (Mean Rank).....	217
Gráfico 3 - Distribuição das Variáveis CA e AM por Grupo (com e sem alianças), Frequências e Média das Ordenações (Mean Rank)	218

Índice de Figuras ou Ilustrações

Figura 1 - Modelo conceptual de investigação proposto.....	9
Figura 2 - Estrutura e organização do estudo	14
Figura 3 - Hierarquia das Competências	16
Figura 4 - Amplitude das Associações entre Empresas.....	25
Figura 5 - Estruturas de gestão	26
Figura 6 - As Cinco Forças de Porter	34
Figura 7 - Cadeia Genérica de Valor	38
Figura 8 - Valor Criado x Valor Apropriado.....	39
Figura 9 - Categorias de inter-relações.....	43
Figura 10 - Modelo Orientação Mercado Externo.....	68
Figura 11 - Cadeia fornecimento	130
Figura 12 - Rede de Valor	133
Figura 13 – Modelo conceptual proposto.....	146
Figura 14 – Modelo H1A1 e H1A2.....	147
Figura 15 – Modelo H1A3	152
Figura 16 – Modelo H2	153
Figura 17 – Modelo H3A1	155
Figura 18 – Modelo H3A2	158
Figura 19 – Modelo H4A1 e H4A2.....	160
Figura 20 – Modelo H5	169
Figura 21 - Valores em Falta (por item, participantes e valores, respectivamente)	180
Figura 22 - Gráfico de Barras das Médias do Comportamento Estratégico das Empresas (Receptividade e Transparência face à concorrência) – Empresas com e sem Alianças/Parcerias	188
Figura 23 - Modelo Hipótese 1 A1.....	202
Figura 24 - Modelo Hipótese 1 A3.....	202
Figura 25 - Modelo Hipótese 1 A2.....	203
Figura 26 - Modelo Hipótese 1 A3.....	203
Figura 27 - Modelo Hipótese 1 A1 e A3	204
Figura 28 - Modelo Hipótese 1 geral.....	204
Figura 29 - Modelo Hipótese 2.....	206
Figura 30 - Modelo Hipótese H3 A2.....	206

Figura 31 - Análise Geral de Caminhos entre Orientação para o Mercado, para o mercado externo, para a Aprendizagem, Inovação, Vantagem Competitiva e Performance	215
Figura 32 - Análise Geral de Caminhos – Orientação para o Mercado, para a Aprendizagem, Inovação, Vantagem Competitiva e Performance	215
Figura 33 – Modelo de relações de hipóteses final	229

Lista de abreviaturas e siglas

AC	Ambiente competitivo
AE	Alianças estratégicas
AM	Abertura de mentalidade
AI	Aprendizagem interorganizacional
AIE	Actividade internacional de exportação
ARE	Acção de resposta exportadora
CA	Compromisso com a aprendizagem
CC	Complementaridade e compatibilidade
CE	Comissão Europeia
CEA	Contas Económicas da Agricultura
CI	Coordenação interfuncional
CIPS	Capacidade inovação de produtos e serviços
CR	Capital relacional
DE	Dimensão Económica
DIE	Divulgação inteligência exportação
DOP	Denominação de Origem Protegida
ENDS	Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável)
ETG	Especialidade Tradicional Garantida
FEADER	Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural
GPP	Gabinete de Planeamento e Políticas do Ministério da Agricultura e do Mar
IA	Inovação aberta
IGP	Indicação Geográfica Protegida
INE	Instituto Nacional de Estatística
NUT	Nomenclatura de Unidades Territoriais
OA	Orientação para a aprendizagem
OI	Orientação para a inovação
OM	Orientação para o mercado
OME	Orientação para o mercado externo
OMP	Orientação para o mercado proactivo
OMR	Orientação para o mercado reactivo (de resposta)
OP	Organização de produtores
ORLP	Orientação relacional de longo prazo

OTE	Orientação técnica-económica
P	Performance
PARCA	Plataforma de Acompanhamento das Relações na Cadeia Agro-alimentar
PC	Postura concorrencial
PDR 14-20	Programa Desenvolvimento Rural 2014-2020
PEN	Plano Estratégico Nacional
PRODER	Programa de Desenvolvimento Rural do Continente
PIB	Produto Interno Bruto
PNB	Produto Nacional Bruto
PR	Performance relacional
QCR	Qualidade comunicação da relação
QPS	Qualidade produtos ou serviços
PDR	Plano de desenvolvimento rural
PEI	Parceria Europeia para a inovação
RA	Rentabilidade actual
RF	Relação de forças
SAU	Superfície Agrícola Utilizada
SC	Satisfação do cliente
UE	União Europeia
VAB	Valor Acrescentado Bruto
VC	Vantagens competitivas
VCS	Vantagens competitivas sustentáveis
VP	Visão partilhada
VPP	Valor de Produção Padrão
VPPT	Valor de Produção Padrão Total

CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO

Com a presente introdução pretende-se apresentar o quadro geral do trabalho de investigação, bem como a sua organização, o qual se inicia com breve enquadramento ao tema e motivação para a sua investigação, onde se identifica os objectivos estabelecidos, bem como a justificação para a relevância da temática, seguindo-se a definição das hipóteses de investigação e o modelo conceptual proposto. É ainda apresentada uma breve descrição da metodologia de investigação utilizada na análise dos dados, terminando o capítulo com um esboço da estrutura e organização do estudo.

1. Enquadramento teórico

No actual mundo globalizado, o incremento da competitividade empresarial é considerado uma questão de extrema importância, sendo considerada por alguns como requisito para a sobrevivência das empresas ou das organizações, pois focaliza-se em atributos e características onde predomina a partilha da informação, do conhecimento, da inovação, e da rapidez, e permite a partilha e cooperação nas diversas vertentes empresariais, pela criação e troca de saberes distintos, independentemente do ramo onde ocorre ou se desenvolve a actividade.

Tendo presente a necessidade premente na obtenção de resultados, existindo elevados níveis de exigência e de concorrência, imposta pela sofisticação dos mercados, clientes e fornecedores (cada vez mais conhecedores e exigentes), bem como pela aceleração resultante do progresso tecnológico, as entidades actuantes no mercado passaram a ter que adoptar novas posturas e distintos mecanismos de gestão, interacção e comunicação perante o mercado de relação.

Face ao exposto existem factores distintivos, que podem ser a chave para a obtenção do sucesso desejado, ou da desilusão e fraqueza das organizações, pois as políticas de gestão e estratégias menos bem implementadas, pela falta ou insuficientes atitudes e comportamentos pouco dinamicos, que não valorizem atributos como a flexibilidade, a adaptabilidade, a

inovação, qualidade, a eficiência, por norma saem prejudicadas perante os seus concorrentes directos, e pelo contrário saem reforçados quem faz uso correcto deles.

São assim entendidos e utilizados como factores condicionadores, nas diversas vertentes das relações empresariais, pois podem ser utilizados e promover efeitos multiplicadores, ou inversamente serem inibidores do processo de criação e obtenção dos resultados, sendo que o foco está na dinamização e optimização dos primeiros e na procura de soluções e minimização dos segundos.

De igual modo são ainda poucas as empresas que de forma isolada possuem capacidades e recursos para adoptar de forma constante, consolidada e abrangente os atributos e comportamentos referidos (ou outros entendíveis como relevantes), pelo que as alianças entre empresas são aceites pelo meio académico e empresarial, como uma alternativa para a obtenção e utilização da partilha de saberes, conhecimentos, e conseqüentemente no reforço da competitividade e das vantagens competitivas associadas.

2. Relevância e motivação da investigação

Com o presente estudo de investigação pretende-se de algum modo dar resposta à necessidade de reforçar a criação de valor no Sector Hortofrutícola do Oeste, tendo por base as oportunidades e exigências associadas, fruto das relações organizacionais que ocorrem com o meio envolvente, que são cada vez mais exigentes e globais, o que implica proceder a uma melhor e mais atenta orientação para o mercado, de forma a oferecer produtos e serviços de acordo com as necessidades actuais ou latentes dos consumidores nacionais e internacionais, o que implica posturas de actuação que promovam a eficácia, bem como a dinamização e divulgação dos atributos distintivos dos nossos produtos nacionais, bem como pelo reforço da percepção de qualidade e segurança alimentar associada.

Pelo exposto, será necessário ter uma atitude e um esforço permanente de adaptação e dinamização, que promova a partilha dos saberes e conhecimentos, com a devida ligação entre a aprendizagem, inovação tecnológica e a criatividade, como forma de relevar as características distintivas dos produtos ou serviços, os processos e serviços associados, e onde a qualidade e a excelência são factores chave para a conquista de posições competitivas das cadeias de valor associadas.

Deste modo, a constituição de alianças estratégicas, permitirá o reforço das economias de escala e da competitividade, por via da definição e melhoria das relações de forças, bem como pelo reforço do posicionamento estratégico dos seus intervenientes, em termos organizacionais e de gestão.

Pretende-se assim contribuir para o desenvolvimento e melhoria da competitividade na Fileira Hortofrutícola do Oeste (FHFO), o que implica desde já a identificação das variáveis (fontes) que mais contribuem para a obtenção e reforço das vantagens competitivas, os chamados atributos facilitadores e dinamizadores, que promovem e consolidam a sua sustentabilidade, e por outro lado, as condicionantes inibidoras que provocam bloqueios e dificultam a evolução desejada, quer da região, do sector ou da economia nacional.

Em nosso entender a pesquisa é relevante, pois procura confirmar e clarificar as relações causais, entre a Orientação para o mercado (OM), com as variáveis Orientação para a aprendizagem (OA), a Orientação para a inovação (OI) e Vantagens Competitivas (VC), bem como identificar e isolar empiricamente numa primeira fase os factores que contribuem para a obtenção de Vantagens Competitivas Sustentáveis (VCS) na FHFO e a correspondente performance obtida, bem como na fase subsequente, pelo efeito da vertente competitiva Alianças Estratégias (AE) nas referidas relações causais.

Assim a missão do presente estudo assenta na investigação empírica de duas realidades:

- Se as Vantagens Competitivas são mais consistentes com alianças estratégicas ou por posturas de intervenção isoladas na FHFO;
- Identificação dos factores condicionantes distintivos (multiplicadores e inibidores), e sua interação com o modelo conceptual proposto.

3. Objectivo e Justificação da Escolha do tema

O principal objectivo deste trabalho consiste em procurar validar o modelo conceptual integrado proposto com o tema em estudo, de forma a permitir uma clarificação e articulação dos conceitos da Orientação para o mercado, com as variáveis mediadoras – Orientação para a aprendizagem, Orientação para a inovação, bem como analisar as relações de valor na fileira entre estas e as Vantagens competitivas, e conseqüentemente a nível de Performance.

De igual modo pretende-se analisar e determinar a influência da variável moderadora - Alianças Estratégicas, na citada relação de sinergias, de forma a procurar identificar os constructos que mais contribuem para a obtenção de Vantagens Competitivas Sustentáveis (VCS), e a correspondente Performance:

1. Avaliar a influência directa da Orientação para o mercado nas Vantagens competitivas da FHFO, bem como pelo efeito moderador das Alianças estratégicas;
2. Avaliar o efeito sinérgico das relações entre as variáveis Orientação para o mercado, Orientação para a aprendizagem, e Orientação para a inovação, nas Vantagens competitivas da FHFO, bem como pelo efeito moderador das Alianças estratégicas nas mesmas sinergias;
3. Verificar quais são os constructos que permitem às organizações obterem a melhoria da performance organizacional, como resultado das vantagens competitivas obtidas, pela vertente da competitividade (posicionamento estratégico e relação de forças), bem como da percepção da qualidade percebida dos produtos, por via própria, ou com recurso a alianças estratégicas.

4. Hipóteses e Modelo Conceptual Proposto

O modelo contém seis variáveis – Alianças estratégicas (AE), Orientação para o mercado (OM), Orientação para a aprendizagem (OA), Orientação para a Inovação (OI), Vantagens competitivas (VC) e Performance (P).

A relevância teórica e de gestão das capacidades dinâmicas prevêem modelos de relacionamento através da sustentabilidade das vantagens competitivas, quer em ambientes considerados como rápidos e turbulentos (Zahra, Sapienza e Davidsson, 2006; Teece, Pisano, e Shuen, 1997), bem como em contextos mais moderados (Eisenhardt e Martin, 2000), por influência de menores ritmos de mudanças associados (Zollo e Winter, 2002).

Em termos de relações, existem propostas distintas, as que defendem ligações directas entre variáveis (por exemplo, Teece *et al*, 1997; Zollo e Winter, 2002), no entanto outros, defendem que as vantagens competitivas sustentáveis dependem de relações obtidas por via indirecta sobre as capacidades dinâmicas, sendo que as configurações de recursos criadas nas relações de longo prazo, promovem a sustentabilidade das vantagens competitivas (Eisenhardt e Martin, 2000; Zott, 2003).

O modelo proposto pretende analisar a influência da OM nas VC, bem como, averiguar o efeito mediador das variáveis OA e OI na citada relação, e complementarmente ajuizar os efeitos na performance.

A presente investigação pretende igualmente identificar, qual a tipologia de intervenção predominante na FHFO (Individualista / Alianças Estratégicas), bem como as relações que são estabelecidas entre os diversos constructos, por cada uma das tipologias de actuação.

Como forma de se analisar os efeitos em estudo, vamos fazer uso do modelo de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM), onde conceitualmente e de forma prática se utilizam técnicas estatísticas multivariadas para análise dos dados, temática desenvolvida no Capítulo IV da presente tese.

Os modelos SEM, num sentido amplo, representam a interpretação de um conjunto de relações hipotéticas de causa-efeito entre variáveis, sendo que os relacionamentos são descritos pela magnitude do efeito (directo ou indirecto) que as variáveis independentes (observada ou latentes) têm nas variáveis dependentes (observada ou latentes) (Hershberger, Marcoulides e Parramore, 2003).

Segundo Hair Jr e Tatham (2005), a SEM é caracterizada por dois componentes básicos: o modelo estrutural e o modelo de mensuração, pelo primeiro obtém-se as relações causais entre as variáveis, pela segundo obtém-se a especificação de cada variável, de forma a atestar a confiabilidade de cada construto estimando-se as relações causais que nele ocorrem (Geffen, Straub e Boudreau, 2000; Hershberger, *et al*, 2003).

A SEM permite obter respostas sobre um conjunto de várias questões inter-relacionadas de forma sistemática e abrangente, por via da modulação em simultâneo de relações entre variáveis, denominadas moderadoras e mediadoras.

Segundo Baron e Kenny (1986), as variáveis mediadoras implicam suposições de relacionamentos causais entre as variáveis envolvidas num modelo e explicam em parte ou totalmente a relação entre o predictor (variável antecedente) e o critério (variável dependente), enquanto as variáveis moderadoras, implicam influência entre variáveis e não suposições de causalidade, são entendidas como qualitativas ou quantitativas, e afectam a direcção e/ou a força da relação entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes no modelo.

O objectivo deste trabalho é testar empiricamente um conjunto de hipóteses de pesquisa, que contempla relações de influência directas e indirectas, sendo que no modelo conceptual proposto a cor vermelha das hipóteses estão exclusivamente relacionadas com a Hipótese 4, ou seja pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas no modelo:

Hipótese 1: A Orientação para o Mercado tem influência nas Vantagens Competitivas:

A Orientação para o Mercado tem uma influência directa nas Vantagens Competitivas:

H1A1 – A Orientação para o Mercado tem influencia positiva nas Vantagens Competitivas.

H1A2 – A Orientação para o Mercado Externo tem influência positiva nas Vantagens Competitivas.

- A Orientação para o Mercado tem uma influência indirecta nas Vantagens Competitivas:

H1A3 – A Orientação para o Mercado tem influência positiva nas Vantagens Competitivas através da Orientação para a Aprendizagem.

Hipótese 2: A Orientação para o Mercado tem influência positiva nas Vantagens competitivas através da Orientação para a Inovação.

Hipótese 3: A Orientação para a Aprendizagem tem influência nas Vantagens Competitivas:

A Orientação para a Aprendizagem tem uma influência directa nas Vantagens Competitivas:

H3A1 – A Orientação para a Aprendizagem tem influência positiva nas Vantagens Competitivas.

- A Orientação para a Aprendizagem tem uma influência indirecta nas Vantagens Competitivas:

H3A2 – A Orientação para a Aprendizagem tem influência positiva nas Vantagens Competitivas através da Orientação para a Inovação.

Hipótese 4: Existe efeito moderador das Alianças Estratégicas nas Vantagem Competitivas.

- Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para o mercado tem uma influência directa nas Vantagens competitivas:

H4A1 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para o Mercado tem influencia positiva nas Vantagens Competitivas.

H4A2 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para o Mercado Externo tem influencia positiva nas Vantagens Competitivas.

- Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para o mercado tem uma influência indirecta nas Vantagens Competitivas:

H4A3 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para o Mercado tem influência positiva nas Vantagens Competitivas através da Orientação para a Aprendizagem.

H4A4 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para o Mercado tem influência positiva nas Vantagens Competitivas através da Orientação para a Inovação.

- Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para a Aprendizagem tem uma influência directa nas Vantagens Competitivas:

H4A5 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para a Aprendizagem tem influencia positiva nas Vantagens Competitivas.

- Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para a Aprendizagem tem uma influência indirecta nas Vantagens Competitivas:

H4A6 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para a Aprendizagem tem influência positiva nas Vantagens Competitivas através da Orientação para a Inovação.

Hipótese 5: As Vantagens Competitivas têm influência na Performance.

H5A1 - As Vantagens Competitivas têm influência positiva na Performance

H5A2 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas as Vantagens Competitivas têm influência positiva na Performance

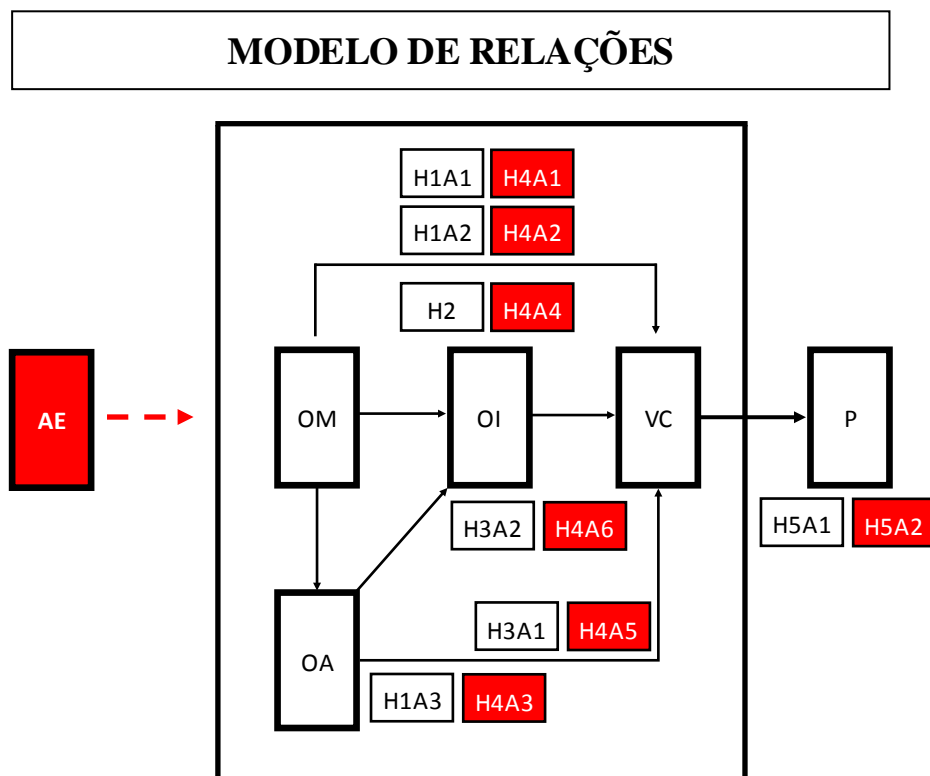


Figura 1 - Modelo conceptual de investigação proposto

5. Metodologia de Investigação

O presente capítulo tem por missão fazer uma abordagem sintética das opções tomadas na presente investigação em termos ontológicos e epistemológicos, sendo que posteriormente no Capítulo IV será apresentada a metodologia de análise e tratamentos utilizados na vertente do tratamento dos dados por via estatística.

Tendo presente que na literatura se destaca em termos de classificação filosófica de investigação, três tipologias, respectivamente a positivista, a interpretativa e a realista, optou-se pelas duas primeiras, sendo que a interpretativa foi adoptada para a formalização do estudo qualitativo exploratório, para definição do modelo e metodologia de trabalho a serem desenvolvido ao longo da presente investigação, bem como durante a obtenção dos conteúdos de enquadramento económicos e sociais do sector, e a segunda para recolha, análise e tratamento quantitativo.

A posição filosófica interpretativa aborda e defende que o conhecimento é uma construção social e que as teorias respeitantes às realidades são as formas que permitem observar e compreender o mundo, não se baseiam nos princípios de que existem teorias certas ou erradas acerca das diferentes realidades, mas nas diferentes formas de encarar, observar e tirar conclusões sobre elas (Walsham, 1993).

Em termos da metodologia positivista e segundo Burrell e Morgan (1979), esta procura explicar e prever as realidades sociais, baseia-se nas regularidades e relações causais entre os elementos que a constituem, e que segundo Hunt (1976), estão assentes na identificação de regras universais, e na sua generalização.

De relevar que segundo Malhotra e Birks (2007), uma estratégia de investigação assente numa perspectiva positivista pressupõe a construção de hipóteses, validadas a partir da informação recolhida, sendo que os métodos utilizados para essa recolha por norma são, questionários e as experiências em laboratório.

Sendo que estamos na presença da elaboração de um modelo conceptual, assente na formulação de hipóteses, que tiveram por base uma recolha de dados por via de questionários, cujos dados foram analisados e tratados, como forma de se proceder à validação ou refutação das hipóteses e consequente obtenção de resultados, sendo estes últimos depois eventualmente replicáveis para outros investigadores, a perspectiva positivista faz parte da metodologia adoptada na presente investigação.

A estrutura da presente investigação tem dois corpos distintos, respectivamente o quadro teórico e a investigação empírica, o que contempla cinco capítulos (Cap.), (Vide Figura 2 - Estrutura e organização do estudo).

O quadro teórico inicia-se com a introdução, onde são abordados o enquadramento teórico, a relevância da investigação, os objectivos e justificação do tema, as hipóteses, modelo conceptual proposto e a metodologia de investigação utilizada (Cap. I).

No Capítulo seguinte ocorre a identificação de abordagens diversas sobre as condicionantes das Vantagens Competitivas, bem como a revisão da literatura sobre os constructos em estudo e suas relações (Cap II).

O Cap. III possui duas secções complementares, uma primeira onde consta uma prévia identificação e enquadramento da agricultura nacional, do sector e fileira hortofrutícola, releva-se o programa estruturante de desenvolvimento rural para o período 2014-2020, e breves considerações sobre o desenvolvimento sustentável. Na secção seguinte é apresentado o modelo e hipóteses da investigação.

A segunda parte da investigação que contempla a investigação empírica, inicia-se com a metodologia de investigação (Cap. IV), onde se identifica os procedimentos de recolha dos dados e instrumentos, a caracterização da população e da amostra, a análise da consistência interna e o tratamento estatístico dos dados.

O capítulo final (Cap. V) contempla as sínteses da pesquisa realizada, as principais conclusões, as contribuições e implicações para a tomada de decisões, as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

Em anexos inclui-se o questionário aplicado, bem como um conjunto de informações económicas e outras complementares, tais como informações estatísticas, cronograma da investigação e carta de recomendação.

5.1. Estudo Empírico

Como forma de se testar teoricamente as hipóteses em estudo, adoptou-se como metodologia o modelo hipotético-dedutivo, tendo por base os seis constructos em análise, respectivamente: Alianças Estratégicas, Orientação para o mercado, Orientação para Aprendizagem, Orientação para a Inovação, Vantagens Competitivas e Performance.

O modelo hipotético-dedutivo, estabelece hipóteses perante um problema, procura a sua validação pelo efeito de uma actuação por dedução, o qual é aceite como instrumento para a evolução do conhecimento científico e que por inerência produz ciência. O conhecimento científico resulta da investigação metódica e sistemática das realidades observáveis, procura analisar os factos, suas relações e causas, sendo verificável por demonstração ou experimentação, tendo como fim a interpretação dos resultados.

Segundo Bunge (1974), as etapas do método hipotético-dedutivo contempla cinco etapas:

- (i) **Identificação do problema**, que pressupõe o reconhecimento dos factos, a procura de lacunas ou incoerências no saber sobre a temática, e a consequente formulação do problema, através da qual se procura solucionar o mesmo;
- (ii) **Elaboração do modelo teórico**, que tem subjacente a inventariação das suposições a serem analisadas, com consequente elaboração das hipóteses centrais e suposições auxiliares;
- (iii) **Dedução de consequências**, pela procura de suportes racionais e empíricos associados ao modelo teórico em análise;

- (iv) **Teste de Hipóteses**, que contempla a elaboração das hipóteses, a execução das provas (que pode contemplar nova recolha de dados), a obtenção dos dados estatísticos e por fim as conclusões, que promove a interpretação dos dados tendo por base o modelo teórico;
- (v) **Adição ou introdução das conclusões na teoria**, abrange a comparação das conclusões face às hipóteses a serem testadas, eventual reajuste do modelo e por fim a elaboração de sugestões para trabalhos futuros, inclusive a sua extrapolação para outras áreas do saber.

5.1.1. Recolha de Dados

A recolha de dados numa primeira fase ocorreu por pesquisa documental (artigos científicos, livros técnicos, revistas da especialidade), pesquisa electrónica mais relevante (Biblioteca do conhecimento online b-on, *EBSCOhost Online Research Databases*, *ProQuest*, Ministério da Agricultura e do Mar, Instituto Nacional de Estatística, Gabinete de Planeamento e Políticas do Ministério da Agricultura e do Mar).

A pesquisa de campo ocorreu por via de questionário (Vide Apêndice 1 – Questionário Aplicado), remetido por via correio electrónico ou entregue e recolhido presencialmente, sendo que a investigação empírica é um dos instrumentos utilizado para a verificação das hipóteses previamente formuladas.

A utilização de questionário por via de correio electrónico, teve por base a obtenção de dados de forma mais rápida, de forma versátil, que permite a correspondente adaptabilidade e actualização do mesmo e consequente análise de dados de forma estruturada e complementariedade no tratamento associado em termos estatísticos, sendo que se optou pela ferramenta *Google Drive*.³

³ O Google Drive baseia-se no conceito de computação em nuvem, pois o internauta poderá armazenar arquivos através deste serviço e acedê-los a partir de qualquer computador ou outros dispositivos compatíveis, desde que ligados à internet. (fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Google_Drive)

5.2. Estrutura e Organização do Estudo

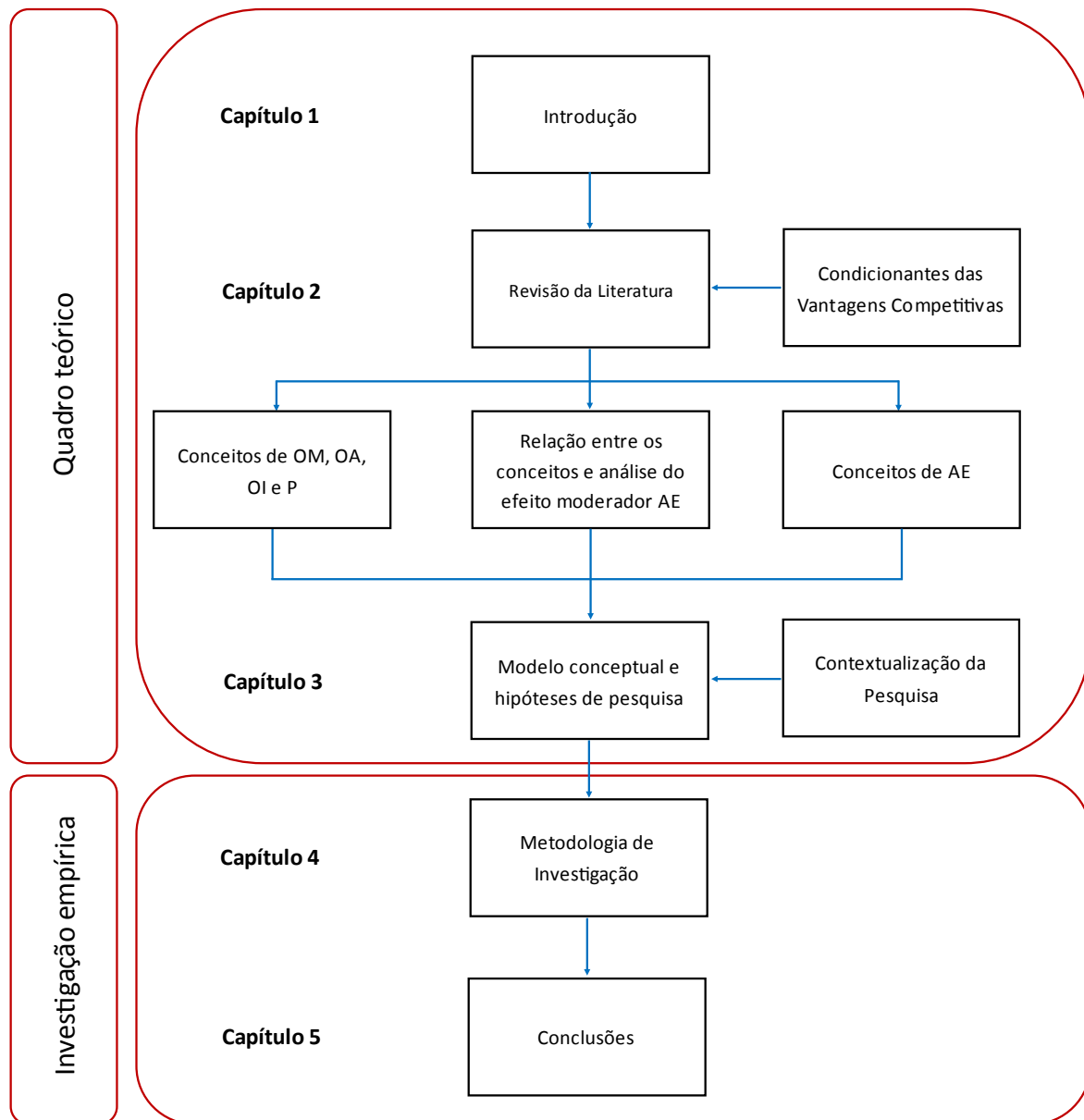


Figura 2 - Estrutura e organização do estudo

CAPÍTULO II. REVISÃO DA LITERATURA

1. Condicionantes das vantagens competitivas

Apresentam-se nesta secção conceitos e definições que consideramos relevantes e cuja compreensão é da maior importância, pois irá permitir uma maior familiaridade e percepção da linguagem utilizada ao longo da presente tese.

Neste capítulo temos como objectivos estabelecer relações entre os conceitos e perspectivas básicas no campo da estratégia competitiva e da estrutura organizacional, concretamente os recursos, capacidades e competências, seguindo-se a introdução ao tema das vantagens competitivas, suas diferentes abordagens e condicionantes para a sustentabilidade.

Como forma de se fazer uma aproximação ao tema central da presente pesquisa de investigação, no concreto as condicionantes das vantagens competitivas sustentáveis nas alianças estratégicas e tendo por base a intersecção e complementaridade na relação entre recursos, capacidades e competências, vamos proceder neste capítulo à apresentação dos temas de forma integrada e evolutiva, assente na abordagem do modelo de Javidan (1998), no entanto com introdução de constructos complementares, nomeadamente as capacidades dinâmicas e as competências relacionais.

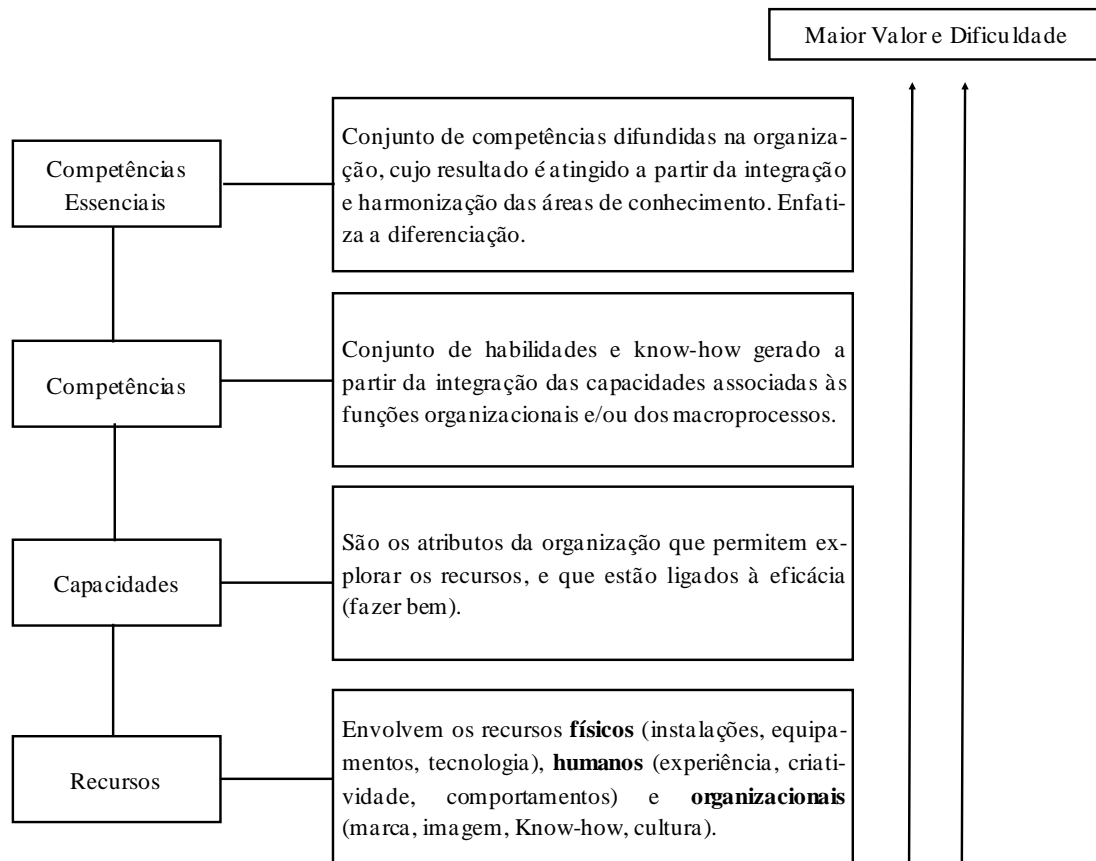


Figura 3 - Hierarquia das Competências⁴

A cada nível de competências que é explorado pela organização torna-se mais complexa a conquista do nível seguinte, ou seja, a identificação dos recursos é relativamente simples, se comparada à consolidação das capacidades, e assim sucessivamente a cada nível explorado, pelo que a empresa conquista igualmente valor acrescentado, por via dos seus relacionamentos, internos e externos.

Milles, Platts e Bourne (2002) também operacionalizaram o constructo das competências a partir de três níveis de evolução organizacional, concretamente o funcional, a unidade de negócio e o corporativo, sendo que os dois primeiros níveis inferiores de Javidan (1998), respectivamente os recursos e as capacidades coincidem com o primeiro nível denominado de funcional dos autores supra mencionados.

⁴ Fonte: Adaptado de Javidan (1998, p.62)

Segundo Milles, *et.al*, (2002), o conjunto reduzido das actividades chave esperadas de cada unidade de negócio (onde se constroem todas as actividades), transformam-se evolutivamente em competências distintivas - nível intermédio (que os consumidores reconhecem como diferenciadoras perante a concorrência e que promovem vantagens competitivas) e conseqüentemente evoluem para estruturas mais complexos e exigentes, associados às competências essenciais e distintivas (usualmente dizem respeito às actividades mais importantes), as de nível corporativo, onde se definem as estratégias das organizações, como forma de se alcançarem as vantagens competitivas sustentáveis.

De acordo com a hierarquia de Javidan (1998), após o nível dos recursos surge o nível das capacidades, que são as habilidades que a empresa possui, a forma como organiza os recursos de forma integrada e procura atingir as competências essenciais. Estas últimas são definidas pelos autores, como sendo, recursos e capacidades que servem de fonte à vantagem competitiva de uma organização em relação aos seus concorrentes, mas para a sua validação devem possuir quatro critérios VRIN - Valiosos, Raros, Inimitáveis e Insubstituíveis, que possibilitam ou limitam as escolhas de mercado e os resultados expectáveis (Wernerfelt 1989).

A abordagem clássica sobre os factores que determinam a competitividade das empresas tem sido enriquecida ao longo dos tempos com várias abordagens, sendo que o trabalho precursor da procura das razões de como é que as empresas crescem e se tornam competitivas, começou por ser estudado por Penrose (1959), defendendo que os retornos de escala eram obtidos através de um amplo conjunto de recursos produtivos devidamente controlados e coordenados, em que a melhor utilização dos mesmos pelas empresas faziam com que conseguissem impulsionar ou delimitar a sua competitividade perante o mercado.

Posteriormente na década de oitenta surge o “paradigma das forças competitivas”, que assenta numa trilogia conceptual, "estrutura-conduta-performance, focado na indústria e no posicionamento estratégico, através do qual se procedeu à análise dos mercados e níveis de competição existentes, bem como no entendimento da posição relativa de cada empresa na sua indústria ou segmento produtivo, elementos primordiais no processo de formulação das estratégias (Porter, 1980, 1996). Os principais focos de análise eram os produtos, os consumidores e os concorrentes, e a estratégia das empresas baseavam-se na identificação das tendências e oportunidades do mercado.

De seguida vamos proceder a uma breve apresentação das competências, que denominamos por análise interna, onde se aborda os recursos, as capacidades e as competências, seguindo-se os relacionamentos interorganizacionais, entendidos por análise externa, onde se apresenta as alianças e redes estratégicas, terminando por se fazer enquadramento e complementaridade do tema às vantagens competitivas, as suas diversas abordagens, e a correspondente necessidade de sustentabilidade, para assegurar a retroalimentação do sistema.

1.1. Análise Interna: Recursos, Capacidades e Competências

1.1.1. Recursos

A abordagem organizacional em termos da dimensão recursos ganhou relevância a partir dos estudos na área da estratégia, com a Visão Baseada em Recursos (VBR) - "Resources Based View" (RBV) (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney 1991), na qual são reconhecidas as especificidades internas da empresa, ou seja, uma visão de "dentro para fora".

Wernerfelt (1984), tendo como premissa o trabalho de Penrose (1959) propôs que a competição entre empresas para a conquista de posições no mercado de produtos estava no desenvolvimento e controlo dos recursos existentes, ou a adquirir. O objectivo consistia na obtenção, organização ou combinação superior dos recursos internos em relação aos concorrentes.

Barney (1991) definiu recursos como todos os activos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação e conhecimento detidos pela mesma, que lhes permitam conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia. Um recurso, de acordo com o autor, para ser considerado activo estratégico, deve possuir as características VRIN: ser valioso, raro, inimitável e insubstituível.

Segundo Porter (1985) os recursos representam a história da empresa, as suas estratégias e a forma de as implementar, para Javidan (1998), recursos são as entradas na cadeia de valor da organização, nomeadamente os equipamentos e produtos, a criatividade e os comportamentos humanos, bem como a marca, imagem, Know-how e a sua cultura organizacional.

Os recursos são a base estruturante que as organizações tem ao seu dispor, no decurso do seu processo evolutivo, podendo ser tangíveis ou intangíveis, sujeitos a acréscimo de valor sob a forma dinâmica, para atingir estrategicamente os objectivos traçados, sendo que na sua essência os recursos para serem devidamente estruturantes, terão de ser articulados com atributos assentes em capacidades e competências complementares, temáticas que se abordam de seguida.

1.1.2. Capacidades

O termo "capacidade" traduz a importância que a gestão estratégica adopta na coordenação e combinação dos recursos, associado à articulação e dinamização das aptidões, bem como na antecipação das oportunidades e ameaças perante o mercado.

Segundo Javidan (1998), a capacidade refere-se às habilidades das organizações em explorar os seus recursos, quer em termos físicos, humanos ou organizacionais, através de um conjunto de processos e rotinas que articulam as interações entre eles, onde se inclui a percepção de valor através das capacidades valiosas (aquelas que geram valor para a empresa), porque exploram oportunidades ou neutralizam ameaças do meio exterior.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), para além das capacidades que devem ser valiosas e que geram valor, por via da neutralização das ameaças ou por via da conquista das oportunidades, as organizações devem possuir capacidades raras (as quais nenhum outro concorrente, ou poucos deles deverão conseguir desenvolver facilmente) e insubstituíveis (que não possuam equivalentes estratégicos).

Capacidade para Helfat, Finkelstein, Michell, Peteraf, Singh, Teece e Winter (2007), está associado à forma como as organizações promovem a alteração das suas habilidades, utilizam a flexibilidade, aprendem e inovam, como forma de se adaptarem e estarem preparados para as constantes alterações que ocorrem nos mercados, o que implica a integração e reconfiguram dos recursos com as capacidades.

As capacidades organizacionais estão assentes em rotinas, entendidas como padrões, normativos e experiências organizacionais acumuladas, entendidas como atributos facilitadoras para a execução das tarefas e dos processos nas organizações, bem como essenciais para a tomada de decisões, e conquista de resultados significativos e relevantes para quem as utilize e delas venham a usufruir.

Como forma de enfrentar os novos desafios que o ambiente de mercado proporciona e impõe, resultado das alterações e exigências do mercado, o conceito de capacidade foi alargado, passando a assumir consequentemente uma vertente mais dinâmica, na qual Teece, *et al.*, 1997, apresentam e conceituam como capacidades dinâmicas, as quais relevam a forma como as organizações se adaptam, integram e reconfiguram as suas habilidades organizacionais, quer em termos internos ou externos, bem como a nível dos recursos e competências funcionais, de forma articulada, integrada e promotora de dinamismo.

O conceito do termo dinâmico está associado às rotinas organizacionais, ou seja às relações que se estabelecem entre os recursos e as capacidades, assentes no estilo, valores, tradições e gestão das organizações, pelo que, envolve conhecimento tácito que gera e amplia as capacidades organizacionais, que ao serem dinâmicas permite a correspondente adaptação ao ambiente competitivo e, ao mesmo tempo, a transformação das competências centrais, mantendo-as criadoras de valor, e com atributos de raridade e de difícil imitação (Eisenhardt e Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997).

Segundo Winter (2003) as rotinas organizacionais, associadas às capacidades dinâmicas, terão de ser entendidas como atributos multidimensionais, que de acordo com Barreto (2010) e Edwards (2010), traduzem o potencial que as empresas possuem para resolver sistematicamente os seus problemas, assente na propensão para detectar oportunidades e ameaças, de fazer decisões oportunas, de tomar decisões orientadas para o mercado, e de mudar a base dos recursos existentes.

1.1.3. Competências

O conceito de "competência" traduz a capacidade de impulsionar as capacidades humanas, em termos de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber agir).

Segundo Heene e Sanchez (1997), competências referem-se às capacidades que uma organização possui para proceder a alterações de forma coordenada dos seus recursos, de forma a atingir os seus objectivos, que deverão estar assentes em atributos multidimensionais, pois são dinâmicas, sistémicas, holísticas e cognitivas, caracterizando assim a complexidade e a dinâmica do ambiente que as rodeia.

Ao serem dinâmicas exigem a interacção de pessoas e grupos tanto internos quanto externos à organização, e a vertente sistémica realça a ligação entre os sistemas, que deverão ser abertos e organizados, e estarem assentes em estratégias lógicas e integradas para a obtenção de resultados. São holísticas, pois vão para além dos retornos económicos, preocupando-se igualmente com a vertente humana, social e económica, e por fim são cognitivas, pois assumem características de conquista e disputa de conhecimentos de gestão na identificação e projecção de competências futuras.

Para Javidan (1998) a partir da discriminação das habilidades-chave (aquelas que a organização "sabe fazer bem"), procura-se identificar as que proporcionam vantagens competitivas sustentáveis, as quais deverão estar assentes em recursos, tecnologias e consequentemente no desenvolvimento das competências essenciais, que segundo Prahalad e Hamel (1990), estas últimas são as bases da competitividade, ou seja, as fontes das vantagens competitivas, assentes na forma hábil como promovem a conversão da tecnologia e do *Know-how*⁵ em competências, para enfrentar as constantes alterações do mercado, promovendo as adaptações necessárias para responder às oportunidades e ameaças.

⁵ "Saber fazer" . Conjunto de conhecimentos práticos (fórmulas secretas, informações, tecnologias, técnicas, procedimentos, etc.) adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas. (Fonte: <http://www.significados.com.br/know-how/>)

Uma competência para Prahalad e Hamel (1994), só será considerada como essencial se for um valor percebido pelos clientes (agregação valor de forma consistente e diferenciada), que permita a diferenciação entre os concorrentes (percebida pelo mercado como algo específico da marca, do produto ou da própria empresa), e a sua capacidade de expansão (novos e diferentes mercados).

As competências essenciais são o que diferencia uma empresa dos seus concorrentes, ou seja, a fonte da diversidade organizacional, sendo que essa especificidade reduz as possibilidades de replicação das competências e que as distingue das demais (Teece, *et al.*, 2002).

1.2. Factores Externos: Relacionamentos interorganizacionais

Com o evoluir dos tempos novos tipos de recursos passaram a ser igualmente relevados pelos investigadores e pelo mundo empresarial como de importância estratégica e relevantes para as organizações, pois segundo Srivastava, Fahey e Christenson (2001) a criação e a partilha de valor proporcionada pelos recursos tem por origem aqueles que são internos às organizações, bem como os que estão fora delas, estes últimos denominados por recursos relacionais, os quais se referem às relações intangíveis, externas com os diversos parceiros estratégicos.

Os recursos são os pontos fortes que as empresas podem utilizar para conceber e implementar as suas estratégias, incluindo os que envolvem alianças estratégicas, *joint ventures*⁶ e parcerias, que ao enfatizarem a abordagem relacional, defendem que os recursos críticos de uma organização podem estar para além das suas fronteiras (Dyer e Singh, 1998), pois para desenvolver e explorar uma vantagem competitiva, as empresas devem possuir recursos que podem ser usados para criar valor inigualável e com características de raridade para com os seus clientes (Amit e Schoemaker, 1993; Barney, 1991).

⁶ *Joint venture* ou *merger* significa “fusão ou associação de capitais; participação acionária; transação ou operação conjunta, na qual o aporte de capital pode ser um mix de bens tangíveis ou bens líquidos”. (Fonte: Cf. Dicionário Inglês/Português para economistas e Contabilistas).

A parceria possui um elevado grau de informalidade, pois é baseada em relações de curto prazo, através da qual se procura obter melhorias específicas em determinados negócios.

As *joint ventures* configuram cooperações de cariz essencialmente tecnológico, através da qual se procura nos parceiros as competências complementares para o desenvolvimento ou criação de um determinado fim. Buckley e Casson (1988) entendem as *joint ventures* como uma alternativa para a entrada em novos mercados, como oportunidade de abertura de uma subsidiária ou a uma fusão com empresas locais, pois envolve normalmente investimento conjunto em activos e partilha da gestão do negócio, que ambos pretendem tornar viável em termos de resultados.

Pelo efeito da globalização e pela intensificação da competitividade dos mercados, as empresas tem vindo a adoptar novas formas de relacionamento e partilha com os seus *stakeholders*⁷, através de alianças estratégicas e associativismo cooperativo (onde se inclui os agrupamentos de produtores e as organizações de produtores).

As alianças estratégicas pressupõem o desenvolvimento de um projecto específico, durante um determinado período de tempo, com metas bem definidas, e que envolve o desenvolvimento mútuo de competências (Garrete e Dussauge, 1995), reforço de laços entre as partes, bem como numa maior interdependência mútua (Samiee e Walters, 2003), ou seja focalização na criação, manutenção e reforço das capacidades relacionais mútuas, as quais deverão assumir características e atributos, considerados raros, difíceis de imitar pelos concorrentes, e críticas no sentido de promoverem a criação, valorização e dinamização das vantagens competitivas sustentáveis (Ganesan, 1994; Mohr e Spekman, 1994; Ling-ye, 2007).

De seguida serão apresentados os principais conceitos e definições sobre alianças estratégicas, bem como a inserção das redes estratégicas neste contexto, como forma de se apresentar uma abordagem integrada dos temas, pois entendemos que uma rede estratégica é uma das opções que resulta da sequência de decisões estratégicas dos relacionamentos entre as empresas e os seus parceiros de negócio.

⁷ Parte interessada ou interveniente (Fonte: <http://pt.wikipedia.org>), que podem ser fornecedores, clientes, concorrentes e complementadores.

1.2.1. Alianças Estratégicas

Alianças Estratégicas são acordos nos quais dois ou mais parceiros, dividem entre si o compromisso de alcançar objectivos comuns, unindo as suas capacidades e recursos, coordenando estrategicamente e operacionalmente as suas actividades (Teece, 1992), de forma a melhorar a posição competitiva e a partilha do desempenho dos recursos colectivos (Jarillo, 1988; Hitt, Dacin, Levitas, Arregle e Borza, 2000).

Kanter (1988) enfatiza alguns factores relevantes para a constituição de alianças, tais como:

- Que ambos os parceiros tenham excelência individual e valor a partilhar;
- Flexibilidade e criação de valor conjunto, e não apenas de troca;
- Que o relacionamento preencha objectivos mútuos.

Gulati (1998:293) define alianças estratégicas como "*um acordo voluntário entre empresas, envolvendo troca, partilha, e desenvolvimento conjunto de produtos e ou serviços, podendo incluir contribuições de capital, tecnologia ou outros recursos e capacidades específicas*", é ainda um mecanismo para adequar ou responder às dinâmicas competitivas do mercado (Park e Zhou, 2005).

Segundo Yoshino e Rangan (1995) as alianças são formas de cooperação entre duas ou mais empresas independentes, com controlo partilhado e contribuições contínuas de todos os parceiros, como forma de optimização dos seus recursos e competências, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos.

Para os autores existem várias tipologias de associações entre empresas, entre as quais, as que estão assentes em duas tipologias de acordos, os contratuais e os accionistas, sendo que as Alianças estratégicas ocorrem pela via dos contratos não tradicionais na tipologia de acordos contratuais e pela via de criação de *Joint Venture* com cariz não subsidiária assentes em acordos accionistas.

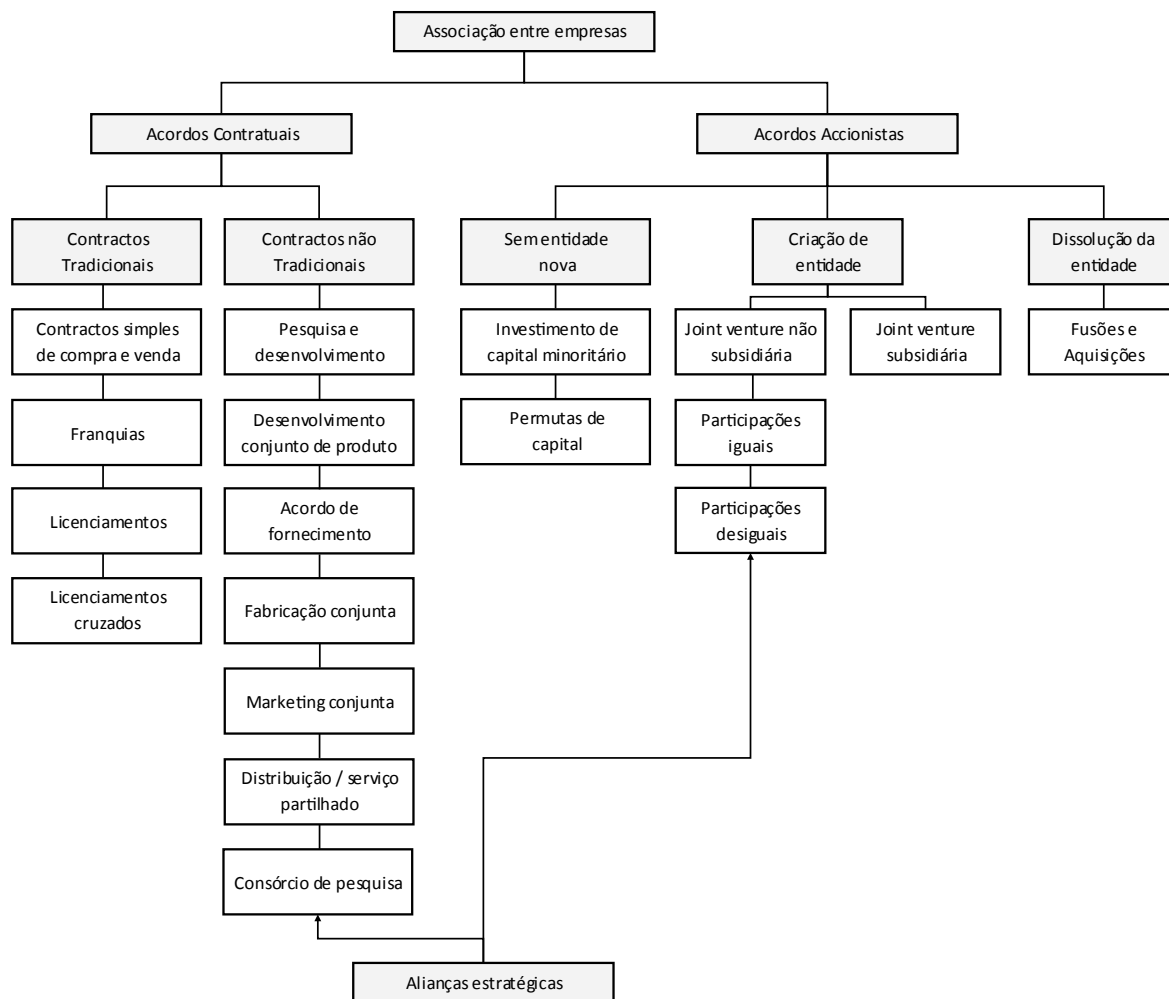


Figura 4 - Amplitude das Associações entre Empresas⁸.

A natureza do processo de alianças entre empresas para Yoshino e Rangan (1995), está assente em duas premissas, a cooperação e o conflito (associado à competição, como resultado da partilha de poderes entre as partes), sendo que o processo de cooperação deve permitir adicionar valor à actividade das empresas, aumentar as competências estratégicas por via da aprendizagem, preservar a flexibilidade estratégica e, proteger as competências nucleares e as vantagens estratégicas de cada entidade.

As alianças estratégicas podem ocorrer, tendo por base um conjunto vastos de motivos ou objectivos, pelo que podem assumir diversas formas, sendo que as diferentes tipologias por norma assentam em dois critérios de classificação, os jurídicos e os económicos.

⁸ Fonte: Yoshino e Rangan (1995)

As do primeiro tipo, invocam geralmente dimensões, tais como o grau de formalização dos acordos, tipos de acordos relativamente à sua forma jurídica (tipo de contratos), e constituição ou não de uma entidade juridicamente autónoma. Por seu lado, as tipologias baseadas em critérios económicos referem-se, por norma, às actividades relacionadas com o objectivo da cooperação, envolvimento dos capitais afectos, objectivos definidos entre as partes, formas de gestão integradas, e contexto em que se estabelecem (nacional ou internacional).

As alianças de acordo com Beamish, Morrison, Rosenzweig e Inkpen (2003) permitem, a constituição de relações benéficas para todos os participantes, pela partilha de recursos e coordenação de esforços, tendo por base a obtenção de resultados superiores aos que seriam obtidos isoladamente. As empresas procuram parceiros cujas competências possam vir a permitir um efeito ampliador dos retornos através da actuação conjunta, seja pela exploração de complementariedades e sinergias, seja pelo acesso a capacidades e conhecimentos que possam reforçar as suas próprias competências (Hitt, et al., 2000).

As estruturas de gestão adoptadas em alianças são normalmente definidas em duas dimensões, a primeira envolvendo o grau em que elas replicam níveis diferentes de integração e hierarquização e a segunda quando definem o grau de controlo ou cooperação.

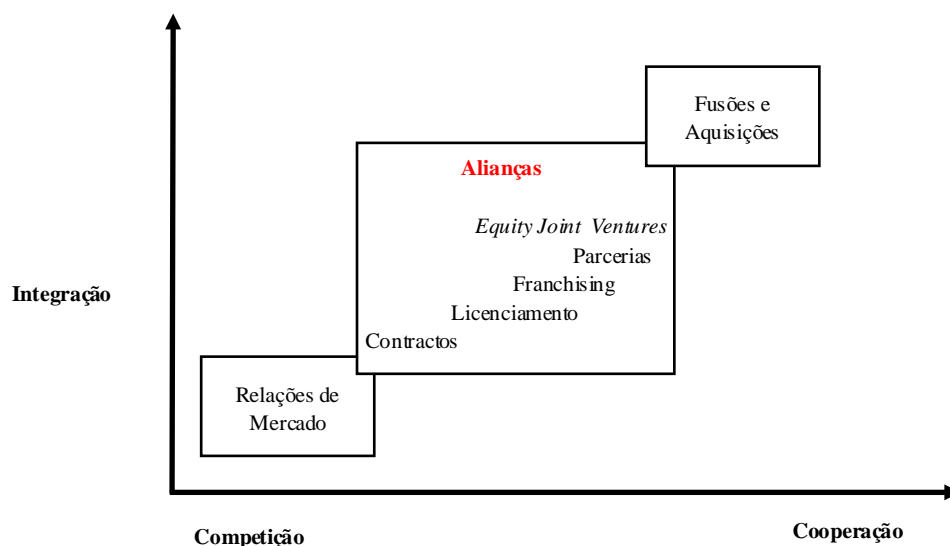


Figura 5 - Estruturas de gestão⁹

⁹ Fonte: Osborne e Hagedoorn (1997), Gulati (1998) e Beamish, et al., (2003)

Perante as diferentes dimensões possíveis as alianças podem ser entendidas e enquadradas como estruturas intermédias entre as extremidades de total integração e de actuação perante o mercado.

Além da grande variedade de motivos e objectivos para a constituição de alianças, as mesmas podem assumir diversas formas de relacionamento, concretamente a nível horizontal, vertical (Gulati, 1998), ou diagonal (Child e Faulkner, 1998).

As alianças horizontais são aquelas que envolvem empresas pertencentes ao mesmo ponto na cadeia de valor, enquanto as verticais atravessam estágios distintos dessa cadeia, onde se incluem clientes, fornecedores, e outros *stakeholders* (Baum, Calabrese e Silverman, 2000; Gimeno, 2004), e as de forma diagonal inclui parceiros de diversas áreas funcionais ou sectores de actividades complementares.

Segundo Doz e Hamel (1998), as alianças estratégicas representam uma possibilidade concreta de reposicionamento competitivo das empresas e, nesse sentido, podem assumir três propósitos básicos, a saber:

(a) A cooptação - tem por objectivo transformar concorrentes actuais e potenciais em eventuais parceiros de aliança, através da celebração de relações estratégicas e partilha de matérias-primas e equipamentos, bem como de competências complementares para o desenvolvimento de negócios comuns, pelo reforço e utilização da massa crítica de recursos (humanos, físicos e financeiros), permitindo o desenvolvimento do segundo propósito.

As empresas procuram estabelecer alianças através das quais sejam capazes de reforçar a sua capacidade competitiva, seja neutralizando possíveis concorrentes, seja criando e reforçando as economias de escala a partir da relação estabelecida

(b) A co-especialização, - a criação de valor através da sinergia de recursos, posições, competências e fontes de conhecimento em comum, de forma que os mesmos sejam melhor aproveitados quando utilizados em comum.

Este tipo de aliança é celebrado entre entidades cujas capacidades sejam complementares para a dinamização de uma oportunidade específica e, conseqüentemente promove o terceiro propósito;

(c) A aprendizagem e a internalização de novas competências.

Este propósito envolve a aprendizagem, a absorção, adequação e desenvolvimento dos comportamentos e conhecimentos obtidos a partir do trabalho conjunto.

Apesar das alianças estratégicas serem essencialmente relações diádicas (entre pares), processos e resultados chaves associados a elas podem ser influenciados pelas redes em que estão inseridas (Gulati, 1999), pelo que as alianças servem de veículo de inserção das organizações para as redes estratégicas (Gulati, Nohria e Zaheer, 2000; Jarillo, 1988), pelo que cada vez mais as alianças e redes são vistas de forma integrada, como estruturas versáteis e evolutivas de cooperação entre empresas (Garcia-Pont e Nohria, 2002; Gulati, 1998; Holm, Eriksson e Johanson, 1999; Osborn e Hagedoorn, 1997).

O propósito central das redes de relações é a obtenção de atributos que permitam confrontar e actuar num ambiente competitivo de forma uniformizada e sustentada, porém descentralizada, que possibilite ganhos de escala sem perder a flexibilidade por parte das empresas associadas, pelo que as organizações ingressam em redes normalmente por duas razões principais: redes de conhecimento, quando o objectivo é aprender e adquirir cada qual, outros produtos, conhecimentos e competências (Lei e Slocum, 1992) e redes de negócio, quando a intenção é maximizar a utilização de recursos complementares (Harrigan, 1985).

As redes são estruturas organizacionais que partilham relações de mútua dependência como forma de reforçar a sua competitividade, aumentar a sua taxa de sobrevivência e reduzir os efeitos das ameaças externas (Powell, 1987; Coleman, 1988; Teece, 1989), ou seja, as organizações que sistematizam alianças focalizadas em redes de fornecedores e de clientes conseguem mais facilmente cooperar para sobreviver em ambientes agressivos (Warren, 2002).

De relevar igualmente que nesta tipologia de estratégia de relacionamento, nem tudo são sucessos e facilidades, também existem fracassos e vulnerabilidades, ou seja, as alianças também apresentam desvantagens, tais como a eventual perda de controlo, dificuldades em integrar processos, culturas e formas de gestão.

Segundo Kanter (1997), as razões que geralmente ocasionam vulnerabilidades entre parceiros são: mudanças estratégicas, diferentes níveis de compromisso, desequilíbrio de poder em termos de recursos e de informações, desequilíbrio de benefícios, confiança prematura e sem salvaguardas institucionais, lealdades conflitantes, entre outros.

Park e Ungson (2001), Dyer, Kale e Singh (2004), relevam a inexistência de hierarquia, falta de confiança, assimetrias de conhecimentos e de objectivos, ausência de instrumentos de análise e controlo da partilha dos conhecimentos.

Em sentido oposto as relações de confiança entre as partes, permitem e reforçam a troca de conhecimentos, minimizam as assimetrias, bem como os eventuais comportamentos oportunistas. Mohr e Spekman (1994), concluíram que as variáveis mais significativas para a obtenção de sucesso de uma parceria são: a coordenação, o compromisso, a confiança, a qualidade da comunicação, a partilha de informação, a participação e a forma como se adaptam para o encontro de soluções perante eventuais problemas que surjam na união.

As organização de produtores no sector em estudo, são entendidas na presente investigação como uma das formas de se promover e formalizar alianças estratégicas, tendo por base o reforço e concentração da produção e da oferta de produtos entre os diversos *stakeholders*.

1.3. Vantagem Competitiva

Vantagens são os atributos e recursos geradores de capacidades que permitem e sustentam posições superiores e diferenciadas no mercado. Na sua essência a Vantagem Competitiva (VC) está assente no princípio do produto/serviço da organização ser único (o melhor) ou diferente, e ser reconhecida e entendida como tal pelos clientes.

As organizações conquistam VC através de um ou de vários atributos, entre os quais, a competitividade, o atendimento, a excelência, o conhecimento, a criatividade, a inovação, a qualidade, diferenciação tecnológica, a flexibilidade, a adaptabilidade, entre outros. Em suma, uma VC corresponde a um benefício significativo e, preferencialmente, de longo prazo, de uma empresa sobre a sua concorrência.

A VC segundo Dias (2013) traduz a capacidade de suplantar os concorrentes com superiores níveis de rendibilidade, conseguidos por intermédio de capacidades distintivas, bem como através de factores críticos de sucesso, ambos conseguidos por meio das valências SWOT - (**S**trengths (Forças), **W**eaknesses (Fraquezas), **O**pportunities (Oportunidades) e **T**hreats (Ameaças) da empresa e pela sua relação com o mercado.

As capacidades distintivas, resultam da gestão dos pontos fortes e fracos da relação face à sua concorrência, e por outro lado os factores críticos de sucesso pela gestão das oportunidades e ameaças que o meio envolvente e a concorrência geram. Segundo o autor os factores críticos de sucesso, são determinantes para a obtenção de sucesso ou fracasso da empresa, e deverão ser coincidentes com as competências distintivas, de forma a ser reconhecidas como Vantagens Competitivas Sustentáveis (VCS).

Segundo Grant (1995), os factores críticos de sucesso existem e são alcançáveis pela oferta dos requisitos e atributos que o mercado valorize, assentes no que os clientes estão disponíveis a suportar pelo produto e/ou serviço, bem como através de uma oferta diferenciada, distintiva e duradoura que a empresa disponibilize ao mercado em relação aos seus concorrentes.

A obtenção de VC a partir da formação de alianças estratégicas promove por norma um crescimento competitivo das entidades envolvidas, bem como das suas competências em geral. A decisão para a formalização de alianças parte das motivações base de cada organização, que poderão passar pelo reforço da posição competitiva (Park e Zhou, 2005), absorção de conhecimento e capacidades específicas (Kogut, 1988; Hamel, Doz e Prahalad, 1989), partilha de riscos e recursos, bem como pelo acesso aos mercados (Hitt *et al.*, 2000).

Dyer, *et al.*, (2001:37) classificam alianças como “*uma forma rápida e flexível de obter competências e recursos complementares que residem em outras empresas*” e relevam que as formas como são formadas, tanto mais eficientemente que os seus concorrentes é uma fonte de VC.

De seguida vamos apresentar várias abordagens através das quais o tema das VC tem sido conceptualizado, como forma de enquadrar e integrar as mesmas com o tema da presente pesquisa de investigação.

1.3.1. Abordagens Vantagens Competitivas

Nesta secção vamos identificar cinco abordagens relacionadas com as vantagens competitivas, respectivamente, a primeira no âmbito do mercado, a segunda com os recursos, a terceira com as capacidades dinâmicas, a quarta com o valor e por fim a quinta com a vertente relacional.

Como poderemos vir a constatar as mesmas absorvem e tomam proporções evolutivas em termos conceituais em função das exigências que os mercados ao longo do tempo criam aos diversos intervenientes, e a abordagem relacional possui uma ligação com a temática das relações externas, ou seja enquadra-se para o constructo das alianças estratégicas.

1.3.1.1. Abordagem Baseada no Mercado

As organizações nas suas relações com o mercado, devem focalizar-se no que de melhor sabem fazer, definindo com clareza e transparência o seu foco estratégico, pois de acordo com Drucker (1994) as suas relações de negócio com o mercado, implicam ajustar o seu produto ou serviço às necessidades dos clientes, a qual assenta em três realidades:

A primeira envolve a compreensão sobre o ambiente da organização: a sociedade e a sua estrutura, o mercado, o cliente e a tecnologia; a segunda, diz respeito à necessidade de se promover a compreensão de que a competência central (onde a organização se deve focar a fim de conquistar posição significativa) é necessária, a qual impacta na terceira realidade, sendo fundamental para que se cumpra a missão da organização, a venda do produto e a correspondente satisfação por parte dos clientes.

Tendo por base a evolução dos mercados, as organizações tiveram de passar a ser analisadas e organizadas, igualmente por novas realidades, onde os custos de funcionamento, que incorpora os custos de produção e de transacção, foram incorporados à trilogia da economia neoclássica, que se centrava nos elementos essenciais para a produção de um determinado produto ou serviço (matéria-prima, equipamentos, capital, horas de trabalho etc.), tecnologia e bens produzidos.

Face ao exposto a abordagem dos custos de transacção, passou a ser entendida como uma forma para a obtenção de Vantagens Competitivas (VC).

O objectivo principal da Teoria dos Custos de Transacção (TCT), centra-se na análise dos custos relacionados com a transacção, tendo como foco as características comportamentais associadas à negociação, abordando factores como a oportunidade e confiança entre os intervenientes, bem como as relações associadas às incertezas e desconfianças nas transacções que podem ocorrer entre as partes.

A TCT segundo Williamson (1975, 2005), está inserida na confluência das vertentes económicas neoclássica e institucional, dedica-se ao estudo do comportamento organizacional nas relações existentes entre a hierarquia das relações e o mercado, onde se inserem as alianças e parcerias empresariais externas.

Segundo o autor, os custos de transacção derivam de dois pressupostos básicos: a noção de racionalidade limitada do decisor (ou seja, a incapacidade humana de prever, no momento da negociação, tudo o que poderá ocorrer durante a vigência de um contrato) e a possibilidade de ocorrência de um comportamento menos correcto de uma das partes, gerando assimetrias em benefício próprio.

Os custos de transacção surgem a partir do momento em que as organizações, pelo facto de não serem autosuficientes, interagem com outros intervenientes do mercado, por via das cadeias de relação em que estão inseridos.

O tema central desta teoria diz respeito aos eventuais comportamentos oportunistas por alguma das partes envolvidas na relação, assumindo postura de interesse individual, sem preocupação pelo prejuízo alheio, o que se transforma numa atitude desconfortável e contrária aos interesses associados à formalização da relação estabelecida.

De igual modo, esta teoria defende que o aumento da frequência das transacções proporciona a consolidação e o reforço das relações de confiança entre as partes, e por consequência a redução dos eventuais níveis de incerteza.

Face ao exposto, quando se pretende identificar e explicar como é que as empresas criam e sustentam Vantagens competitivas (VC), temos por base conceptual a "Visão Baseada no Mercado" (VBM) (*Market-based View*), que considera a VC um efeito do posicionamento, o qual é externo à organização e deriva da estrutura da indústria e do mercado, assente na análise estratégica das oportunidades e ameaças do meio envolvente.

O conhecimento do termo surge dos enquadramentos teóricos da gestão estratégica, iniciados por diversos teóricos, nomeadamente Porter (1985, 1986, 1990), cuja teoria do posicionamento estratégico se reporta à análise dos padrões da concorrência empresarial e às diferentes formas de actuações das empresas no mercado, como forma de alcançarem VC.

Para Porter (1985) os factores centrais em que se baseia a escolha estratégica da atractividade de uma indústria em termos de rentabilidade a longo prazo e os factores que influenciam essa atractividade, além dos determinantes da posição competitiva dentro dessa indústria, estão sustentados por cinco forças, respectivamente: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

O diagrama seguinte mostra a interacção entre as Cinco Forças de Porter:

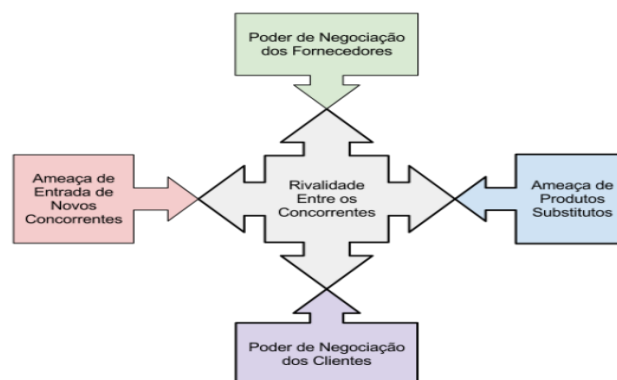


Figura 6 - As Cinco Forças de Porter

Ao lidar com as cinco forças competitivas (determinantes da posição competitiva), uma organização pode optar em termos estratégicos por três posicionamentos genéricos: liderança pelo custo, diferenciação ou focalização.

No primeiro terá por objetivo a minimização de custos, seja pela obtenção de economias de escala, ou pelo controlo de custos e despesas gerais. No segundo procurará diferenciar o produto e/ou o serviço, criando algo que seja considerado único, relevando factores como a marca, a qualidade, a tecnologia adoptada, serviços personalizados, entre outros, e por fim com o terceiro posicionamento, pode optar por actuar num ambiente competitivo específico, dirigido a um segmento de clientes e/ou num determinado mercado geográfico.

Numa perspectiva evolucionista, novas preocupações e atenções surgiram às organizações, as quais ajustaram estratégias, e passaram a enfatizar os aspectos internos das organizações (forças e fraquezas), pela utilização e partilha dos seus recursos.

1.3.1.2. Abordagem Baseada nos Recursos

Para a Visão Baseada em Recursos - "*Resources Based View*" (RBV), cada empresa possui uma combinação própria de recursos e capacidades que outras empresas não têm.

Segundo Hitt, *et al.*, (2003), os recursos são a fonte das capacidades da empresa, as quais, e por sua vez de vantagens competitivas, os quais podem ser de tipologia tangível (financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos), ou intangível (conhecimento, inovação, reputação, marca), considerados como de importância superior e facilitadores na construção das vantagens competitivas (VC).

A proposição central da RBV é que a fonte da VC encontra-se primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e secundariamente nos aspectos externos.

Em suma, a RBV combina a análise interna dos fenómenos que ocorrem na empresa (o que ela faz bem), com a análise externa da indústria e do ambiente competitivo (o que o mercado exige e o que os concorrentes oferecem), tendo por base que os recursos não podem ser avaliados isoladamente, dado que o seu valor é determinado pela interacção com as forças do mercado (Collis e Montgomery, 1995).

Para alguns autores as organizações podem alcançar vantagens competitivas (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), mas para que isso aconteça, os seus recursos devem possuir atributos VRIN: serem valiosos, raros, difíceis de imitar e para os quais não devem existir substitutos equivalentes (Barney, 1991, Peteraf, 1993).

A VC permite implementar estratégias que agreguem não só a dinamização das suas forças, capacidades de resposta às oportunidades actuais e latentes do mercado, bem como a neutralização de ameaças externas e evitar ou minimizar as fraquezas internas.

De relevar que os recursos tendo sido valiosos até então, não implica necessariamente que o sejam para sempre, e recursos homogéneos e móveis não podem ser considerados estratégicos (Barney, 1996) e os recursos por si só não são capazes de gerar valor (Hitt, *et al.*, 2003), pelo que, no essencial, as teorias sobre a estratégia baseada nos recursos defendem que a performance das organizações é determinada, em última instância, pelas suas capacidades e competências distintivas, ou superiores face à concorrência.

Face à dinâmica constatada alguns investigadores passaram a criticar a abordagem RBV sobre os seus principais pressupostos teóricos (Eisenhardt e Martin, 2000), evocando que a VC é alcançada em ambiente estático, e a teoria não explica como é que ela é alcançada em ambientes turbulentos.

Tendo por base as críticas supra mencionadas, novas contribuições surgem sobre as VC, passando a focalizar igualmente as dinâmicas das empresas, dos mercados e da concorrência, pelo que surge a abordagem seguinte, baseada nas capacidades dinâmicas.

1.3.1.3. Abordagem Baseada nas Capacidades Dinâmicas

Com base nas carências evocadas foi necessário integrar a teoria dos processos de mercado com a teoria das capacidades dinâmicas, que tem o seu foco na teoria da competição baseada em competências.

Nesta linha de raciocínio, Eisenhardt e Martin (2000) defendem que, em ambientes turbulentos as vantagens competitivas não são sustentáveis, pois em tais ambientes o desempenho superior surge da soma de vantagens temporárias, criadas continuamente, ou seja através de capacidades dinâmicas, assentes em rotinas organizacionais e estratégicas, através das quais os gestores alteram a sua base de recursos, adquirindo, integrando e recombinação os mesmos para gerarem novas estratégias de criação de valor.

D'Aveni (1999) evoca que em resultado da velocidade em que ocorrem as mudanças no cenário competitivo global, as empresas são obrigadas a desenvolver capacidades dinâmicas globais, como forma de implementar dificuldades de imitação e combinação de recursos numa escala global, obtendo dessa forma as suas vantagens competitivas. Segundo Griffith e Harvey (2001), as capacidades dinâmicas globais têm dois componentes de relevo, concretamente o desenvolvimento da coerência global sistémica, e por outro lado, a adaptação, integração e reconfiguração dos activos internos e externos para alcançar as oportunidades no mercado global.

Sendo que as oportunidades no mercado global estão muito dependentes dos desejos e necessidades dos consumidores, torna-se recorrente ter em consideração a cadeia de criação de valor, onde se irá apresentar as suas ligações e interdependências das actividades a nível interno das organizações, bem como com o seu meio envolvente e respectivos *stakeholders*, tendo por base as características e atributos que os produtos e serviços terão de possuir, como forma de conquistar e consolidar as oportunidades que o mercado exige ou que eventualmente venha a considerar no futuro como necessidade.

1.3.1.4. Abordagem Baseada em Valor

A presente abordagem tem como precursor Porter (1980), que conceitualiza a cadeia de valores como um conjunto de actividades estratégicas que criam valor nos atributos do produto ou serviço, e permite obter vantagens competitivas (VC) através das estratégias de custos e diferenciação. Segundo Ghemawat e Rivkin, (2006), este tipo de estratégias ocorrem quando se possui uma oferta entendida como de superior criação de valor, e as mesmas propiciam o reforço das capacidades de gestão e em paralelo traduz-se num facilitador para a elaboração das estratégias de competitividade.

Na cadeia genérica de valor de Porter (1980), existem as actividades primárias e as secundárias (de apoio), onde as primeiras são aquelas que estão relacionadas com a criação física do produto e respectiva comercialização (atributos do produto), bem como na assistência após venda (atributos do serviço) e compreendem: Logística Interna e externa, Produção, Marketing e Vendas e Serviços. As secundárias sustentam as primárias e a si próprias, fornecendo apoio a nível dos processos de aquisição matéria-prima, tecnologia, recursos humanos e infra-estruturas (comuns a todas as actividades).

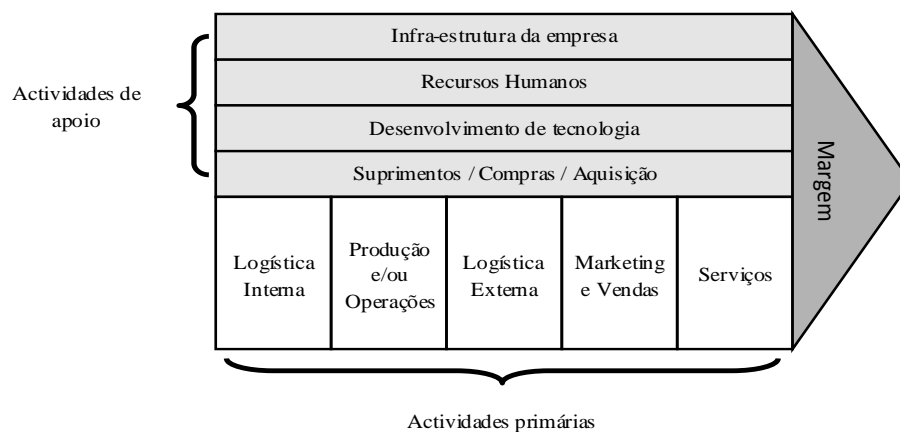


Figura 7 - Cadeia Genérica de Valor¹⁰

A cadeia de valor consiste num conjunto de actividades que promovem a criação e reforço de uma oferta de valor para com os clientes e demais *stakeholders*, que se traduz numa sequência de processos através dos quais se desenvolve, produz e se procura obter os resultados delineados pelas organizações.

¹⁰ Fonte: Porter (1980)

A criação de valor segundo Srivastava, *et al.*, (2001), ocorre não só dentro da empresa mas também fora dela, assim, para compreender a criação de valor e a VC das organizações tem de se analisar não só as capacidades internas como também as capacidades externas.

Considerando como VC o valor que uma empresa cria para o seu cliente, ou seja, um valor melhor (custo ou diferencial) do que o seu concorrente, a análise via cadeia de valor possibilita uma identificação de como se posicionar estrategicamente no sector, contudo, a discussão sobre valor deve distinguir ainda dois momentos diferentes e muitas vezes confundidos: a criação de valor e a apropriação de valor.

Para Bradenburger e Stuart (1996) a criação de valor traduz a diferença entre o custo de oportunidade do fornecedor e a disposição a pagar pelo cliente.



Figura 8 - Valor Criado x Valor Apropriado¹¹

Para Krishna (1991) e para Wertenbroch e Skiera, (2002) a disposição a pagar pelo cliente, representa o valor monetário que inclui todo o benefício que o cliente auferir no uso ou consumo do produto. Segundo Lindgreen e Wynstra (2005) esta é subjectiva e depende da percepção do cliente sobre os benefícios oferecidos, o que difere entre clientes e entre contextos competitivos.

Na outra fronteira da criação de valor, o custo de oportunidade é dado como o valor mínimo pelo qual o fornecedor está disposto a vender os seus produtos e serviços (Ghemawat e Rivkin, 2006), abaixo do qual não venderá (Bradenburger e Stuart, 1996). De maneira análoga esse limite também dependerá das circunstâncias de interação entre as partes envolvidas, assim como da oferta da concorrência.

¹¹ Fonte: Brandenburger e Stuart (1996)

Após o momento de criação segue-se o processo de negociação entre os diversos intervenientes na cadeia a nível da apropriação do valor criado pelas partes, e como resultado desse processo, é definido o valor de troca: preço e gasto, e, conseqüentemente, o lucro da empresa.

A diferença entre a disposição a pagar e o preço, o excedente do cliente, representa o valor apropriado pelos clientes (Bowman e Ambrosini, 2000; Priem, 2007).

Entende-se por poder negocial dos fornecedores o grau pelo qual os compradores podem influenciar os vendedores no sentido de obterem uma melhor qualidade dos produtos ou serviços ou negociar preços mais baixos para a mesma qualidade de produtos (Kumar, Subramanian e Yauger, 1998; Slater e Narver, 1994a).

Boa parte dos estudos e modelagens sobre os processos de negociação está fundamentada na teoria dos jogos, pela qual os intervenientes vão procurar individualmente maximizar a apropriação de valor (Brandenburger e Stuart, 1996).

Já sob uma perspectiva colaborativa, os intervenientes procuram uma partilha justa do valor criado (Harrison, Bosse e Phillips, 2010), e numa perspectiva mista, os intervenientes vão assegurar que o processo de negociação e distribuição não obstrua os relacionamentos e a capacidade de criação de valor (Brandenburger e Nalebuff, 1996; Dagnino e Padula, 2002).

Valor criado não é igual a valor apropriado. Conforme anteriormente mencionado, os custos de oportunidade e disposição a pagar definem o valor criado, enquanto o preço e custo definem a apropriação de valor criado.

Nas relações que se processam ao longo da cadeia, quer o processo de criação de valor, quer a correspondente partilha do valor criado, produz efeitos nas várias dimensões do desempenho organizacional, seja ela de cariz financeiro, operacional ou em termos de eficácia organizacional (Venkatraman e Ramanujam, 1986).

As empresas para criar valor superior para os clientes devem explorar as suas fontes de vantagem competitiva de modo a obter uma vantagem face aos seus concorrentes (Day e Wensley, 1988), que poderá passar pela qualidade do produto, conseguida pela melhoria dos processos internos e pelo reforço da cooperação com entidades externas.

Face ao exposto segue-se a abordagem relacional.

1.3.1.5. Abordagem Relacional

Dada a complexidade cada vez maior das inter-relações económicas num contexto de mercado hipercompetitivo, é pouco expectável que uma empresa detenha competências suficientes para dominar todas as actividades da cadeia de valor, assim, as alianças estratégicas permitem vir a partilhar actividades e agregar maior valor ao produto, executando uma ou mais actividades - primárias e/ou de apoio - a um custo menor ou de uma forma melhor ou diferente que os seus concorrentes directos.

Em complemento à dita análise tradicional, nomeadamente através da visão baseada em recursos (RBV), os recursos estratégicos de uma empresa também podem estar localizados nos relacionamentos que as empresas mantêm com outras empresas (Dyer e Singh, 1998), pois ter acesso ao conhecimento externo, implica que se desenvolvam capacidades de rede, nomeadamente através de coordenação, habilidades relacionais, conhecimento dos parceiros e comunicação interna (Walter, Aur e Ritter, 2006), assumindo-se assim como um recurso crítico, de difícil imitação, que pode resultar em Vantagens Competitivas (Dierickx e Cool, 1989).

Segundo Das e Teng (2000), o mercado de recursos empresariais é imperfeito, como tal a posse de recursos críticos é um pré-requisito fundamental para a formalização de alianças estratégicas. Esta visão integrada da rede de relações em que as empresas estão inseridas, é chamada de visão relacional (VR), surgindo assim um novo tipo de recurso, o recurso de rede que permite expandir a RBV considerando a importância de recursos externos à empresa (Gulati, *et al.*, 2000). A palavra rede é, por excelência, interdisciplinar e procura a obtenção de vantagens mútuas, sendo a capacidade de adaptação e flexibilidade os pontos essenciais para o seu funcionamento.

Através da abordagem relacional, os recursos considerados raros, valiosos, insubstituíveis e de difícil imitação também são gerados fora das empresas, por via dos relacionamentos que se estabelecem entre si, as quais proporcionam aos seus integrantes a oportunidade de obter recursos específicos dentro da relação, torna-os raros e valiosos e que permitem a partilha de custos e riscos entre as partes (Eisenhardt e Schoohoven, 1996).

A associação a uma rede proporciona economias de escala pelo facto das empresas em conjunto passarem a ter, entre outros diferenciais, maior poder negocial com os seus fornecedores e parceiros (Campbell e Goold, 1999) e maior possibilidade de gerar marcas com reconhecimento e de obter amplitude na exposição pública (Lorenzoni e Baden-Fuller, 1995).

Empresas melhor posicionadas nas suas redes terão capacidades superiores para explorar e ampliar as suas capacidades internas, e em consequência o seu desempenho (Tsai e Ghoshal, 1998; Zaheer e Bell, 2005).

Dyer e Singh (1998) definem como ganho relacional o retorno acima da média obtido da relação entre as empresas e que não poderia ser alcançado por nenhuma das empresas isoladamente. No que diz respeito à redução de gastos e riscos estes são conseguidos através da repartição dos mesmos entre os associados nas determinadas acções e investimentos que passam a ser comuns. A cooperação em rede, permite a redução de custos diversos, tais como os de produção, de transacção, de informação e de resolução de conflitos (Ebers e Grandori, 1997).

Kothandaraman e Wilson (2001) consideram que a competição cada vez mais será entre redes de empresas do que entre empresas individualmente, pelo que os relacionamentos entre empresas que geram valor para o cliente serão cada vez mais entendidos como fonte de vantagem competitiva.

Segundo Porter (1990), as inter-relações de mercado abrangem a partilha de actividades de valor primárias envolvidas para atingir o comprador e interagir com ele, desde a logística externa até ao serviço. Já as inter-relações de produção implicam partilha das actividades de valor, tais como a logística interna e funções relacionadas com a produção.

Esta cadeia de valores encaixa-se numa corrente de actividades que o autor denominou por Sistemas de Valores, onde ocorrem as ligações de relacionamento interno da empresa, bem como a criação de interdependências com os seus fornecedores e canais de relação.

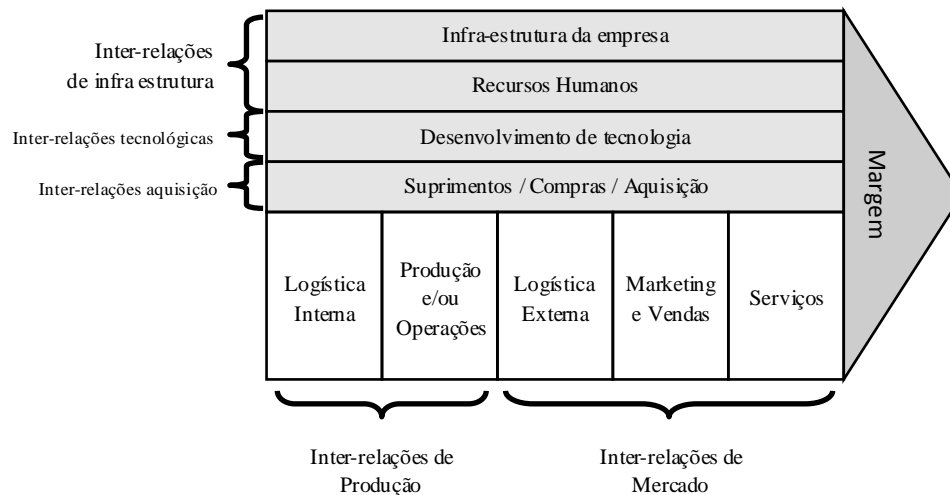


Figura 9 - Categorias de inter-relações¹²

Este conceito de cadeia de valores é igualmente validado pela definição de Shank e Govindarajan (1993:13) " conjunto interligado de todas as actividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas, passando por fornecedores de componentes, até à entrega do produto final às mãos do consumidor"

Hunt (2003) considera que os "recursos relacionais" são a fonte desse tipo de geração de valor. Pelo exposto nas estratégias de relacionamento onde ocorrem a criação de valor, e se enfatizam os processos, a interdependência e a cooperação mútua, alcança-se de forma mais rápida e facilitada, promovendo elevados níveis de satisfação e lealdade dos clientes através da confiança, compromisso e cooperação entre as partes envolvidas.

A rede de valores para Brandenburger e Nalebuff (1997) inclui, os clientes e fornecedores da empresa, mas também inclui os seus concorrentes e empresas fornecedoras de produtos complementares - e suas interdependências como parceiro ou não, que influenciam a distribuição de poder entre eles e a empresa, e consequentemente, o seu potencial de agregar valor significativo em termos de vantagem competitiva.

¹² Fonte: Porter (1990)

Os autores abordam o conceito de coopetição (competir e cooperar ao mesmo tempo) e recorrem à teoria de jogos para esclarecer o paradoxo entre as funções que ocorrem entre empresas no mercado.

Em suma, a incorporação e a partilha da perspectiva relacional, permite abordagens mais abrangentes aos diversos intervenientes, agregando e reforçando a criação de recursos, nos mercados de actuação e na definição de estratégias comportamentais conjuntas, pelo que e tendo presente o tema da presente pesquisa de investigação esta é a abordagem mais completa e mais adequada à temática em estudo, não desprezando de modo algum os restantes contributos das restantes abordagens, pois como se pode constatar os contributos são complementares e sinérgicos.

De seguida vamos fazer uma abordagem à sustentabilidade das vantagens competitivas, pois é através dela que o ciclo das relações permite e contribui para a evolução constante das vantagens competitivas, pois ao proporcionar melhorias em termos de resultados, traduzíveis em lucro, satisfação, lealdade, ou reforço de participação no mercado, conseqüentemente irá permitir, retornos subsequentes pela via do reinvestimento, quer nas melhorias dos processos, bem como na sustentação de novas vantagens competitivas.

1.3.2. A Vantagem Competitiva Sustentável

Perante os desafios e as exigências competitivas, sendo os mercados cada vez mais completos e exigentes, as organizações terão de estar cada vez mais interessadas em novas formas de obter e manter as suas vantagens competitivas, para que elas sejam consistentes no tempo e assumam a característica de sustentáveis.

As Vantagens competitivas sustentáveis (VCS), são entendidas como a base fundamental do sucesso a médio longo prazo das organizações, que é alcançada quando se implementa uma estratégia de criação de valor assente em atributos VRIN, ou seja produtos e/ou serviços valiosos e raros, de forma que a estratégia não esteja a ser implementada em simultâneo pelos seus concorrentes actuais ou potenciais, e não sejam capazes de replicar os benefícios que a mesma proporciona (Barney, 1991).

De referir no entanto que as organizações que criam VCS por norma não dependem de uma única força, mas procuram identificar e obter múltiplas estratégias e abordagens (Dess e Picksen, 1999), pois a sustentabilidade é tanto maior quanto a quantidade e a diversificação das vantagens (Ghemawat, 1986).

Kaplan e Norton (2001) defendem, que o sucesso das organizações no médio e longo prazo depende, fundamentalmente, da sua capacidade para criar e sustentar vantagens competitivas, e por analogia fazem a comparação entre uma organização e uma árvore, na qual esta última no essencial, é formada por raízes (assimiláveis ao *know-how*, competências, tecnologia, sistemas, valores, clima e cultura organizacionais), pelo tronco (que identificam como as actividades e os processos internos), os ramos (clientes) e os frutos (resultados financeiros).

Esta concepção da organização como árvore traduz a importância conferida às relações de causa e efeito que se estabelecem nas organizações na definição de objectivos, metas, iniciativas e sistemas de controlo, como forma de se obter a excelência operacional, acrescentar valor aos produtos e satisfação dos diversos *stakeholders*.

De acordo com Hitt, *et.al*, (2003), as empresas obtêm vantagens competitivas bem-sucedidas e sustentadas quando conseguem implementar estratégias agregadoras de valor e sinergias, tendo como base os seus recursos, capacidades e competências essenciais, no entanto, a procura de VCS não é um fim em si, mas um meio para atingir um fim, tais como, desempenho financeiro e de mercado superior a longo prazo (Bharadwaj, Varadarajan e Fahy, 1993).

Para Dierickx e Coll (1989), os recursos geradores de vantagens competitivas devem ser desenvolvidos, protegidos e alvo de sucessivos e consistentes investimentos, bem como as capacidades distintivas que os concorrentes são incapazes de reproduzir (Day e Wensley, 1988), pois as competências, os recursos e os controlos superiores, promovem vantagens posicionais de mercado, que se traduzem num reforço de valor superior para o cliente ou custos relativos mais baixos, que por sua vez proporcionam melhoria dos resultados, em termos de satisfação, lealdade, participação de mercado, e lucro, as quais necessitam de serem reinvestidos para sustentar novas vantagens competitivas.

Barney e Herterly (2007) propõem o modelo VRIO (Valioso, raro, dificilmente imitável, e organizável), definem que os recursos mesmo raros, difíceis ou custosos de serem imitados podem ser organizados de tal forma a serem explorados, de forma a constituírem uma fonte de VCS para a empresa. Complementarmente a este conceito trouxeram a ideia de que mesmo que um recurso seja valioso e raro, mas de fácil imitação, ele só poderá ser fonte de vantagem competitiva temporária, pelo que somente o facto de ser difícil ou custoso de imitar é que torna a vantagem competitiva sustentável.

Dias e Kraus (2013) para fazer a distinção entre o potencial estratégico dos recursos e das capacidades, sugerem a análise através dos critérios VRINA, ou seja, os recursos para além de serem VRIN têm de ser igualmente adaptáveis (A), condição fundamental para a sua sustentabilidade, e como forma de acompanhar as mudanças que ocorrem no meio envolvente.

Tendo por base o novo acrónimo, propõem a separação dos critérios em duas componentes de análise, o primeiro (VR) que correspondem ao desenvolvimento da vantagem competitiva, ou seja quando a empresa apresenta retornos acima dos concorrentes, e os segundos (INA) à sua sustentação, pelo que para além da superioridade competitiva, é igualmente necessário que os atributos diferenciadores sejam reconhecidos e valorizados pelo mercado.

Na abordagem relacional defende-se a importância dos recursos internos para a organização, no entanto, salienta-se que pelos relacionamentos os recursos são fortalecidos, as ameaças neutralizadas e as oportunidades são utilizadas para conduzir a organização à obtenção de VCS, garantindo a sustentabilidade da sua posição competitiva no mercado (Kim e Oh, 2004).

Yoshino e Rangan (1995) afirmam que nos relacionamentos interorganizacionais, as empresas tendem a identificar e seleccionar parceiros com recursos complementares, uma vez que, dessa forma, possivelmente a organização conquistará VCS. A sinergia gerada pelas alianças muitas vezes permite que os recursos e capacidades partilhados sejam valiosos, raros de difícil imitação, o que torna sustentável a vantagem competitiva resultante desse processo (Dyer e Singh, 1998).

A abordagem relacional enfatiza que uma posição superior, obtida pela ligação entre empresas, pode ser fortalecida, dando sustentabilidade à vantagem competitiva da organização, no entanto essa posição superior está condicionada a alguns factores que são classificados por Dyer e Singh (1998) como determinantes da valência relacional, concretamente:

- a) **Os activos específicos** que têm por base a utilização de práticas de eficiência e agilidade de processos entre as organizações;
- b) **As rotinas de partilha de conhecimento** através da procura e dinamização de novas ideias e informações, no entanto o nível de absorção desses conhecimentos dependerá da capacidade da integração e partilha entre as partes, assentes na transparência e reforço da relação;

- c) **Os recursos e capacidades complementares** obtidos através das sinergias, e;
- d) **Uma gestão eficaz** assente em controlos formais e informais, que permitam o reforço potencial de ganhos mútuos, e que por sua vez, implica em lidar com a relação de compromisso entre cooperação e competição (Khanna, Gulati e Nohria, 1998).

Na presente tese o questionário tenta obter informações sobre cada um dos pontos supra mencionados, em articulação com a postura de competitividade das organizações, nos produtos e mercados de actuação através dos diferentes constructos do modelo proposto.

1.4. Síntese

Os recursos de uma empresa são todos os activos, capacidade e processos organizacionais, informação e conhecimento controlados, que permitem criar e implementar estratégias que melhorem a eficiência e a sua eficácia, sustentadas por mais tempo (Barney, 1991), ou seja permitem obter desempenhos superiores, bem como a diferenciação no mercado.

Helfat, *et al.* (2007) reforçam que capacidade dinâmica significa que a organização como um todo tem a capacidade de criar, expandir ou modificar a base de recursos, o que lhes permite ampliar ou alterar as tipologias de negócios ao nível dos processos, produtos ou mercados, ou seja identifica a necessidade ou a oportunidade para a mudança.

As competências são rotinas bem definidas que são combinadas com activos específicos de modo a permitir que acções distintas sejam levadas a cabo, enquanto que as capacidades são os mecanismos e processos através dos quais as novas competências são desenvolvidas (Teece, *et al.*, 1997).

De igual modo a competência essencial requer a formalização de relações além das fronteiras organizacionais (Prahalad e Hamel, 1990), combinando a aprendizagem interna com a aprendizagem por absorção (habilidade em reconhecer e aplicar comercialmente uma informação nova) oriunda de fontes externas (Cohen e Levinthal, 1990), sendo que organizações constituídas em redes têm acesso a uma maior diversidade de informações e conhecimento, e conseqüentemente maiores capacidades absorptiva que os seus concorrentes, as quais são denominadas por competências relacionais.

As empresas terão de procurar a melhor solução para os seus relacionamento, quer privilegiando as actividades e relações a montante quer a jusante, bem como com os concorrentes, complementadores e substitutos, no pressuposto de que a perspectiva de co-evolução é uma abordagem adequada na quase generalidade dos negócios e nem sempre tida em conta na formação das estratégias.

Trata-se de conquistar sinergias verticais com as empresas que se especializam nas fases seguintes (os seus clientes) ou anteriores (os seus fornecedores), e/ou sinergias horizontais pelo relacionamento com as empresas que se encontram na mesma fase da cadeia de valor (os seus concorrentes) ou com os seus complementares e substitutos.

Face ao exposto o modelo proposto pretende analisar a integração de vários fenómenos, concretamente as competências relacionais, bem como a sua influência na orientação para a aprendizagem e para a inovação, bem como a correspondente sustentação das vantagens competitivas e níveis da performance obtida, tendo por base as exigências do meio envolvente e a orientação para o mercado adoptada pelas organizações.

As empresas detentoras de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar, e não substituíveis, podem alcançar uma vantagem competitiva sustentável (VCS) através da implementação de novas estratégias de criação de valor, que não podem ser facilmente replicadas pelas empresas concorrentes (Barney, 1991; Peteraf, 1993), pois a VCS pode estar nos recursos (pessoas, equipamentos, processos), no conhecimento (a interacção que possibilita transferência, recombinação, inovação), na complementaridade de recursos e competências (onde o resultado é maior que a soma das partes) e na efectiva gestão (para reduzir custos de transacção), específicos desses relacionamentos.

2. Construtos do modelo conceptual

É objectivo desta secção rever a literatura relevante para o desenvolvimento do modelo conceptual a testar no âmbito do presente trabalho de investigação.

Em primeiro lugar, faremos uma revisão da literatura do tema central do estudo, as alianças estratégicas, como forma de proporcionar uma compreensão dos conceitos e ainda o enquadramento teórico e empírico ao estudo.

Seguidamente, far-se-á uma revisão da literatura sobre os conceitos e definições de orientação para o mercado (OM), orientação para a aprendizagem (OA), orientação para a inovação (OI) e da variável dependente - as vantagens competitivas (VC).

Em terceiro lugar, analisar-se-á o efeito moderador das alianças estratégicas no modelo.

Finalmente, será analisada a sustentabilidade do modelo, através da variável dependente final - performance (P) da FHFO.

2.1. Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas segundo (Mohr e Spekman, 1994) são relações estratégicas que se estabelecem entre empresas independentes, que ao partilhar objectivos compatíveis entre si, se esforçam por obter benefícios comuns, gerando um conseqüente e relevante nível de dependência mútua.

A formalização de uma aliança estratégica, tem por base a união das partes, através da qual se procura a partilha de sinergias, sendo variadas as motivações para a sua ocorrência, que podem estar associadas à complementaridade de recursos, à obtenção de economias de escala, o menor custo de entrada em novos mercados, bem como na partilha de riscos (Barney e Hesterly, 1996), sendo que poderá existir uma relação directa entre o número de empresas associadas e a correspondente capacidade na obtenção de economias de escala, o que permite o conseqüente reforço do poder de mercado e de negociação com os fornecedores e parceiros (Campbell e Goold, 1999).

De referir que as economias de escala envolvem um processo de optimização dos resultados, os quais são alcançáveis pela utilização correcta dos factores produtivos envolvidos nos processos, para que o aumento da quantidade total produzida e os rendimentos gerados, sejam proporcionalmente superiores aos gastos de produção associados, o que tem impacto na diminuição dos custos médios da produção.

Segundo Bannock, Baxter e Davis (2003), ocorrem economias de escala quando a expansão da capacidade de produção de uma empresa ou indústria provoca um aumento dos custos totais de produção menor que, proporcionalmente, os do produto. Como resultado, os custos médios de produção reduzem, a longo prazo.

Complementarmente as economias de gama aplicam-se a produtos similares ou da mesma área, pelo que o valor dos produtos e/ou serviços comercializados aumentam em função do número de negócios em que se exerce a actividade, os encargos associados de produção são inferior pela intervenção da produção conjunta, que poderá ser obtida por alianças ou parcerias estratégicas.

Os factores que mais frequentemente são citados na revisão da literatura, e considerados como críticos para o êxito da gestão das alianças, sobretudo aqueles que, por consequência, pressupõem o sucesso do acordo como um todo, serão abaixo evidenciadas:

1) A selecção do parceiro

A escolha do parceiro é uma decisão extremamente delicada e crítica para se poder formalizar uma aliança, pois é fundamental saber identificar e seleccionar os membros que a vão constituir, que segundo Kasa (1999) e Rodriguez (1999) deve estar assente em três pilares de atributos, respectivamente, a compatibilidade, as capacidades e o compromisso.

- a) Compatibilidade, traduzida pela afinidade cultural entre os parceiros, tendo por base que para se poder vir a estabelecer e manter a relação em funcionamento, terá de se partilhar estratégias, culturas corporativas e práticas operacionais.

Frequentemente, as empresas procuram nos parceiros os recursos de que têm falta (Gulati *et al.* 2000), sendo o acesso e as complementaridades dos recursos utilizadas, que permitem a obtenção e o desenvolvimento de novas vantagens competitivas (Ireland, Kuratko e Hornsby, 2001), e representam um dos mais importantes critérios utilizados para seleccionar parceiros nas alianças estratégicas.

Das e Teng (2003), referem que o desejo de compatibilidade entre os parceiros de uma aliança ocorre, principalmente, em função do perfil dos seus recursos, considerando as suas características e o alinhamento de ambos, sendo que propõem o enriquecimento da abordagem pela análise de mercado, por via das inter-relações a estabelecer pelos parceiros no mercado.

- b) Capacidades, que promovem a complementaridade das competências essenciais das entidades envolvidas e o correspondente valor agregado, de forma a permitir responder às necessidades dos mercados alvo, atributo crítico para o sucesso da criação e consolidação das relações.

Ertel, Weiss e Visioni (2001) destacam que a competência para avaliar a adequação de um parceiro em potencial deve ir para além da compatibilidade estratégica, pois factores como cultura corporativa, estilos operacionais e práticas nos negócios devem ser rigorosamente considerados igualmente para a selecção do parceiro.

- c) Compromisso, que é a disposição para trabalhar em conjunto, terá de ser identificada no potencial que o eventual parceiro demonstre, reforçado e consolidado por atributos como a honestidade e a transparência, condições primordiais para que possa vir a ocorrer uma sólida e efectiva cooperação e com repercussões significativas ou relevantes no funcionamento da relação.

Segundo Dyer, *et al.*, (2001) deverá examinar-se os valores e expectativas do potencial parceiro, a sua estrutura organizacional, o sistema de incentivos e recompensas, os estilos de liderança, o processo de tomada de decisões, os padrões de interacção entre as pessoas, as práticas de trabalho, o histórico da participação em parcerias e as práticas de Recursos Humanos, aspectos que irão facilitar e flexibilizar a implementação e desenvolvimento da compatibilidade mútua, do compromisso, e da confiança entre as partes.

2) A negociação do acordo

A negociação do acordo tem por base os considerandos e aspectos legais, de forma a salvaguardar as partes em situações de eventuais problemas, pelo que Peng e Kellogg, (2003), sugerem que se deve especificar as obrigações de cada uma das partes em contrato, tendo por base os resultados a alcançar, bem como os respectivos benefícios e penalizações, sendo que se deverá dar prioridade à obtenção dos benefícios comuns e só depois deverão ocorrer os que tenham, por base os interesses privados.

3) Uma gestão dedicada à aliança

Segundo (Dyer *et al.*, 2001, Ertel, *et al.*, 2001), a existência de um órgão com competências de gestão dedicada ao exercício dos relacionamentos nas alianças, proporciona a criação de valor nas alianças, pois permite a coordenação e a comunicação entre os diversos parceiros, detecta e medeia conflitos potenciais, bem como intervém no reforço e obtenção dos resultados a todo o momento, e de forma consolidada.

Uma eficiente gestão da aliança, analisa, promove e controla o alinhamento de estratégias, objectivos e desempenhos, bem como a resolução de eventuais disputas, relações de autoridade, partilha de conhecimentos e de informações.

É preciso que seja evidenciado um carácter iminente colectivo orientado por princípios de confiança mútua, de tal modo que os aspectos colectivos predominem sobre os individuais.

4) Clareza de regras conjuntas

Para Lynch (1994), bem como para Whipple e Frankel (2000), a existência de regras conjuntas e claras permite a fluidez no relacionamento cooperativo. Ao proceder-se à elaboração e execução de objectivos previamente definidos para serem alcançados pelas partes, bem como a definição dos procedimentos a serem adoptados, de forma transparente como forma de se alcançar os objectivos traçados, pressupõe que todos os intervenientes tenham conhecimento das expectativas envolvidas, com acesso documental às mesmas, estejam acessíveis e integrados segundo os planos de acção conjuntos.

5) Colaboração

Este atributo é fundamental para a consecução dos objectivos conjuntos, assente na maximização de resultados e retornos mútuos, pois segundo Kelly, Schaan e Joncas (2002) as acções que promovam a comunicação, integração e aprendizagem, aprofundam os níveis de confiança e, conseqüentemente, reduzem os conflitos de relacionamento, pois, o maior desafio na gestão de uma aliança é o de transformar acordos cooperativos em efectivos e produtivos relacionamentos.

A gestão dos relacionamentos depende da importância crítica da definição do planeamento, do equilíbrio da confiança e dos interesses próprios, da antecipação e resolução de conflitos, da construção da liderança estratégica, da criação da flexibilidade, da aproximação das diferenças culturais, da execução da transferência da tecnologia e da aprendizagem das forças do parceiro (Cravens, 1997).

A assimetria de informação e desequilíbrio participativo criam ambientes propícios para oportunismo e desequilíbrios de poder, enquanto a partilha de poder e a tomada de decisão participativa são características de alianças bem-sucedidas (Bucklin e Sengupta 1993).

2.1.1. Capacidades Relacionais

Os recursos internos relacionais alavancam e sustentam a reputação das organizações a nível externo, pela disponibilização e partilha da sua cultura, através do compromisso que se estabelecem entre as partes a longo prazo, e acréscimo da obtenção de informações e conhecimentos sobre o mercado, os quais, facilitam e reforçam as relação de fidelidade com os seus clientes e fornecedores, potenciando e são entendidos como factores de relevância significativa para a obtenção de vantagens competitivas, quer no mercado interno, quer no mercado externo (Casillas, Acedo, Moreno, 2008).

2.1.1.1. Qualidade da Comunicação na Relação

Mohr e Spekman (1994) identificam a qualidade da comunicação como um factor chave para o sucesso de qualquer parceria.

A elaboração de uma estratégia em qualquer organização, pressupõe que se tenha em consideração duas componentes de base, concretamente, a sua formulação e a correspondente implementação, as quais deverão estar assentes em pressupostos que permitam a sua articulação e complementariedade, permitindo a ocorrência de planeamento, coordenação, e compromisso de todos os colaboradores da organização, bem como perante as relações de parceria externas existentes, como forma de se traçar objectivos comuns e obter os resultados desejados.

Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999) através do Modelo de Formação da Estratégia de *Marketing*¹³ (*Marketing Strategy Making*), contemplam conjuntamente as duas componentes supra mencionadas nas suas estratégias. A formalização para os autores é entendida pelas regras, procedimentos, instruções e comunicações escritas e padronizadas, bem como o grau em que os papéis das partes são claramente definidos.

Quanto à relação entre formalização e os elementos que constituem a implementação do processo, os autores defendem como influência positiva, a articulação da análise dos ambientes internos e externos da organização, com ênfase nos activos e competências, com a integração entre os sectores, com a qualidade da comunicação, com o compromisso das equipas de trabalho com os recursos e com o consenso em relação à estratégia, que permitem o reforço e desenvolvimento da criatividade, aprendizagem e do desempenho de mercado da organização.

Em suma, a qualidade da comunicação corresponde ao entendimento da natureza da comunicação, formal e informal, durante o processo de formulação da estratégia.

2.1.1.2. Orientação para uma relação de Longo Prazo

Ganesan (1994) defende que uma relação de longo prazo oferece vantagens competitivas sustentáveis importantes para as empresas, pois ao envolver cooperação, partilha de objectivos e de riscos, cada uma das partes terá tendência a esperar que os níveis de performance obtidos seja mutuamente dependentes da solidez e resultados obtidos da relação.

Segundo Dyer e Singh (1998) a cooperação entre empresas pode originar vantagens competitivas, desde que estas promovam a partilha, baseadas em transações de trocas e desenvolvam relacionamentos de longo prazo, através dos quais as empresas adquirem um conjunto de atributos que ao serem partilhados, integrados e reforçados, são de difícil replicação por parte da concorrência, nomeadamente os atributos como a lealdade, a confiança e a reputação, que são de igual modo relevantes para a sustentação da vantagem competitiva.

¹³ *Marketing* é a actividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efectuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo. Fonte: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (AMA - American Marketing Association).

A existência de confiança entre as partes segundo Morgan e Hunt (1994) é essencial para a manutenção e reforço dos relacionamentos de longo prazo, pelo que a confiança surge como um elemento crítico e condicionado pelo nível de comunicação entre as partes envolvidas. A confiança, sendo entendida como a geração de benefícios mútuos, favorece os compromissos de longo prazo (Sanzo, Santos, Vazquez e Alvarez, 2003).

2.1.1.3. Complementariedade e compatibilidade

As empresas procuram obter competências complementares, pelo que procuram aprender umas com as outras, no entanto, essa complementaridade implica o confronto com realidades distintas, em termos de tecnologia, produtos, mercados, estruturas e objectivos, o que implica a coordenação dos processos de desenvolvimento de produtos, serviços e processos correspondentes nas parcerias onde estão envolvidos.

A procura de cooperação e complementaridade entre os parceiros de aliança refere-se à ausência de semelhança ou sobreposição entre os seus negócios, de acordo com Kale, *et.al*, (2000), ao nível dos recursos, capacidades e competências, que surgem da percepção, por parte das empresas, de que não podem fazer frente, sozinhas, a todos os desafios que a intensificação dos mercados actuais exige, reconhecendo que a sua capacidade é limitada.

De acordo com De la Sierra (1995), a compatibilidade entre parceiros influencia fortemente os resultados a alcançar pelas alianças, pois permite a reconciliação das diferenças existentes, bem como permite trocas abertas e mais facilitadas entre si, sendo que a criação de valor por via das alianças exige a simultânea procura de parceiros com características semelhantes em determinadas dimensões e características distintas em outras.

A utilização de técnicas e estratégias partilhadas na resolução de eventuais conflitos, bem como as tentativas para alcançar soluções e ultrapassar obstáculos organizacionais ou culturais entre os parceiros, são entendidas como factores eficazes e integrativos para a obtenção de probabilidades de êxito das alianças (Harrigan 1988b; Parkhe, 1993).

2.1.1.4. Capital Relacional

O Capital relacional baseia-se na confiança mútua, compromisso e interação entre os parceiros da aliança, assentes numa base de aprendizagem e transferência de informações e *Know-how* obtidos através das relações de troca (Kale, Singh e Perlmutter, 2000).

A confiança mútua entre parceiros reduz os medos sobre os comportamentos oportunistas, proporcionando maior transparência na partilha (Gulati 1995; Zaheer, McEvily e Perrone, 1998), pois significa acreditar suficientemente no parceiro partilhando informações e conhecimentos valiosos ou outros recursos para uma iniciativa conjunta (Faulkner, 1995), bem como a conquista de atitudes que promovam o alinhamento de interesses entre os parceiros, e por consequência alinham e ajudam a controlar os comportamentos (Kogut 1988, Hennart 1988, Pisano 1989).

O compromisso, segundo Gundlach, Achrol e Mentzer (1995) é um elemento essencial para a obtenção de sucesso nos relacionamentos de longo prazo, e é definido por Dwyer, Schurr e Oh (1987:19) como "*uma promessa implícita ou explícita de continuidade relacional entre os parceiros de troca*".

Madhok (1995) sugere que a confiança entre os parceiros de troca tem duas componentes, uma estrutural que resulta da situação de dependência mútua e outra comportamental, que se refere ao grau de confiança e integridade que possuem entre si. A confiança conduz a um forte desejo de manter a relação entre as partes (Ruyter e Wetzels, 1999), assim, quanto maior é a confiança entre os parceiros de negócio, maior é o compromisso relacional e consequentemente, maior é a probabilidade de realizar futuros negócios e de manutenção dos relacionamentos a longo prazo (Rich, 2000).

A confiança é um produto da aprendizagem relacional, cujo relacionamento promove a criação da confiança mútua, fortalecendo a reputação associada à sustentabilidade do relacionamento (Gulati, 1995; Dyer e Singh, 1998), e por consequência minimiza a incerteza comportamental, que está associada a posturas eventualmente oportunistas dos parceiros.

A confiança e o compromisso aliado à partilha de valores e das normas de cooperação resultam numa maior cooperação entre os parceiros, numa diminuição de conflitos entre eles, além de um maior compromisso para que o relacionamento entre as partes se mantenha ao longo do tempo (Ruyter e Wetzels, 1999; DuPont, 1998).

De acordo com Gundlach *et al.*, (1995) existem três aspectos importantes a relevar em relação à variável compromisso, em primeiro lugar, o interesse dos parceiros nas relações, em segundo lugar, a atitude na relação, e por fim o alcance de objectivos mútuos.

Segue-se de seguida o desenvolvimento teórico do constructo Orientação para o mercado, o qual está estruturado em diversas tipologias comportamentais, respectivamente de resposta (reactiva), a proactiva (de antecipação) e a relacionada com as relações com o mercado externo.

2.2. Orientação para o Mercado

Muitas são as definições de Orientação para o mercado (OM), sendo o objecto central a satisfação das necessidades dos clientes.

A origem do conceito de Orientação para o mercado teve por base o trabalho de Drucker (1954) quando demonstrou que os clientes são a base de uma organização e a razão de ser da sua existência, igualmente defendido por Deshpandé, Farley e Webster (1993) e por Ruekert (1992).

Day (1994) define OM como uma competência superior na compreensão e satisfação dos clientes, e para Deshpandé e Farley (1998), o conjunto de processos e atividades inter-funcionais direcionados para a criação e satisfação dos clientes, por via da avaliação contínua das suas necessidades.

No entretanto alguns investigadores deram uma maior abrangência ao conceito, abarcando tanto os consumidores como os concorrentes (Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990), bem como a necessidade de uma organização se orientar para o mercado (Deng e Dart, 1994; Hurley e Hult, 1998; Jaworski e Kohli, 1996; Slater e Narver, 1995; Wrenn, 1997).

Numa vertente mais comportamental e abrangente a definição de Orientação para o mercado, segundo Narver e Slater (1990:20) é *“a cultura organizacional que, de uma forma mais, eficiente e eficaz, desenvolve comportamentos necessários para a criação de valor superior para os clientes e, superior performance para o negócio”*, a qual assenta em três componentes essenciais, concretamente uma orientação para o cliente, para os concorrentes e coordenação inter-funcional, sendo que engloba igualmente dois critérios de decisão, a saber: focalização no longo prazo e ênfase na obtenção do lucro.

Segundo os autores uma orientação para o cliente pressupõe entender o mercado alvo, pelo que as empresas podem adquirir conhecimentos e percepções dos clientes e dos diversos segmentos de mercado de actuação.

Na segunda componente, orientação para os concorrentes, procuram analisar as forças, fraquezas, capacidades e estratégias dos seus principais concorrentes, o que pressupõe uma atenção e orientação de verificação para o que a concorrência está a fazer a cada momento, e por fim a terceira componente, surge da necessidade de se promover uma coordenação inter-funcional, fazendo uso integral dos recursos, para proporcionar a criação e reforço de valor, tendo por base os clientes alvo, o que permite às organizações desenvolverem capacidades, actuar com rapidez e eficácia, perante as oportunidades e ameaças do mercado.

Definição idêntica é partilhada por Kohli e Jaworski (1990:6) ao definir Orientação para o mercado, como "*a geração de inteligência de mercado em relação às necessidades actuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência entre os departamentos e resposta de toda a organização a esta inteligência*". O lucro não está incluído na definição, pois é considerado como uma consequência da orientação para o mercado e não como parte dela, é entendido como um objectivo a ser alcançado no longo prazo.

Para os autores a OM traduz a implementação do conceito de marketing através das actividades da produção de informações (análise dos clientes, tendo sempre por base a sua evolução de necessidades e desejos), divulgação das mesmas (partilha generalizada por todos os departamentos das organizações), e resposta consequente às necessidades dos clientes.

A OM é conceptualizada como o grau e a velocidade através das quais as empresas adquirem, distribuem e agem sobre a informação de mercado (Baker e Sinkura, 1999; Kohli e Jaworski, 1990). De relevar que a conquista e obtenção das informações não se restringem somente às necessidades e preferências dos consumidores, mas também, pela análise e acompanhamento do meio envolvente e relacional, tais como, a legislação governamental, evolução tecnológica, concorrência ou outras forças ambientais.

Para Hunt e Morgan (1995), a definição de OM compreende a sistemática recolha de informação sobre os clientes e concorrentes actuais ou potenciais, a análise e utilização dessa informação com o objectivo de desenvolver o conhecimento sobre o mercado, para definir, implementar e orientar estratégias diferenciadoras e eficientes.

Para Day (1999), as empresas orientadas para o mercado são as que demonstram uma capacidade superior para compreender, atrair e manter os clientes mais vantajosos, conseguindo desta forma obter performances superiores perante os seus concorrentes, nos mercados cada vez mais exigentes e competitivos.

2.2.1. Tipologias Comportamentais da Orientação para o Mercado

Segundo Narver, Slater, Maclachlan (2004) a orientação para o mercado processa-se através de duas tipologias comportamentais, a primeira é a orientação para o mercado de resposta, denominada por "reactiva", na qual as organizações tentam descobrir, compreender, e satisfazer as necessidades expressas pelos clientes, a outra, é a orientação para o mercado "proactiva" centrando-se na satisfação das necessidades latentes dos clientes, ou seja conduz os clientes em vez de responder unicamente às suas necessidades.

2.2.2. Orientação Reactiva

Uma estratégia orientada ao mercado de resposta reactiva (abordagem *market-driven*) também conhecida de resposta, possui uma natureza acentuadamente determinista e adaptativa (Kumar, Scheer e Kotler, 2000), representa a tomada de decisões a partir do reconhecimento das preferências e comportamentos dos clientes, consumidores e concorrentes – baseada num contexto “dado” e aceite como tal.

Esta abordagem transcende da clássica orientação para o marketing (*marketing orientation*), assenta nos pressupostos da orientação para o mercado de Kohli e Jaworski (1990) e Day (1994), pois engloba para além dos clientes a envolvente do meio ambiente, onde se inclui e acompanha as evoluções e implicações das acções da concorrência, de fornecedores, do governo entre outras entidades, para conseqüente adaptação e correcção da postura concorrencial.

2.2.3. Orientação Proactiva

Alternativamente e complementarmente à orientação de *market-driven*, Jaworski, Kohli, e Sahay (2000), bem como Kumar, Scheer e Kotler (2000), manifestam a possibilidade de que as estruturas e/ou os comportamentos do mercado podem e devem ser modelados pelas organizações.

Assim novas estratégias de análise e formas de abordagem ao mercado ocorrem, onde as empresas passam a focalizar e a procurar satisfazer eventuais necessidades latentes dos clientes, novas formas e oportunidades de actuação no mercado, fazendo uso de avanços tecnológicos sobre produtos, e onde a inovação passa a assumir um papel significativo.

A orientação para o mercado proactiva (abordagem *market-driving*) é uma postura mais agressiva e baseada na pró-actividade e na antecipação face às dinâmicas do mercado (Tarnovskaya, Elg e Burt, 2005), com o nítido objetivo de influenciar as estruturas do mercado e/ou o comportamento dos seus diversos intervenientes.

As organizações ao assumirem uma postura pró-activa (antecipando acontecimentos, aproveitando oportunidades, adoptando atitudes de conquista, de liderança, transformando factores negativos em positivos, entre outros), e assentes numa visão sistémica, procuram conquistar e consolidar níveis de excelência, bem como de retornos de competitividade e valor relacionais superiores nos mercados onde actuam.

2.2.3.1. Complementaridade das tipologias comportamentais

Na verdade, ambas as estratégias representam diferentes maneiras de se entender o mercado, duas lógicas distintas no panorama da orientação estratégica, nesse sentido, Slater e Narver (1998; 1999) salientam, que os dois posicionamentos não são excludentes, mas complementares, e de eficácia contingente ao contexto de aplicação.

A complementaridade na relação das posturas *market-driven* e *market-driving* é igualmente constatado por Harris e Cai (2002), os quais sustentam a natureza sequencial das duas estratégias, no sentido de que se completam, mas em momentos temporais distintos, ou seja, o sucesso de uma estratégia *market-driving* requer, à posteriori, a aplicação de acções *market-driven*.

2.3. Orientação para o Mercado Externo

A intensificação da competitividade a uma escala global gerou no mundo empresarial um interessante e crescente fluxo de novas oportunidades e desafios às organizações, onde a expansão das relações para os mercados externos foram entendidos como oportunidades para melhorar a performance económica e o crescimento, diminuindo conseqüentemente a dependência dos mercados domésticos, o que implicou uma forte coordenação e integração das operações nos diversos mercados, como forma de se obterem economias de escala, promover a transferência dos conhecimentos e a optimização dos recursos.

Porter e Montgomery (1998) entendem que a globalização tende a impor às empresas uma actuação em mercados globais, como forma de obter e desenvolver vantagens competitivas através das redes de relacionamentos. Conceitualmente existem quatro tipologias de orientações estratégicas com maior referenciação aquando da adopção de processos de internacionalização, a saber: internacionais, multinacionais, globais e transnacionais (Porter, 1986; Bartlett e Ghoshal, 1988, 1989; Prahalad e Doz, 1987), as quais dependem estrategicamente de duas dimensões básicas: a adaptação e a integração local.

As estratégias internacionais, que adoptam uma orientação do tipo etnocêntrica, não exigem que se proceda a uma adaptação local, sendo as estratégias de actuação no estrangeiro como se fosse uma réplica das suas operações no país de origem. As estratégias multinacionais (ou multidomésticas) já envolvem a obtenção de adaptação ao mercado receptor, as quais assentam em estratégias e orientações de actuação policêntricas.

Uma estratégia de negócio é global quando a empresa compete nos principais mercados mundiais e quando o sistema de negócio é feito por integração e coordenação das actividades através das diferentes fronteiras (Lassere, 2003), ou seja adoptam uma orientação do tipo mista. Corresponde a uma visão do mundo como se de um só espaço homogéneo se tratasse em que todos os consumidores têm gostos e preferências semelhantes (Levitt, 1993).

Por fim as estratégias transnacionais procuram juntar os benefícios de ser simultaneamente “local” e “global”, pelo que em termos organizacionais têm a vantagem da dispersão das actividades, de modo a atingir quer a adaptação necessária a cada mercado e serem simultaneamente eficientes mundialmente, ou seja ao adoptar-se uma visão global, têm em consideração as diferenças locais (Bartlett e Ghoshal, 1989).

A óptica de análise da orientação para os mercados externos abre a perspectiva para a integração de duas teorias muito discutidas nos processos de internacionalização das empresas, concretamente entre a teoria económica (Dunning, 1980) e a teoria comportamental (Johanson e Vahlne, 1977).

Ao considerar que o início da internacionalização se concentra nas competências da origem ou vantagens de propriedade e na utilização das vantagens das subsidiárias no estrangeiro, toda a essência assenta na primeira teoria, a económica.

Por outro lado, ao considerar que a capacidade de configurar, renovar e adequar as competências da origem, para o mercado estrangeiro e transformá-las em capacidades dinâmicas, a serem replicadas na aprendizagem e na experiência das relações internacionais, já dizem respeito ao segundo modelo, dito comportamental, no qual a dinâmica do mercado global impulsiona a constante recriação de competências (Augier e Teece, 2007; Eisenhardt, 2002; Sull e Escobari, 2004).

Para Engel, Blackwell e Miniard (1995), o país de origem actua como um critério de avaliação dos produtos, através dos quais os consumidores adoptam com base nas dimensões ou atributos dos mesmos, os seus julgamentos de avaliação face às diversas alternativas para uma compra específica, que podem assumir entre outras formas, a segurança, confiabilidade, preço, marca, garantia ou atributos e sentimentos relevantes associados à posse do produto.

Além das capacidades e dos recursos superiores, Aaker (1992) acrescenta que, existem outros factores a terem que ser considerados para se conseguir obter vantagens competitivas sustentáveis, nos mercados externos, pois requer que se estabeleça uma correcta análise e abordagem ao mercado, definição criteriosa das especificações dos produtos a comercializar, identificação dos concorrentes já estabelecidos, a que acresce perante Matsuno, Mentzer e Rentz (2000), uma atenção pertinente e cuidadosa perante alguns factores críticos, tais como os aspectos legais e regulamentares, bem como as forças sociais e macroeconómicas.

Tendo por base os relacionamentos externos, nomeadamente na vertente de exportação, segundo Morgan, Kaleka e Katsikeas (2004) a interacção e a partilha de recursos e das capacidades disponíveis, bem como a intensidade competitiva dos mercados alvo e as decisões estratégicas competitivas adoptadas, determinam a obtenção de VC nesses mercados, bem como a correspondente performance conquistada.

Nos mercados externos as estruturas em rede são favorecidas através de dois importantes recursos, concretamente a confiança e a cooperação (Oviatt e McDougall, 1994), e de igual modo a aprendizagem e adaptabilidade, pois as empresas têm de ser capazes de “*adaptar as suas competências principais ao longo do tempo*” (Shi e Gregory, 1998: 202), e deter meios para a mobilidade e aprendizagem no cenário internacional.

Em termos teóricos e paradigmas utilizados na vertente literária da exportação, releva-se três perspectivas que são utilizadas para analisar a performance das exportações, concretamente:

- i) A perspectiva baseada no paradigma Estrutura-Comportamento-Performance (SCP) com ligações à teoria organizacional, foi sustentada e testado empiricamente por Cavusgil e Zou (1994);
- ii) A perspectiva baseada nos recursos (RBV), usada para desenvolver o modelo de Morgan, *et al.*, 2004, na área de exportação;
- ii) A perspectiva relacional ou comportamental que procura testar empiricamente os princípios críticos da teoria de relações transacionais (*Relational Exchange Theory*).

Com base nos dois conceitos dominantes de orientação para o mercado - Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999) desenvolveram um modelo de orientação para o mercado externo e a relação com a performance em mercados internacionais, composto por quatro construtos, dos quais uma integrativa - coordenação interfuncional, e as restantes de carácter comportamental - geração de inteligência exportadora, disseminação de inteligência exportadora e acção de resposta, todos orientados para competidores e consumidores, associando a sua relação com a performance.

Existe igualmente uma outra escala para análise dos mercados externos, desenvolvida por Matsuno, Mentzer e Rentz (2000), que se baseia na escala de Markor, e que segundo Kohli, Jaworski e Kumar (1993), aborda os comportamentos das organizações perante factores críticos de mercado, tais como os consumidores, concorrentes, aspectos legais, forças sociais e macroeconómicas.

No presente estudo de investigação vamos utilizar uma escala híbrida de orientação para o mercado externo, adaptada de Cadogan, *et al.*, 1999, e Matsuno, *et al.*, 2000.

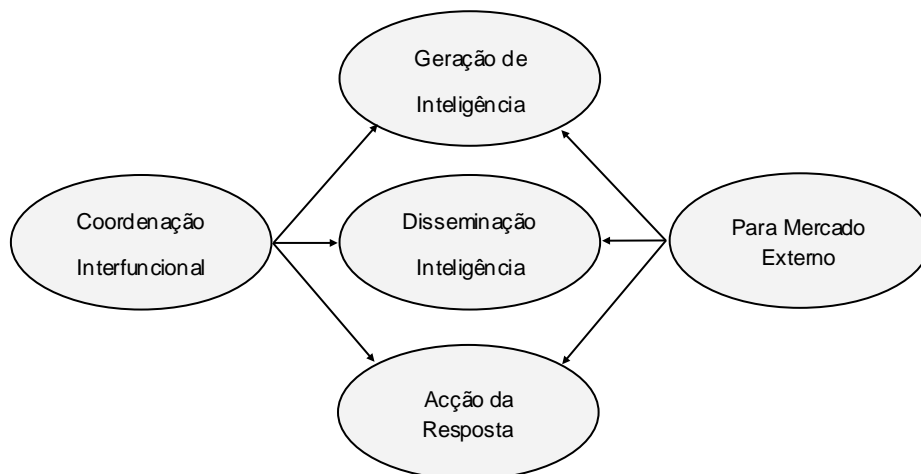


Figura 10 - Modelo Orientação Mercado Externo.¹⁴

¹⁴ Fonte: Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges, 1999

2.4. Vantagens Competitivas

Conforme já mencionado está a verificar-se no mundo actual profundas transformações e redimensionamentos competitivos, bem como alterações nos processos de obtenção e manutenção de vantagens competitivas (VC), que passam a caracterizar-se não só pela melhoria e/ou implementação de variáveis como qualidade, custos, preço, bem como pela dinamização de inovações tecnológicas, em resultado da implementação de novas formas de relação influência das tecnologias informacionais, que impactam de forma significativa sobre a economia, as organizações e a própria sociedade.

O desenvolvimento empresarial pressupõe a procura de forma planeada e flexível de objectivos e novas conquistas, sendo o fortalecimento das relações uma das formas para a obtenção de VC perante a concorrência, o que implica obter informação da percepção dos clientes sobre os seus produtos e serviços ou investigar os factores explicativos (recursos e capacidades) do posicionamento da empresa no mercado, comparativamente com os seus concorrentes (Navarro, Losada, Ruzo, Diez, 2010).

Segundo Jain (2000), para se conseguir obter ou consolidar VC no mercado de actuação, tem de se detectar ameaças e dinamizar oportunidades potenciais, avaliando cada opção de acordo com as aptidões dos negócios, antecipando a resposta dos concorrentes prováveis para cada opção e, por fim, modificar ou eliminar opções inadequadas, ou seja tem de se fazer uma análise e intervenção sobre os condicionantes das vantagens competitivas.

As fontes das VC da presente pesquisa de investigação são, a orientação para o mercado, para a aprendizagem, e para a inovação, e por conseguinte procura-se analisar os seus impactos em termos de performance, tendo por base a análise da posição estratégica dos diferentes *stakeholders* envolvidos.

Para além da competitividade, procura-se analisar e confrontar o comportamento entre as organizações que actuam isoladamente, e as que se unem e partilham recursos, capacidades e competências, bem como o correspondente processo de valorização da qualidade dos produtos e serviços, como forma de se obter a preferência pelos consumidores, e consequentemente obter vantagens competitivas no mercado, pelo reconhecimento de valor superior perante a concorrência.

2.4.1. Posicionamento estratégico

Na gestão estratégica, importa referir na linha de Teece, *et al*, 2000, três grandes correntes, na disciplina: a das forças competitivas que perspectiva o estudo da estratégia em torno de conceitos como entrada, restrições à entrada e posicionamento; a da teoria dos jogos, que incide sobre a interacção, os comportamentos, a formação das expectativas e o desfecho da actuação dos participantes rivais; e, a abordagem baseada nos recursos, que se distingue por explicar o desempenho empresarial superior, a partir da própria empresa e do modo idiossincrático e único, como utiliza os recursos.

Na presente investigação vamos centrar a análise do posicionamento estratégico na dicotomia de actuação, ou seja se as organizaçõeas actuam de forma isolada ou em conjunto na sua intervenção perante o mercado, ou seja, como procura intervir em termos de competitividade, e quais os resultados dessa actuação.

Muito embora o termo “competitividade” possa ser entendido na acepção de um conceito multidimensional relativo, cujos determinantes variam com o tempo e com os contextos (Ambastha e Momaya, 2004), para Porter (1990), traduz a competência ou o talento resultante dos conhecimentos adquiridos, que criam, mantem e sustentam níveis superiores de performance face à concorrência, de forma a garantir níveis óptimos de eficiência e de desempenho.

Em termos genéricos na vertente empresarial, é comum associar-se que a competitividade está associada à conquista de quota de mercado, obtenção dos melhores recursos disponíveis e por posições de liderança. Segundo Fagerberg (1996), a competitividade pode ser analisada por via dos factores estruturais, relevando a produtividade, as competências e o binómio conhecimento e inovação.

Segundo Hamel (1996) existe três tipos de atitudes perante o mercado, as empresas que “controem”, que influenciam o mercado, definem as regras de jogo, promovem o desenvolvimento das tecnologias (*rule breakers*), as empresas seguidoras, as que promovem atitudes reactivas e “seguem” as estratégias estabelecidas (*rule takers*) e aquelas que “reescrevem” novas estratégias, propondo novas regras e atitudes (*rule breakers*), sendo que para o autor estratégia é revolução, tudo o restante são tácticas.

De seguida vamos fazer uma apresentação e distinção entre os termos competição, cooperação e cooptação, formas recentes de actuação e de se proceder à analisar das diversas posturas dos relacionamentos empresariais.

Para Brandenburger e Nalebuff (1996) a cooperação procura formas para mudar e expandir os negócios, tão bem como as melhores e novas formas para competir, no entanto, visando parcerias com ganhos mútuos. Os autores contribuíram para a clarificação sobre o dilema competição versus cooperação, associando "a cooperação com o acto de criar um bolo, e a concorrência, quando chega a hora de dividi-lo".

A cooperação traduz um comportamento que assenta na reciprocidade, partilha e complementariedade entre parceiros, tendo como finalidade a obtenção de objectivos e resultados equivalentes ou distintos, ou seja onde se partilham interesses comuns, para de forma coerente e com intuito dinamizador se reforçar o resultado global obtido.

Nas relações de cooperação entre organizações, o interesse económico cede espaço para acções de reciprocidade e compromisso, através de relações duradouras, que segundo Heide e Miner (1992), ajudam a reforçar as características relacionais, e faz emergir a necessidade de qualidades como a boa reputação e comportamentos baseados na confiança (Dagnino e Padula, 2002).

Através da perspectiva de negócios denominada por cooperação competitiva ou "Coopetição", as organizações formulam estratégias voltadas à cooperação e à competição em simultâneo, ou seja, elas cooperam para atingir determinado objectivo e competem na altura da distribuição dos benefícios conquistados.

Segundo Brandenburger e Nalebuff (1997), a coopetição assenta nas relações de complementaridade entre os parceiros no mercado, não bastando conhecer a concorrência, os clientes e os fornecedores, pois os seus comportamentos e posições dos intervenientes no mercado, procuram influenciar os resultados a obter, pois, as mesmas entidades podem ser um cliente, um concorrente, um fornecedor ou um complementador para outro interveniente.

Assim, segundo os autores as empresas actuam segundo uma rede de criação de valor, em que se relacionam com os seus concorrentes, agregando a dimensão de cooperação à abordagem competitiva, o que permite a dinamização de relações de complementariedade, cooperação, adaptação e consequente sobrevivência.

Segundo Lado, Boyd e Hanlon (1997), abordam a coopetição pela vertente da conquista de recursos e capacidades, entendem que a coopetição não está dissociada da competição, existe uma relação simbiótica entre ambas, o que permite o estímulo e desenvolvimento dos conhecimentos, progresso tecnológico e a expansão dos mercados.

Associado à questão da avaliação e das implicações competitivas dos recursos e capacidades das organizações, terá de se apurar no tempo, se as mesmas permitem a criação e reforço dos níveis de valor agregado, se exploram as oportunidades ou permitem a neutralização das ameaças, como forma de permanentemente existir uma atitude dinâmica e activa para enfrentar as exigências do mercado.

2.4.2. Relação de forças

As relações de forças das organizações no mercado traduzem o resultado das opções estratégicas adoptadas, ou seja, são os seus atributos distintivos, que quanto mais valiosos e distintivos forem, lhes permitem alcançar, pelo menos temporariamente, vantagens competitivas face aos seus concorrentes.

No entanto esses atributos distintivos são construídos e estão em confronto crescente com as dinâmicas do mercado, ou seja, têm por base a geração dos fenómenos da competição, onde as posições e os retornos do meio empresarial traduzem as conquistas resultantes das interações entre as pessoas e as organizações, que disputam algo, onde as posturas de intervenção estratégicas, assentam por norma em atitudes de conflito, hostilidade e de rivalidade directa, pois a intervenção assenta na maximização dos interesses próprios.

A competição entre empresas é caracterizada por uma visão atomística, onde as empresas procuram alcançar os seus interesses individuais, com usufruto de ganhos e benefícios sobre os seus concorrentes e outras empresas ao longo da cadeia de valor (Gulati *et al.*, 2000, Dagnino e Padula, 2002).

Porter (1980) contribuiu para a percepção da dinâmica do termo competição, através da estrutura das "cinco forças básicas", pelo que a intensidade concorrencial de um sector depende do número de concorrentes e a sua rivalidade em determinado momento, a entrada de novos concorrentes, o poder de negociação dos clientes e dos fornecedores, bem como o aparecimento de produtos substitutos, os quais exercem na definição do nível dos preços, custos e investimentos associados.

Nas relações horizontais da cadeia de valor, a postura competitiva consiste na conquista da posição mais vantajosa sobre a concorrência, e nas relações verticais, a ênfase da competição está na partilha eficiente de recursos entre compradores e vendedores ao longo da cadeia de valor. Tal evolução gerou no tempo a evolução para as inter-relações na cadeia de valor, através de parcerias e alianças.

Para Ghemawat (2000) a principal contribuição da estrutura supra foi a mudança de percepção da cadeia de valor, de dois (fornecedor e comprador) para três estágios (fornecedores, concorrentes e compradores), sendo que na dimensão horizontal, além dos concorrentes rivais, há a inclusão dos produtos substitutos.

De relevar que existem vários modelos para se analisar e avaliar as relações de forças das organizações, uma das mais utilizadas e a que apresentamos no final da presente pesquisa de investigação é a análise SWOT, que permite identificar e diferenciar as valências internas (pontos fortes e fracos), e as externas (oportunidades e ameaças), através das quais se pode identificar as vantagens distintivas obtidas pelas organizações perante o mercado.

2.4.3. Qualidade de produtos ou serviços

A partir da década de oitenta, a qualidade começou a assumir um carácter transversal dentro das organizações, centrando-se em três áreas de actuação nucleares, concretamente, a satisfação das necessidades do cliente, a prevenção e resolução atempada de problemas, bem como a consequente melhoria contínua dos desempenhos.

A qualidade segundo o DL 140/2004 de 8 Junho é definida como “*O conjunto de atributos e características de uma entidade ou bem que determinam a sua aptidão para satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade*”.

Sittimalakorn e Hart (2004), quanto à orientação para a qualidade, entendem que o compromisso de uma organização com a melhoria contínua para a entrega de qualidade percebida pelo cliente é, em última instância, para atingir a satisfação do cliente.

As organizações perante os níveis de qualidade, factor diferenciador perante o mercado cada vez mais relevado e apreciado pelos consumidores, deverão tentar reduzir ao mínimo a discrepância existente entre aquilo que o consumidor espera (“Qualidade Esperada”), e aquilo que efectivamente recebe (“Qualidade Percebida”).

Segundo Zeithaml (1988) qualidade pode ser amplamente definida como superioridade ou excelência, e qualidade percebida pode ser definida como o julgamento do consumidor quanto à qualidade geral e superioridade de um produto ou serviço em relação às alternativas.

Sobretudo a partir dos anos noventa, o enfoque da qualidade passou a ser alvo de interesse e de redireccionamento estratégico por parte das organizações, pela introdução da certificação dos sistemas de gestão da qualidade, entendida como promotora da obtenção de vantagens competitivas, em resultado da satisfação das necessidades dos clientes.

Para Juran (1997) a avaliação da competitividade das empresas deve ser feita tendo em conta a qualidade ao nível da avaliação das características dos produtos e/ou serviços que são produzidos e ao nível da avaliação das características dos processos necessários à sua realização.

De acordo com Deming (1982) as organizações conseguem através da adopção de princípios de gestão adequados, aumentar a qualidade dos seus bens e serviços, reforçando a lealdade dos seus clientes, ao mesmo tempo que reduzem custos, por via da redução dos desperdícios, da diminuição da necessidade de repetir tarefas e da diminuição dos conflitos e internos. Em suma, defende que a melhoria da posição competitiva e da produtividade das organizações dependem, fundamentalmente da qualidade.

Um importante conceito da gestão da qualidade total, foi idealizado pelo autor, conhecido pelo ciclo PDCA: **P** significa *plan* (planear), **D** quer dizer *do* (fazer), **C** significa *control* (controlar) e **A**, *action*, Acção, o que pressupõe que todos os processos devem ser continuamente estudados e planeados (inclusive modificações e melhorias), implementados e controlados (medição e observação dos efeitos) e, por fim a realização de uma avaliação dos resultados obtidos, assentes num ciclo evolutivo de melhorias e de aperfeiçoamento contínuo do sistema.

Os sistemas de qualidade são um conjunto de elementos dinamicos inter-relacionados, que visam assegurar que os produtos e/ou serviços satisfaçam as necessidades e expectativas dos consumidores.

Em termos genéricos, a qualidade, enquanto melhoria contínua, pode ser obtida, entre outros itens, pela via da qualidade dos produto e/ou serviço, satisfação dos clientes, conquista de mercados, sucesso na competição comercial, desde que promova complementariedades sistemicas entre os diversos *stakeholders*.

2.4.3.1. Qualidade percebida do produto

A qualidade percebida do produto assenta numa multiplicidade de características que os consumidores associam aos produtos, e que são os factores críticos e decisórios em termos de consumo e de utilização dos produtos por parte dos clientes.

2.5. Orientação para a Aprendizagem

As organizações ao terem de enfrentar condições que o mercado impõe, tendencialmente passaram a reconhecer que as acções de aprendizagem interna e externa, são essenciais para o desenvolvimento de novos conhecimentos, como forma de se alcançar melhorias na capacidade de gestão, promoção da melhoria da qualidade dos produtos, serviços e processos, e da necessidade de promover a dinamização de novas inovações tecnológicas.

Ao se tratar de aprendizagem no contexto das organizações, percebe-se a tendência de se concentrar o grosso do presente constructo na vertente colectiva não perdendo de vista no entanto a relevância da aprendizagem que cada pessoa desenvolve a nível individual, pois é na complementariedade das mesmas que se obtém o sucesso das organizações.

Considerando os diversos intervenientes das organizações, a estratégia de uma empresa pode ser desenvolvida em nível organizacional ou interorganizacional. A primeira concentra-se somente nos aspectos, recursos e resultados internos de uma organização, enquanto a segunda refere-se àquelas desenvolvidas entre duas ou mais organizações.

2.5.1. Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional tem como um dos seus objectivos, estimular o intercâmbio de informações e conhecimentos entre as pessoas, que através do seu constante aperfeiçoamento vão influenciar os comportamentos organizacionais internos. Informação é o resultado de um processo de agregação, organização e análise de dados, por outro lado, conhecimento é a capacidade de utilizar essa informação para a realização de uma acção (Doz e Santos, 1997)

Numa organização, o processo de aprendizagem pode ocorrer a três níveis: nível individual, de grupo e organizacional.

Ocorre primeiramente ao nível do indivíduo, muito assente em crenças individuais e emoções, que depois se transformam através dos processos de partilha e integração social e colectiva, em orientações para acções de grupo. Por fim o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo, torna-se institucionalizado e expressa-se em características culturais e estruturais das organizacionais, tais como, regras, procedimentos e elementos simbólicos da organização.

Segundo Fiol e Lyles (1985), a aprendizagem organizacional é um processo que permite a melhoria e o desenvolvimento das acções organizacionais, através da aquisição e utilização de novos conhecimentos e de melhores compreensões, abrangendo os níveis individuais e organizacionais, sublinhando que a aprendizagem não é só a aquisição de conhecimento, mas, igualmente, a sua utilização. Os autores apresentam a cultura, a estratégia e a estrutura da organização, para além do ambiente externo, como factores que podem influenciar a aprendizagem organizacional.

Senge (1990) define as organizações que aprendem, como aquelas nas quais as pessoas continuamente expandem a sua capacidade, assentes numa orientação de aprendizagem colectiva.

O processo de aprendizagem para o autor, ocorre, através de um ciclo contínuo e dinâmico, composto por três conjuntos de elementos, concretamente a partir do desenvolvimento de novas habilidades e aptidões (altera-se a compreensão dos indivíduos sobre a realidade); novos conhecimentos e sensibilidades (que são incorporados e modificam os seus modelos mentais) e; novas crenças e atitudes (baseadas na interpretação da realidade, que promovem o enriquecimento e estimulam o desenvolvimento contínuo das competências e aptidões), e que promove a retro alimentação do sistema.

Assim os pressupostos básicos para a aprendizagem organizacional segundo Senge (1990), é desenvolvida por intermédio de cinco disciplinas – domínio pessoal (para conhecer os próprios objectivos), modelos mentais (ideias, influenciando a visão e a atitude das pessoas), visão partilhada (valores, princípios e práticas), aprendizagem em equipa (integração e participação grupo) e pensamento sistémico (processo aglutinador e integrador).

A partir destas disciplinas foca inicialmente o indivíduo, no seu processo de autoconhecimento, de clarificação dos seus objectivos e projectos pessoais, no qual os seus modelos mentais são imagens de como o mundo funciona e que se encontram guardados no seu interior. De seguida, o foco desloca-se para o grupo, onde é suposto ocorrer a cooperação, entrelaçada e, finalmente, através do raciocínio sistémico, é transposto para a organização, permitindo assim a construção de uma dinâmica de aprendizagem constante.

O Pensamento sistémico: é a quinta disciplina, que visa desenvolver todas as outras em conjunto. Uma organização não é um sistema isolado, mas antes parte integrante de vários e diferentes sistemas em permanente e continua interacção, daí que a capacidade para relacionar acontecimentos seja fundamental, pois potencia a adaptação necessária da organização ao seu meio e permite-lhes efectuar previsões.

Nonaka e Takeuchi (1995) consideram de grande relevância e importância, para a aprendizagem organizacional, duas dimensões de conhecimento, o tácito (está localizado na mente das pessoas e baseia-se nas suas competências e conhecimentos adquiridos ao longo da vida, inclui a capacidade para fazer ou julgar algo), e o explícito (está disponível em manuais, relatórios e documentos, inclui planos de acção, manuais de procedimento, informação arquivada em computadores).

O primeiro é pessoal, específico do contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado, enquanto o segundo, refere-se ao conhecimento que é codificado e passível de ser transmitido em linguagem formal e sistemática.

A criação de conhecimento para Nonaka (1994) é um processo em forma de espiral de interacção entre o conhecimento tácito (CT) e conhecimento explícito (CE), sendo que para Nonaka e Takeuchi (1995), existem quatro modos de conversão do conhecimento:

(a) Socialização (onde ocorre a partilha de experiências e do conhecimento, sendo que muitas vezes as empresas adquirem ou aproveitam o CT embutido nos clientes ou fornecedores por intermédio das interacções que ocorrem entre eles);

(b) Exteriorização (onde o conhecimento adquire contornos conceituais, ou seja a conversão do CT em CE);

(c) Combinação (conversão do CE num conjunto mais complexo e sistemático, que devidamente combinado e processado promove a criação de novos conhecimentos), e

(d) Interiorização (processamento da incorporação do CE no CT, assente em rotinas e intimamente relacionado com o "aprender fazendo").

Em suma, esta espiral do conhecimento para os autores permite, compreender melhor o processo de criação do conhecimento a partir da interação contínua entre as dimensões tácita e explícita do conhecimento e entre o indivíduo e o grupo, e por conseguinte, a sinergia entre os processos de criação e transferência do conhecimento.

Para Nonaka e Konno (1998), é através da repetição cíclica dos quatro processos apresentados que a empresa cria e desenvolve o seu conhecimento, e que pode levar à vantagem competitiva.

De acordo com Alavi e Leidner (1999), as competências necessárias para a aprendizagem assentam em três dimensões:

- a) A cultural, tecnológica e de gestão da informação. A cultura organizacional inclui características como as linhas de actuação e orientação de gestão, flexibilidade para a mudança, capacidade e articulação da aprendizagem e a promoção e partilha do conhecimento;
- b) A dimensão tecnológica, consiste na dinamização das novas tecnologias, facilitadoras das sinergias organizacionais, e por último,
- c) A gestão da informação, é realizada através de uma dinâmica permanente de recolha e tratamento de informações sobre os clientes, concorrência, produtos e mercados, de forma a promover um acompanhamento constante e dinâmico sobre os mercados, suas evoluções e tendências.

Perante o exposto torna-se claro que a gestão do conhecimento sofre influências sistémicas, não sendo possível tratá-la de forma isolada do contexto externo à organização, pois essas informações devem contemplar aspectos sobre concorrentes, clientes, mercados, produtos, tecnologia e ambiente.

A transferência do conhecimento é um factor crítico para que as organizações possam adquirir novas capacidades, sendo relevante o reconhecimento da importância do conhecimento que partilham e absorvem interna e externamente.

2.5.2. Aprendizagem Interorganizacional

A aprendizagem tem uma longa história como conceito na teoria organizacional, sendo que no actual ambiente caracterizado por fortes instabilidades e inseguranças, com o aparecimento constante de novas tecnologias e exigências, a capacidade de se aprender com outras entidades e parceiros de negócio ou de relação tornou-se uma das formas para se conseguir alcançar os principais objectivos das organizações, enfrentar os desafios, e obter níveis reforçados de competitividade.

O processo de aprendizagem para Slater e Narver (1995), bem como para Sinkura (1997), é operacionalizada através da aquisição, divulgação e interpretação partilhada das informações, as quais podem ser oriundas de experiências internas e/ou externas, devidamente incorporadas na memória organizacional, em resultado da análise do mercado, nomeadamente dos consumidores e da concorrência.

Para Kogut e Zander (1992) a aprendizagem com o parceiro da aliança envolve principalmente a aquisição de dois tipos de conhecimento, a informação e *know-how* (conhecimento prático sobre como fazer alguma coisa). O sucesso da aprendizagem é entendido e sustentado por Arrow (1974) e Badaracco (1991) como um processo iterativo de intercâmbio entre parceiros, em resultado do contacto directo e íntimo entre as partes e interesse para promover essa partilha, sendo que relações assentes em abordagens de intercâmbio fornecem a base para a transferência de informações e de Know-how através da partilha na aliança e por consequência reforço relacional.

De acordo com Larsson, Bengtsson, Henriksson e Sparks (1998:287) “*a aprendizagem interorganizacional pode ser vista como uma aquisição de conhecimento entre um conjunto de organizações*”. Para os autores para que ocorra cooperação entre as partes na transferência, partilha e criação de conhecimento, terá de ocorrer em simultâneo aceitáveis níveis de transparência (representa a cooperação entre as organizações na descoberta dos conhecimentos da outra organização) e receptividade (corresponde à agressividade na absorção desse conhecimento).

Dyer e Singh (1998) salientam que a aprendizagem organizacional é crítica para o sucesso competitivo das relações em rede, argumentando que o investimento em rotinas que promovam a troca de conhecimento e que facilitem a sua absorção, principalmente com acções de incentivo, transparência e reciprocidade entre os parceiros, podem contribuir para um ambiente de aprendizagem colectiva.

As rotinas de partilha de conhecimento, permitem a transferência, recombinação ou criação de conhecimento especializado (Grant, 1996), através das quais a capacidade de absorção de conhecimentos (Cohen e Levinthal, 1990; Lane e Lubatkin, 1998) é nesse processo um conceito central.

A abordagem de Cohen e Levinthal (1990), para a noção de capacidade absorptiva refere-se ao desenvolvimento de competências, por parte das organizações, pelos actos de reconhecimento, assimilação e aplicação dos novos conceitos obtidos externamente. Para Wang e Ahmed (2007) as empresas com maior capacidade de absorção demonstram maior capacidade de aprendizagem por parte dos parceiros, integrando as informações externas, transformando-as em conhecimentos sólidos e incorporados.

Ao colaborar segundo Hardy, Lawrance e Grant (2005:58) “*as organizações acreditam na conquista do equilíbrio das diferenças entre elas - em termos de conhecimentos, competências e recursos - assim como no desenvolvimento de soluções sinérgicas e inovadoras para os problemas mais complexos, que não conseguem resolver de forma isolada.*”, pelo que as relações colectivas deverão estar sustentadas em negociações de equilíbrios e interesses colectivos.

De acordo com Teece *et al.* (1997), algumas capacidades da empresa, como a aprendizagem e o relacionamento com outras empresas, assumem um papel central na sustentação das VC a longo prazo, sendo que se considera os relacionamentos de negócio como partes dos recursos das empresas, defendido igualmente por Barney (1991), que considera a existência de distinções entre recursos físicos, humanos e organizacionais nas empresas, as quais têm subjacente os relacionamentos de negócio com as outras entidades, considerados como de recursos posteriores.

É oportuno acrescentar a perspectiva apresentada por Mohr e Singupta (2002) ao mencionarem que a aprendizagem interorganizacional pode aumentar a posição competitiva das partes envolvidas, como também pode conduzir à perda de habilidades e à diluição do conhecimento que forma a base da vantagem competitiva, isto pode ocorrer quando, ocorrem assimetrias no processo de aprendizagem entre as empresas parceiras, resultando em distribuição desigual de riscos e benefícios na relação colaborativa.

Na presente tese quando estivermos a relevar a vertente de relacionamento interno adoptamos a terminologia aprendizagem organizacional, quando engloba a vertente externa adoptamos a terminologia aprendizagem interorganizacional, sendo que ambas fazem parte do constructo Orientação para a Aprendizagem (OA).

2.6. Orientação para a Inovação

Ao adoptar-se este constructo no estudo, tem-se por objectivo investigar quais são os factores que determinam a propensão para inovar nas organizações, sendo que a inovação pode ocorrer ao nível de produto, processo, ou serviço para o cliente, de uma nova tecnologia ou maneira de fazer os negócios.

Segundo Damanpour (1991) uma inovação pode ser um novo bem ou serviço, um novo processo de produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo, ou um novo plano ou programa adoptado pela organização, o que implica a criação, desenvolvimento e implementação de novas idéias e comportamentos, tendo por foco base a sua utilidade, sendo que para o autor as organizações promovem as suas orientações para a inovação como forma de responder às mudanças que ocorrem nos seus ambientes, quer internos e/ou externos.

Para Calantone *et al.*, (2002:522), "*a inovação pode ser vista como um amplo processo de aprendizagem que permite a implementação de novas ideias, produtos ou processos*", relevando igualmente a necessidade de se ter em consideração os aspectos culturais (abertura para novas ideias) e comportamentais (introdução de novos produtos) detidos pelas organizações.

2.6.1. Tipologias de Inovação Organizacional

De acordo com Schumpeter (1934, 1945) a inovação é um instrumento vital à sustentação e ao crescimento das organizações, independentemente da sua dimensão.

Inovação é a geração de uma ideia ou invenção e a sua conversão em algum negócio ou aplicação útil (Roberts, 1988), sendo que para Pennings e Harianto (1992), é a recombinação qualitativa de *Know-how* residente nas pessoas e no capital da organização, representando a adopção de novas ideias, processos, produtos ou serviços que podem ser desenvolvidos internamente ou adquiridos externamente.

A focalização das empresas na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, bem como na resposta atempada às alterações que os mercados impuseram às empresas através da inovação passaram a dinamizar a pesquisa e o desenvolvimento na procura de novas soluções, produtos e processos, como forma de impulsionar o valor acrescentado para os consumidores, bem como a sustentabilidade de vantagens competitivas das organizações (Zhou, Yim, e Tse, 2005).

A revisão da literatura identifica que a classificação de inovação varia em função dos diferentes pontos de vista dos investigadores, sendo que entre as numerosas tipologias avançadas na literatura associada à temática, Henderson e Clark (1990) apresentam uma estrutura com quatro tipos de inovações, concretamente a incremental, radical, modular e arquitectural, a saber:

- a) Inovação incremental: Adaptações e melhorias dos processos, produtos ou serviços em algo já existente. Segundo Lawless e Anderson (1996) as inovações incrementais representam mudanças decorrentes de uma progressão natural e ordenada do conhecimento;
- b) Inovação radical ou distintiva: Modificações significativa dos processos, produtos ou serviços ou seja a criação de algo novo. Este tipo de inovação força as organizações a se questionarem sobre a necessidade de um novo conjunto de interesses, criação de novas habilidades e aplicação de novas abordagens na solução de problemas ou oportunidades.

Em suma, e de acordo com Lawless e Anderson (1996), as inovações radicais provocam alterações no mercado e causam mudanças disruptivas dentro da organização.

Quando um novo produto, serviço ou processo distintivo integra várias componentes numa dada arquitectura, surgem as duas restantes tipologias:

- c) Inovação modular: alteração das componentes e preservação da estrutura vigente;
- d) Inovação arquitectural: nova combinação das actuais componentes.

Segundo os autores as inovações podem gerar impactos ao longo da cadeia de valor, afectando de forma diferenciada os diferentes *stakeholders* de forma agregada.

Christensen (1997) apresentou novas abordagens em termos de conceitos de inovações que geram oportunidades de crescimento, respectivamente as sustentadoras e as disruptivas, sendo as primeiras obtidas pela via das inovações incrementais, assentes nos melhores produtos e serviços das organizações, com posicionamento nos melhores clientes já existentes e mais exigentes. Por essa via o lucro é significativo e consolidado, pois o negócio já existe e as melhorias são tipicamente baseados em tecnologia, as segundas procuram novos mercados e modelos de negócios, com soluções e atributos mais eficientes e diferentes dos existentes, baseando nos atributos da sua comercialização.

A inovação disruptiva numa fase introdutória posiciona-se com preços mais baratos, produtos mais simples, na conveniência do seu uso e direccionado para novos mercados e clientes. Começam por apresentar aplicações simples, oferecendo o produto a pessoas que até então não eram consumidores, muitas vezes com qualidade inferior, mas a um preço mais acessível, e progressivamente, vão fazendo o aperfeiçoamento dos produtos, com conquista de novos mercados e eliminação de concorrentes já estabelecidos.

Esta tipologia assenta na procura de novas oportunidades de negócios, tendo por base atributos distintivos na vertente custo e conveniencia, factores que os tornarão atractivos e acessíveis, e com margem de expansão e conquista no tempo. Segundo o autor, as características destes produtos denominados de ruptura, são considerados segundo três características distintivas: os mais simples e mais baratos; com menores margens de lucro, e; que são comercializados por norma em mercados emergentes ou insignificantes.

Em suma, o produto inicialmente possui valorização fraca por parte do mercado, mas compensando pela vertente da sua acessibilidade, e com atributos de incorporação distintivos, que permitirão no tempo que o mesmo venha a ser utilizado com maior confiança, e venha a ser reforçada a sua valorização pelo mercado, e com a consequente conquista de quota e relevância.

De forma análoga existem autores que denominam a inovação, pela expressão “inovatividade” (innovativeness) que é usado para designar a orientação para a inovação (Damanpour, 1991) e por outros para designar a capacidade de inovação (Calantone, Cavusgil, e Zhao, 2002; Wang e Ahmed, 2004; Zaheer e Bell, 2005).

A inovatividade, é a abertura para novas ideias, um aspecto da cultura das empresa, uma medida da orientação para a inovação, e a capacidade de inovação traduz a aptidão das organizações para adotarem ou implementar novas ideias, processos ou produtos com sucesso (Hurley e Hult, 1998).

Wang e Ahmed (2004) definem a capacidade de inovação como a aptidão da empresa para desenvolver novos produtos e/ou mercados através do alinhamento de uma orientação estratégica inovadora com processos e comportamentos inovadores. A capacidade de inovação de uma empresa pode ser entendida sob duas perspectivas, uma interna, como consequência do trabalho de pesquisa e desenvolvimento, assentes em capacidades de absorção, e uma segunda, externa, fruto do posicionamento em rede, fonte de acesso potencial a recursos e a uma maior diversidade de informações e conhecimentos (Zaheer e Bell, 2005).

De igual modo quando se abordou a aprendizagem fez-se uma abordagem organizacional e interorganizacional, o mesmo ocorre neste constructo, onde a inovação aberta traduz a envolvimento do constructo nas relações que se estabelecem com as entidades externas.

2.6.2. Inovação Aberta

Segundo Chesbrough (2003), a inovação aberta ("open innovation") traduz as posturas e atitudes que as empresas implementam nas suas relações colaborativas com entidades externas, através das quais procuram e promovem o alcance de avanços tecnológicos, pela partilha dos seus recursos físicos e tácitos, reforçando a criação de valor das partes envolvidas, a qual pode ocorrer pela via da cooperação com instituições de pesquisa e desenvolvimento (P&D), universidades, fornecedores, clientes e, até mesmo com concorrentes, pela via da partilha de ideias e desenvolvimento de produtos e serviços.

Um dos grandes desafios das empresas para maximizarem a sua capacidade de inovação é o desenvolvimento de mecanismos que proporcionem a obtenção da complementaridade de competências entre empresas (Moffat, Gerwin e Meister, 1997), promovendo a redução do risco e a incerteza do processo de desenvolvimento de novos produtos (Teece, 1986).

As empresas que fazem uso da inovação aberta recebem e partilham ideias com o mercado de forma cooperante, como forma de promover a criação e reforço de valor, com instituições de pesquisas, universidades, fornecedores, clientes e, até mesmo, com seus concorrentes para o desenvolvimento tecnológico dos seus produtos e ou serviços (Rigby e Zook, 2002; Chesbrough, 2003), nomeadamente para suprir as suas necessidades, em termos de conhecimento e bases tecnológicas, dentre as quais, as actividades de cooperação tecnológica (Chung, Bae e Kim, 2003).

2.7. Performance

A sustentabilidade estratégica das Vantagens Competitivas é conseguida através do reinvestimento dos resultados obtidos (performance) em proveito de todas as entidades envolvidas, reforçando as posições e corrigindo as estratégias futuras, promovendo-se novos ciclos de relações tendencialmente com resultados mais consolidados no tempo.

A performance é um indicador indispensável para qualquer organização analisar o seu nível de sucesso, quer em termos do mercado domésticos quer em termos dos mercados externos.

Actualmente existem um amplo universo de dimensões para analisar o desempenho das organizações, sendo que a maioria possui relevância e aplicação no âmbito da análise financeira e de controlo de gestão, não existindo ainda uma unanimidade entre os principais autores, para a definição dos critério a adoptar para a análise da performance em termos estratégicos. Vale ainda destacar um conjunto de outros indicadores não necessariamente excludentes, podendo ser considerados como complementadores na obtenção da análise de desempenho, tais como EVA (Economic Value Added), BSC (Balance Scorecard), TQM (Gestão da Qualidade Total), entre outros.

Para além das métricas baseadas no modelo RBV que procede a uma análise comparativa a nível do desempenho, observando-se os recursos e capacidades (representados por indicadores financeiros), Sink e Tulle (1993) atribuem sete dimensões para caracterizar os desempenhos (eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, ambiente trabalho, inovação e lucro), bem como Harvey (2004) propõe uma análise de cinco dimensões para a avaliação quantitativa da RBV (capacidades internas, ambiente externo, competências distintivas, utilização de recursos e rendimento financeiro).

Na presente pesquisa de investigação adoptou-se a avaliação da performance assente em três indicadores de Morgan, Vorhies e Nason, (2009), respectivamente a satisfação do cliente, o ambiente competitivo e a rentabilidade actual, aplicado em ambiente de análise das capacidades de marketing.

2.7.1. Performance Organizacional

A performance de um negócio é geralmente definida como o atingir de objectivos organizacionais relacionados com o lucro, crescimento das vendas e quota de mercado, bem como de objectivos gerais estratégicos.

2.7.2. Performance Relacional

Para manter a força da aliança, Doz e Hamel (1998) enfatizam a necessidade de analisar o processo de colaboração e interacção como um todo e não apenas os resultados obtidos individualmente ou internamente, já que é através deste processo que se produz resultados.

Para Cravens, Piercy e Cravens (2000), existe a necessidade de proceder a avaliação do desempenho da parceria, dando ênfase a factores e critérios subjectivos como confiança, compromisso, entre outras características intangíveis.

De acordo com Guandlach *et al.* (1995) existem três aspectos importantes a relevar em relação à variável compromisso, em primeiro lugar, o interesse dos parceiros nas relações, em segundo lugar, a atitude na relação, e por último a continuidade, tendo por finalidade o alcance de objectivos mútuos. Pelo exposto e de acordo com Badaracco (1991), quando existe interesses e objectivos partilhados, esta colaboração na relação mútua afecta positivamente o desempenho.

Dado que o desempenho é o resultado da conduta estratégica da aliança ou da parceria, a avaliação da adequação estratégica pode contribuir para uma melhoria no desempenho da organização, entre os vários modelos de avaliação de alianças releva-se o realizado por Callahan e MacKenzie (1999), por meio do qual, são acompanhadas as expectativas dos parceiros, de forma a permitir ajustamentos na estrutura, sendo que as principais preocupações do modelo concentram-se em cinco aspectos, concretamente:

- 1) Motivos do parceiro na aliança;
- 2) Capacidade do parceiro;
- 3) Recursos de gestão;
- 4) Processos de desenvolvimento e
- 5) Cultura organizacional.

Como métricas os autores citam para o primeiro aspecto, a clareza dos motivos dos parceiros, os compromissos celebrados, congruência na relação, e as razões para eventuais conflitos.

Para análise da capacidade do parceiro, indicam a disponibilidade e a complementaridade das capacidades, o acesso às capacidades exigidas, conhecimento das habilidades do parceiro.

Quanto ao terceiro aspecto relevam os recursos de gestão e a sua rotatividade. No que diz respeito aos processos de desenvolvimento, recomendam considerar a análise da apropriação, ajustamento e maturidade dos processos, bem como a sua complementaridade e interação para o desenvolvimento.

E por fim consideram como métricas relativas à cultura, os valores centrais, velocidade de decisão, aproximação e evolução das tarefas.

2.8. Síntese

A gestão das alianças destaca-se como uma condição necessária para a plena consecução das actividades de cooperação ou coopeção (cooperação + competição), assumindo uma relevância chave nas relações de parceria, pois permite vir a focalizar, gerir e promover a criação de valor entre os diversos parceiros, e entre eles a convergência de objectivos, harmonização e conciliação de interesses comuns, assentes na criação e reforço da confiança e cooperação, transferência de conhecimento, compromisso mútuo, sinergia nas intenções estratégicas, a implementação de ajustamentos e atitudes de flexibilidade, como forma de vir a permitir uma fluida interacção e adaptação entre os parceiros.

A orientação para o mercado está focalizada na gestão da informação, para que se possa analisar as necessidades dos clientes, promover a distribuir dessa informação internamente, e que de forma orientada e focalizada, captem, retenham e fidelizem os clientes, respondendo em tempo útil às suas necessidades actuais e potenciais.

Nas abordagens ao mercado as organizações podem adoptar uma de duas atitudes perante as suas exigências, as do tipo reactiva e as de antecipação, pelo que quando adoptam a segunda postura, essas organizações são market-driving num primeiro estágio de desenvolvimento de mercado, ajustando posteriormente esse posicionamento para uma estratégia market-driven, ou seja a segunda estratégia permite a sustentação das vantagens competitivas proporcionadas pela primeira, em suma as opções são sistémicas e adaptativas face às exigências e posicionamento das organizações no mercado, ocorrendo a complementariedade das posturas, mas em momentos temporais distintos.

A orientação para o mercado externo requer das entidades nacionais, que se promova formas de actuação colectivas (assentes em atributos de confiança e cooperação), com interacção, partilha de recursos e de capacidades (onde a aprendizagem e a adaptabilidade são entendidos como factores críticos de sucesso), assentes em posturas e estratégias concertadas, de forma a poderem conquistar Vantagens Competitivas nesses mercados, bem como o retorno pela via da performance e a consolidação das suas posições estratégicas.

A competitividade não sendo uma preocupação nova da generalidade do meio empresarial, tem vindo a assumir relevo crescente nos países ditos desenvolvidos, sendo considerado uma preocupação multifacetada, em resultado do efeito da globalização dos mercados e da produção, das novas formas de conhecimento e inovação, diminuição das distâncias pelo efeito das novas tecnologias e meios, bem como pela cada vez maior liberalização dos mercados.

As organizações devem-se especializar nos recursos e tecnologias em que são entendidos como mais eficientes, diferenciadores, e incorporem maior valor acrescentado (por via da inovação, conhecimento, ou outros) e consequente reforço das suas vantagens competitivas sustentável a longo prazo.

Tendo por base o actual contexto da globalização, as exigências dos consumidores e a agressividade dos concorrentes, a manutenção e sustentação das empresas no mercado, pressupõem que sejam capazes de acrescentar valor ao que produzem e que apostem no que de melhor sabem fazer, superando as expectativas dos consumidores.

A gestão da qualidade dentro das organizações deverá ser entendida como uma atitude e postura de cariz proactiva, atributo essencial para a sua sobrevivência e sustentação, pois através dela procuram assegurar, e conquistar níveis de superação elevados face às expectativas dos clientes, colaboradores, bem como da sociedade em geral, pois só faz sentido a sua existência se a mesma for sentida por quem a recebe.

A aprendizagem organizacional é a forma como as entidades interagem e partilham o conhecimento e como fazem uso da informação disponível, de forma a adquirirem mais e melhores conhecimentos, bem como no desenvolvimento das suas competências essenciais e na definição do seu posicionamento estratégico.

Na criação de conhecimentos, é preciso reconhecer que o conhecimento tácito e o conhecimento explícito são complementares, e que ambos os tipos são essenciais para a sua criação. A divulgação das informações promove a aprendizagem quando o acesso à informação é distribuída e acessível a toda a organização.

Uma das maiores vantagens que as redes organizacionais permitem em termos de aprendizagem é o reforço e a oportunidade de aprender e evoluir em conjunto, pois para além da transferência e partilha dos conhecimentos que ocorrem nessas relações, permitem igualmente a proliferação de novos conhecimentos através da interacção.

Em termos de inovação constatou-se que a mesma pode ocorrer, a vários níveis, entre eles, produto, processos, ou serviço, entre outras.

Relevou-se que a orientação para a inovação é conhecida como “inovatividade”, que traduz a abertura para novas ideias, e a capacidade para inovar, com reflexos nos resultados e na sua postura perante o mercado. Assim é de relevar a necessidade das empresas procederem a novas formas de cooperação entre si, como forma, de desenvolver recursos únicos e criadores de valor, através da articulação dos diversos *stakeholders* no processo de inovação, denominada por inovação aberta, ou seja que é partilhada com entidades externas.

Em suma, a performance traduz o resultado das posturas e níveis de actuação perante os diversos constructos anteriormente abordados, sendo que a satisfação do cliente, traduz-se em retorno financeiro para as organizações.

O cliente cada vez é mais exigente e conhecedor, pelo que as organizações têm de obter níveis crescentes de qualidade, excelência e reconhecimento dos seus produtos, têm de apostar no avanço e aplicação de novas formas de intervenção tecnológica, com os consequentes níveis de optimização de recursos, partilha de conhecimentos, quer internamente, quer com o meio envolvente, como forma de poder evoluir na cadeia de valor, de preferência agregada e com estratégias concertadas entre as diversas entidades que actuam no mercado.

CAPÍTULO III. MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE PESQUISA

1. Contextualização da Pesquisa

Este capítulo possui duas secções complementares, uma primeira onde consta uma identificação e enquadramento da agricultura nacional, do sector e fileira hortofrutícola, releva-se o programa estruturante para o desenvolvimento rural do Continente para o período 2014-2020, e breves considerações sobre o desenvolvimento sustentável. Na secção seguinte será apresentado o modelo e hipóteses de investigação.

Historicamente a agricultura Portuguesa tem sido encarada como uma atividade marginal, quer devido aos produtos agrícolas que chegavam à metrópole vindos de além-mar, quer pelo dinheiro vindo do comércio que levava a que se adquirissem os bens necessário em mercados externos.

Com a exceção do período no estado novo em que se fomentou a monocultura do cereal no Ribatejo e Alentejo com consequências desastrosas quer a nível dos solos quer a nível da desflorestação do território, a agricultura Portuguesas sempre foi e contínua a ter uma forte predominância de índole familiar.

Sendo o território Português limitado em superfície agrícola útil, devemos pensar na diversificação de culturas, associada à especificidade dos produtos, quer ao nível do sabor, cor, textura e forma, e não enveredarmos por uma monocultura extensiva de determinadas culturas que numa economia global possui reduzida possibilidade de competir em produção e valor com outros países dezenas de vezes maiores em área e superfície agrícola útil.

Associado a todas estas contrariedades existe ainda outra de índole politica que se verificou após o 25 de Abril. A ocupação e conseqüente constituição de cooperativas agrícolas nas terras do Alentejo e Ribatejo levou essas unidades a serem organizadas e geridas sem qualquer planificação nem conhecimento quer agrícola quer de mercado, o que levou á falência de praticamente quase todas, pelo que os traumas que dai surgiram ainda são bem visíveis na hora de constituir novas associações o que provoca uma reticência por parte de alguns agricultores.

Mais importante para qualquer empresa, do que a sua própria estrutura, é o facto de qualquer questão poder ser abordada como um problema de contratação (Williamson, 1985).

A teoria dos custos transacção parte exactamente desse princípio para definir dois tipos de transacções: o intercâmbio de bens ou serviços e a contratação.

Centrando-se nas transacções do tipo contratual, em que se define contrato como: a promessa de um resultado futuro devido a que uma das partes realiza um investimento, cuja rentabilidade depende do comportamento futuro da outra parte, cada contrato tem custos antes e depois da transacção.

A redução ou limitação desses custos depende do nível de confiança no comportamento futuro entre as partes contratantes.

Na actividade empresarial, no consumo dos agentes e nas relações pessoais, a confiança é uma premissa essencial para a realização de um bom contrato, independentemente da sua natureza.

O sentimento de confiança das pessoas ao estabelecerem relações interpessoais assume um valor acentuável quando dessas relações resultam contratos entre as empresas que representam.

Todavia, a formação de um clima de confiança está dependente de várias variáveis, entre as quais se destacam a mentalidade dos indivíduos e cultura individual e colectiva em que evoluíram profissionalmente.

A confiança que se estabelece, ou não, entre os agentes tanto poderá ser um problema de mentalidade e cultura, como exactamente o inverso: uma consequência da mentalidade de cada um e da cultura que teve ou onde está inserido.

A realização de alianças entre organizações, podendo ser analisada no âmbito da teoria dos custos de transacção, não é mais do que o resultado da realização de contratos entre as partes que podem incorrer em mais ou menos custos de transacção consoante, o sucesso ou insucesso dos mesmos.

No contrato do tipo clássico formal, as diversas situações podem ser colocadas de forma prévia de modo a diminuir os custos de transacção (Williamson, 1985). Todavia essa análise prévia depende da informação disponível, do oportunismo dos agentes e da especificidade dos activos, aspectos que por si só também dependem da mentalidade dos intervenientes e da cultura envolvente.

Assim, as dificuldades de realização de contratos de aliança entre as organizações portuguesas resultam da mentalidade e cultura arraigada aos longo dos tempos nos intervenientes que desconfiam da boa vontade futura da outra parte, preferindo incorrer em custos e transacção por incapacidade individual, do que pelo risco de trilhar caminhos em parceria. Enquanto as mentalidades não alterarem a cultura de abordagem deste tema, não saberemos qual das opções incorre em menos custos e em mais benefícios.

Não é fácil de confiar, pois existem demasiados medos e fantasmas das experiências passadas, enganos e desaires ocorridos durante as diversas relações sociais e empresárias em comum.

Existindo a focalização na conquista das oportunidades e desafios do futuro, a aposta passa por se definir estratégias concertadas e comuns, contrariando as posturas e atitudes individuais, é certo que existem casos de sucesso, mas o isolamento poderá não ser a melhor opção para enfrentar os desafios crescentes da nova globalização, pois a nova orientação estratégica está a ser novamente a de se partilhar e obter saberes e conhecimentos, “juntos seremos mais fortes”, e muito de bom pode advir da confiança no outro, é no entanto preciso arriscar e confiar.

É preciso mudar a falta de confiança na cadeia da oferta – e, conseqüentemente, as relações entre produtores e retalhistas, a que acresce as reduzidas margens de lucro e que conseqüentemente tem vindo a provocar baixos níveis de investimento, pelo que se terá de adoptar estratégias de união de esforços em torno do reforço da eficiência e da competitividade do sector.

Verifica-se hoje em dia que a agricultura no nosso país, depois de séculos de marginalização começa a dar passos no sentido de encontrar o seu lugar na economia do país, já que os portugueses por fim começaram a consciencializar-se de que têm de comer todos os dias e que se por alguma razão os produtos vindos do exterior não podem aparecer nas prateleiras dos supermercados, temos de promover uma estratégia que reforce a nossa autosuficiência, com a criação de uma reserva de alimentos como existe em alguns países do mundo e é imperativo que se proceda ao equilíbrio da balança comercial. Assim a agricultura portuguesa deixou de ser encarada como uma actividade marginalizada e passou a ser considerada uma actividade “na moda” e em contra ciclo à recessão que o país atravessou e ainda está bem viva.

Existem no nosso país já organizações de produtores assim como cooperativas que estão a mostrar que se pode constituir associações de agricultores assentes nas vertentes de actuação integradas da produção, transformação e comercialização dos seus produtos, no entanto as mentalidades ainda tem de mudar bastante, já que como referimos atrás o território português não é grande, assim como a sua superfície agrícola útil, o que leva a que se deva optar pela qualidade e diferenciação dos produtos produzidos.

A agricultura dos nossos dias exige ciência, resiliência e perseverança perante as adversidades, pois carece de uma enorme capacidade de adaptação, quer técnicas quer culturais, pois é uma actividade assente em rotinas e ciclos.

Existe potencial para crescer, os produtos são reconhecidos como de qualidade, a diversidade e a especialização terão de ser aplicados no terreno, existem ideias e protagonistas, o que falta, por certo conjugar os factores correctamente e com saber, o que passa igualmente por reforçar os níveis de confiança e parceria entre os intervenientes do mercado.

1.1. Estrutura e classificação das explorações agrícolas

A Exploração agrícola de acordo com o ultimo Recenseamento Agrícola 2009¹⁵ é uma unidade técnico-económica que utiliza factores de produção comuns, tais como: mão-de-obra, máquinas, instalações, terrenos, entre outros, e que deve satisfazer obrigatoriamente as quatro condições seguintes:

1. Produzir produtos agrícolas ou manter em boas condições agrícolas e ambientais nas terras que já não são utilizadas para fins produtivos;
2. Atingir ou ultrapassar uma certa dimensão (área, número de animais);
3. Estar submetida a uma gestão única;
4. Estar localizada num local bem determinado e identificável.

Tendo por base o ano de 2009, em Portugal Continental, existiam cerca de 305.266 explorações agrícolas, o que correspondia a aproximadamente a 4,7 milhões de hectares, ocupando desta forma aproximadamente 51% da superfície territorial do país.

A Superfície Agrícola Utilizada (SAU) correspondia a 3,7 milhões de hectares constituída pelas terras aráveis, culturas permanentes, pastagens permanentes e horta familiar, correspondente a 78% da superfície total das explorações, com uma dimensão media por exploração na ordem dos 12 ha, sendo o Alentejo a região que possuía a maior SAU (55%).

Comparando com o Recenseamento Agrícola 1999, verificou-se uma diminuição de cerca de 27% das explorações (-111 mil), com os decréscimos mais significativos a atingirem as unidades produtivas com menos de 1 hectare (-41%) e as explorações de 1 a 5 hectares de SAU (-24%), em sentido inverso nas explorações com mais de 100 ha de SAU ocorreu aumento na ordem dos 6%, a qual traduz uma reestruturação do tecido produtivo associado a uma agricultura cada vez mais extensiva.

Em 2009 a SAU ocupava 3.668 mil hectares, menos 195 mil hectares do que na década anterior, o que representa um decréscimo de 5%, e em termos de explorações (-27%).

¹⁵ RECENSEAMENTO AGRÍCOLA DE 2009, O que mudou na agricultura portuguesa nos últimos dez anos, Dez. 2010

Apesar de a redução ser generalizada, em termos de regiões, assumiu maior predominância a Beira Litoral (-38%), o Ribatejo e Oeste (-35%) e Algarve (-35%).

Cerca de 75% das unidades produtivas a nível nacional exploram menos de 5 hectares da SAU, mas representam apenas 11% da SAU, em contrapartida, as explorações com mais de 20 hectares representam 7,3% do total das explorações e reúnem 76,2% da SAU.

Com o objectivo de permitir a caracterização e a comparação das diversas estruturas e sistemas de produção agrícolas da União Europeia e dos seus resultados económicos, foi definida no Regulamento (CE) N.º 1242/2008 da Comissão uma tipologia comunitária, que classifica as explorações agrícolas em grupos homogéneos segundo a Orientação Técnico-Económica (OTE) e a Dimensão Económica (DE). Esta tipologia baseia-se no Valor da Produção Padrão (VPP), isto é, no valor monetário unitário da produção agrícola de cada actividade, que serve para o cálculo do Valor de Produção Padrão Total (VPPT) e para a determinação da respectiva DE da exploração.

Assim as explorações agrícolas são classificadas de acordo com a Dimensão Económica, tendo por base o VPPT, em:

Explorações Muito Pequenas	< 8 000 euros
Explorações Pequenas	8 000 a < 25 000 euros
Explorações Médias	25 000 a < 100 000 euros
Explorações Grandes	>= 100 000 euros

Tabela 1 - Dimensão Económica das explorações agrícolas (fonte: INE - Recenseamento Agrícola 2009).

O VPPT (Vide anexo 1 - Figura 1 - Número de Explorações, segundo as classes de Dimensão Económica, por região) agrícola nacional ultrapassa os 4,6 mil milhões de euros por ano, contribuindo o Alentejo com cerca de 1 mil milhões de euros e o Ribatejo e Oeste com 1.3 mil milhões de euros, ou seja metade do VPPT nacional.

Cerca de 91% das explorações agrícolas são de muito pequena dimensão e de pequena dimensão, respectivamente 79% e 12%, sendo que as de média dimensão representam 6% e os remanescentes 3% são explorações de grande dimensão.

As explorações de grande dimensão representam cerca de 60% do VPPT, as de média dimensão cerca de 20%, ficando o restante repartido nas restantes dimensões.

Em termos de SAU as explorações de menor dimensão assumem 33%, as de média dimensão ocupam 27%, e as de Grande dimensão ocupam a maior parcela com 40%.

Já em termos de UTA Total (unidade trabalho ano), as explorações agrícolas de menor dimensão representam 78%, as explorações de média dimensão reúnem 11%, assim como as de grande dimensão.

Tendo por base o Plano de Desenvolvimento Rural 2020, a diversidade do actual tecido agrícola português, em termos regionais, permite considerar dois grandes tipos de agricultura, uma mais profissionalizada e outra familiar, sendo que também caracteriza a sua dimensão e a orientação produtiva:

- A mais profissionalizada, é responsável pela maioria da produção, recorre, regra geral, a um número mais reduzido de agricultores e com recurso mais expressivo na vertente de mão-de-obra assalariada. Possui dimensão económica Média ou Grande e é mais especializada, sendo que em termos de SAU é a que regista maior expressão a nível nacional.
- A familiar, possuem explorações de reduzida dimensão física, caracterizada por dimensão económica Pequena e muito Pequena, reduzida especialização, frequentemente caracterizada pela pluriactividade e plurirendimento dos seus agregados familiares, com registo de baixos custos de oportunidade. Corresponde à maioria dos agricultores, mas tem uma importância menor em termos de valor da produção e proporção da SAU.

Em termos de contribuição económico e social, as estruturas profissionais têm um relevante papel em termos de competitividade da economia portuguesa, e as de cariz familiar são essenciais numa óptica de preservação do ambiente e gestão dos recursos naturais, bem como para a preservação da ocupação humana e económica das zonas rurais e de inclusão social, e de relevar que representam ainda assim uma parte importante da oferta de bens agrícolas.

1.2. Mão-de-obra agrícola e Perfil do produtor agrícola

A mão-de-obra agrícola é caracterizada por duas vertentes de análise, do tipo familiar (produtor, e pelos membros do seu agregado doméstico, quer tenham trabalhado ou não na exploração) e não familiar (trabalhadores permanentes - isto é, os assalariados que trabalham com regularidade na exploração, trabalhadores eventuais e os não contratados directamente pelo produtor).

Em 2009 a população agrícola familiar, era constituída por 793 mil indivíduos, representando cerca de 7% da população residente em Portugal, sendo que face aos valores de 1999 verificou-se um decréscimo de 36% na população agrícola familiar, determinado pelo desaparecimento de explorações (-27%) e também pela redução da dimensão média do agregado familiar do produtor, que passou a assumir valores inferiores a 3 indivíduos.

Os maiores decréscimos na população agrícola ocorreram, na Beira Litoral (-46%) e (-44%) no Ribatejo e Oeste (sendo que actualmente a Região do Oeste do ponto de vista da Nomenclatura de Unidades Territoriais, está inserida na NUT II Região Centro – vide pág. 139).

Os trabalhadores permanentes, correspondem a cerca de 50 mil indivíduos que contribuem com 11% do total do volume de trabalho agrícola, e é utilizado por apenas 5% das explorações agrícolas.

Mais de 2/3 dos trabalhadores permanentes trabalham a tempo completo (225 dias ou 1 800 horas/ano ou 40 horas por semana), 14% trabalham mais de 50% do tempo completo e os restantes 19%, ocupam menos de metade do tempo trabalho completo. A mão-de-obra assalariada assume maior importância nas regiões do Ribatejo e Oeste e no Alentejo, onde se concentram metade destes trabalhadores.

Em termos de Unidades de Trabalho Ano (UTA = 1.800 horas) a região do Alentejo e a região do Ribatejo e Oeste representa 47% da mão-de-obra assalariada embora tenham apenas 17% da UTA familiar, sendo o volume de mão-de-obra nacional cerca de 367.393

UTA (Vide anexo 1 – Figura 2 - Mão-de-obra agrícola em UTA, por região), dos quais perto de 80% são do tipo familiar, contribuindo os produtores com pouco mais de metade.

Em termos de municípios, Odemira e Torres Vedras, devido à importância da horticultura intensiva, são os que registam mais assalariados agrícolas.

A mão-de-obra agrícola não familiar, participa com apenas 19% do volume de trabalho agrícola, sendo o contributo da mão-de-obra não contratada directamente pelo produtor, é residual (1%).

Em resultado da conjugação de factores que promovem a eficiência e a diminuição das necessidades de mão-de-obra, como sejam o desaparecimento e redimensionamento das explorações, bem como a melhoria dos índices de mecanização e a reorientação de alguns sistemas produtivos para a extensificação, assistiu-se, nos últimos 10 anos, a um decréscimo do volume de trabalho agrícola (-31%) UTA (Vide anexo 1 – Figura 3 - Volume de Trabalho).

Tendo por base o Recenseamento Agrícola 2009, constata-se que o produtor agrícola português possui idade média avançada, superior a 60 anos, o número de produtores com menos de 35 anos era apenas 2,3% do total, o que representa a proporção mais baixa de todos os Estados-membros da União Económica (UE), sendo por contrapartida a mais alta da UE em termos do número de produtores com mais de 65 anos, a representar 48% do total do tecido produtivo nacional e 2/3 são homens.

A escolaridade é baixa, mais de metade possui somente o 1º ciclo do ensino básico, sendo que em termos de formação agrícola, apenas 1% possui formação completa e cerca de 10% profissional, e a grande maioria, cerca de 90% regista somente conhecimentos exclusivos por via da prática desenvolvida.

Apenas 6% dos produtores obtêm o rendimento exclusivamente da actividade da sua exploração agrícola, sendo que 84% declara que o seu rendimento é formado maioritariamente por outras origens, sendo que 64% auferem pensões e reformas.

Na década em análise de registo, o aumento de 8 pontos percentuais (p.p.) do peso das mulheres no sector, aumento de 10 p.p., do número de produtores com níveis de ensino

superior ao 1º ciclo passando de 15 para 25%, aumento do número de acções de formação profissional, e cerca de 1/5 dos produtores trabalha a tempo inteiro nas actividades agrícolas da exploração, o que representa um aumento de 5 p.p. no período em análise.

1.3. Economia agrícola nacional

Portugal possui défice estrutural em termos da sua balança comercial, o que traduz que as importações são superiores às exportações, sendo a procura, traduzida pelas necessidades da população portuguesa em bens agrícolas e agro-alimentares, superiores à produção e oferta dos produtos de origem nacional.

De acordo com o gráfico 2 do anexo 1, em 2013 o *deficit*¹⁶ foi de 3,7 mil milhões de euros, sendo que face ao ano homólogo agravou cerca de 39 milhões de euros, totalizando as importações um valor de 7,2 mil milhões de euros, que representa um acréscimo de 5,6% face ao ano anterior (+382 milhões de euros), e as exportações aumentaram 11,0%, totalizando 3,5 mil milhões de euros (+343 milhões de euros).

Espanha possui a liderança quer em termos de destino quer de origem dos produtos agrícolas e agro-alimentares em 2013, representando 46,9% do valor total das importações, de acordo com o gráfico 4 do anexo 1, e conforme se pode constatar no gráfico 3 do mesmo anexo, relativamente aos principais clientes dos produtos nacionais, Espanha representa (38,1%), seguindo-se Angola (12,1%), França (9,6%) e Brasil (6,3%).

Em termos de representação de produtos exportados destaca-se o grupo de “gorduras e óleos animais ou vegetais” com 15,6%, seguindo-se o grupo de “preparações de produtos hortícolas”.

No período de 2000-2012, o produto agrícola em termos de volume, registou um decréscimo de 9%, bem como a sua valorização, em resultado, do aumento significativo e muito superior dos preços dos consumos intermédios (material vegetal, fertilizantes, fitofarmacos, combustíveis e lubrificantes, água e electricidade), nomeadamente importados,

¹⁶ Saldo negativo entre receitas e despesas

face aos preços da produção, o que veio exercer uma pressão negativa e significativa sobre os rendimentos dos agricultores, conforme se constata na figura 5 do anexo 1.

No período em análise a evolução em valor, é ainda mais acentuada, pois diminuiu 30%, o que equivale a uma variação média anual de -2,9%.

Entre várias explicações possíveis, constata-se que a fragilidade do sector resulta da fraca concentração da oferta agrícola traduzida, por um reduzido poder negocial na cadeia alimentar, pelo que em Novembro de 2011 foi criada¹⁷ a Plataforma de Acompanhamento das Relações na Cadeia Agro-alimentar (PARCA) que depende dos Ministérios da Agricultura e da Economia.

A PARCA tem por missão promover, análise e melhorar as relações entre os vários elos da cadeia, o que contempla os sectores da produção, transformação e distribuição de produtos agrícolas, procurando introduzir maior transparência nos mercados por via do controlo e formação dos preços, o fomento da equidade pela autoregulação e legislação aplicável, e obtenção desejável de níveis de equilíbrio e redistribuição de valor na cadeia alimentar, e a consequente valorização da produção nacional.

De relevar que no ano de 2012 através da PARCA passou igualmente a ser disponibilizado relatórios trimestrais, com análises da evolução dos preços na produção, na indústria e no consumidor, com base em informação disponibilizada pelo INE, de forma a permitir a melhoria da informação aos consumidores, às autoridades públicas e aos operadores do mercado e consequentemente contribuir para a transparência ao longo da cadeia de abastecimento alimentar. A partir de 2013 passaram a incluir igualmente a evolução dos preços dos factores de produção agrícola, a comparação com os preços do conjunto da economia e comparações com a situação observada na UE27.

Por outro lado, a conjugação da redução significativa do número e do peso relativo das explorações mais pequenas, com o aumento da produtividade média do trabalho, reflexo de melhorias tecnológicas e de alterações da ocupação cultural reveladoras de capacidades de inovação, a variação do produto agrícola tem vindo a registar crescimentos da produtividade do trabalho no conjunto do sector agrícola.

¹⁷ Por Despacho conjunto do Ministro da Economia e do Emprego e da Ministra da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território (Despacho n.2 15480/2011, de 15/11/2011).

O crescimento acima referido, ainda assim, é insuficiente para compensar ou anular o efeito do decréscimo dos preços implícitos, mesmo considerando a influência da componente do valor de subsídios, que tem registado valores na ordem dos 4% (média anual).

Acresce à menor capacidade financeira dos agricultores, o surgimento de novos factores de risco, como o aumento substancial da volatilidade dos preços e a necessidade de adaptação da actividade às alterações climáticas.

Perante a segunda estimativa das Contas Económicas da Agricultura (CEA) elaborada com dados disponíveis até 31 de Janeiro de 2014, constata-se:

- Um aumento do Rendimento da actividade agrícola, por unidade de trabalho (UTA), de 4,3%, em termos reais, relativamente a 2012, no entanto com o volume da mão-de-obra agrícola a decrescer 0,5%;

- A Produção do ramo agrícola observou um crescimento nominal (+4,0%), estimando-se aumentos em volume (+0,5%) e nos preços de base (+3,5%), sendo que em termos da componente produção vegetal cresceu em volume (+4,3%) e preço (+4,2%), valores superiores aos registados nos Consumos intermédios¹⁸, que tiveram um ligeiro acréscimo nominal (+1,0%), e uma variação negativa do volume (-1,2%), conforme se pode constatar no gráfico 5 do anexo 1.

Em termos globais contribuíram para o aumento do Valor acrescentado bruto (VAB)¹⁹, que contrariamente à tendência observada desde 2000, estimou-se uma variação positiva para 2013, quer em termos nominais (+9,8%), quer em termos reais (+3,6%), atenuando o impacto do decréscimo dos Outros subsídios à produção (-11,9%), os quais se encontram associados à progressiva integração no Regime de pagamento único (RPU)²⁰.

¹⁸ Segundo INE - O consumo intermédio consiste no valor dos bens e serviços consumidos como elementos de um processo de produção, excluindo os activos fixos, cujo consumo é registado como consumo de capital fixo.

¹⁹ Valor Acrescentado Bruto (VAB) - Valor bruto da produção deduzido do custo das matérias-primas e de outros consumos no processo produtivo.

²⁰ Segundo IFAP - O Regime de Pagamento Único (RPU) é um regime de apoio aos agricultores, que tem por princípio básico o desligamento total ou parcial da produção e que substitui total ou parcialmente os apoios diretos anteriormente concedidos ao abrigo de vários regimes. Destacamos ajuda às culturas arvenses,

Tendo por base os índices de preços e de custos de produção no sector agrícola (Vide anexo 1 – Gráfico 1 – Índices de preços dos bens alimentares 2005 - 2013), o preço de venda no produtor dos bens alimentares não acompanhou o crescimento dos custos necessários à sua produção, nomeadamente nos bens de consumo corrente, os quais sofreram crescimentos muito acentuados.

Enquanto o preço de venda no produtor registaram crescimentos médios anuais na ordem de 1,5%, os custos associados à produção cresceram 5,1% nos bens de consumo corrente e 2,6% nos bens de investimento, amplitude particularmente evidente a partir de meados de 2007, em resultante do aumento do preço do petróleo e das matérias-primas agrícolas, com consequentes reduções das margens ligadas à produção.

Contudo, a partir de 2012, esta tendência inverteu-se com o preço à produção a crescer mais que os preços dos consumos intermédios. Os preços dos bens de consumo corrente com maior peso na estrutura de consumos, são os adubos e correctivos do solo, sendo que a energia e lubrificantes assumem igualmente um peso relevante (Vide anexo 1 – Tabela 1 – Indicadores estatísticos de caracterização dos índices preços dos meios de produção da agricultura).

De seguida irão ser abordadas várias temáticas relevantes para o sector, e entendidas como estruturantes, entre elas, a agricultura de precisão, a agricultura biológica, e a bolsa de terras/emparcelamento.

(...), frutas e hortícolas desde 2008, (...), pagamento transitório ao tomate para transformação e ajuda às sementes.

1.3.1. Agricultura de precisão

A agricultura de precisão (AP) traduz um novo paradigma da agricultura moderna e com carácter mais profissionalizada, pois focaliza-se nos processos de automatização, que permitem o controlo dos processos, de apoio à decisão, da eficiência energética e da melhoria do meio-ambiental envolvente.

Permite a aplicação de forma racionalizada dos factores de produção, com base nas necessidades do solo, em função do clima associado e das necessidades das culturas. O objectivo da AP, é a obtenção da maximização e sustentabilidade das culturas, a sua qualidade e rentabilidade associada. Esta tipologia de actuação permite uma gestão optimizada e específica dos recursos e factores, com aplicações focalizadas e diferenciadas, conforme as necessidades detectadas, ou assim que ocorra essa identificação de intervenção.

A AP permite uma redução de custos e dos riscos, pois pelo recurso a tecnologias de optimização de dosagens dos produtos, por via das evoluções que ocorreram a nível das novas tecnológica em termos de sistemas, tecnologias e equipamentos agrícolas, os processos e as técnicas de sementeira, adubação e tratamentos fitossanitários, já tem um prévio estudo base de identificação das necessidades dos solos e das plantas. De relevar igualmente que permite por via remota proceder à avaliação dos factores de risco associados, tais como a susceptibilidade a pragas e doenças ou a avaliação do estado de maturação das culturas.

Face ao exposto, a crescente utilização de novas tecnologias da informação e de comunicação são ferramentas determinantes para se atingir esses objectivos, pelo que exige a utilização e obtenção de informações e conhecimentos mais precisos e exigentes, nomeadamente a nível informático, já incorporados nos equipamentos ou máquinas de aplicação de sementes, fertilizantes, produtos fitossanitários ou água.

De acordo com Serrano (2013) a estrutura de sustentação do conceito cíclico de Agricultura de Precisão assenta em três pilares:

- 1- Sensores (para monitorização da variabilidade do solo e das culturas);

- 2- SIG's (Sistemas de Informação Geográfica, para análise de dados e tratamento da informação, sistematização do conhecimento e apoio à tomada de decisão);
- 3- Actuadores (para fechar o ciclo proporcionando a gestão diferenciada, a aplicação dos factores de produção de forma variável, utilizando tecnologia VRT, “*Variable rate Technology*”).

Qualquer destes pilares segundo o autor tem em comum informação georeferenciada, obtida através do sistema de posicionamento global (GPS, “*Global Positioning System*”).

As possibilidades nesta área são imensas: vão desde a tecnologia dos sistemas de informação geográfica, da gestão dos sistemas de rega, das alfaias autoreguladas, da condução de tractores de forma automática, à medição georeferenciada das produções, ao controlo da evolução da cultura com o recurso a imagens aéreas das culturas com a ajuda de satélites, aos vôos tripulados ou com os UAV, mais conhecidos por drones.

É a aplicação exacta dos factores de produção, com base no solo, no clima e nas necessidades das culturas, de forma a sustentar as culturas, a sua qualidade e a sua rentabilidade. Hoje em dia, devido ao aumento dos custos de produção - como energia (gasóleo, electricidade e água), sementes, fitofármacos-, ao aumento da variabilidade dos preços dos produtos agrícolas, à vulnerabilidade dos mercados e às alterações climáticas, a agricultura de precisão tem, de ser encarada como um investimento prioritário para aumentar a eficiência, diminuindo os custos e os riscos.

1.3.2. Agricultura Biológica

Segundo a Associação Portuguesa de Agricultura Biológica (Agrobio), em Portugal existem cerca de 5.900 produtores agrícolas biológicos que exploram um total de 200 mil hectares – o que representa cerca de 6,5% da Superfície Agrícola Utilizada (SAU). De acordo com o Ministério da Agricultura, o volume de negócios desta especificidade de agricultura em termos de volume de negócios atinge mais de 20 milhões de euros por ano e está a crescer na ordem dos 20% anualmente.

Esta forma de fazer agricultura estará cada vez mais próxima do desejo do consumidor de ter alimentos saudáveis, produzidos de forma socialmente responsável, em respeito pela sustentabilidade ambiental, o que ocorre por via de uma melhor eficiência da utilização da água, utilização do solo, e práticas que tenham por base a preservação dos recursos naturais.

A Agricultura Biológica distingue-se da convencional, por ser uma Agricultura certificada que não faz uso de pesticidas sintéticos, herbicidas e fertilizantes químicos, hormonas de crescimento ou antibióticos, e que não permite a inclusão de transgénicos na cadeia alimentar.

Os produtos da Agricultura Biológica são certificados e em termos de rotulagem possuem um sistema de visualização e controlo pela inscrição do símbolo BIO, que traduz a sua essência, que é a de privilegiar o ritmo natural da evolução das espécies, o que permite intensificação dos sabores e o aumento da durabilidade dos produtos.

1.3.3. Bolsa de terras / Emparcelamento

Por DL nº 62/2012, portaria 197/2013 de 28 Maio foi criada e está operacional desde Maio 2014, a Bolsa Nacional de Terras, que visa receber e disponibilizar terrenos para uso agrícola, florestal e silvo pastoril, as quais podem incorporar terrenos pertencentes ao Estado, a autarquias e a quaisquer entidades públicas ou privadas. O número de terrenos disponíveis para arrendamento ainda é reduzido.

O emparcelamento rural, consiste na junção de dois ou mais prédios rústicos, tendo por finalidade o aumento das áreas contíguas das parcelas e combater a fragmentação das explorações agrícolas, bem como promover o encontro entre a oferta e a procura de terras para fins de exploração agrícola, combater o abandono, o que irá permitir no tempo o aumento da dimensão das explorações, bem como o volume e o valor da produção nacional.

1.4. Balança Alimentar Portuguesa

Segundo a Roda dos Alimentos da Direcção Geral do Consumidor, ferramenta de trabalho e de educação alimentar, entendida como uma súmula das recomendaes de consumo de alimentos diária (vide gráfico 6 do anexo 1), o grupo dos frutos e legumes representam cerca de 43% da sua composição desejável, no entanto e comparando com a Balança alimentar portuguesa de 2012, o seu valor agregado representa somente 27%.

Fazendo uma análise da Balança alimentar os grupos de produtos alimentares com desvios mais acentuados da Balança Alimentar Portuguesa (BAP) e com disponibilidades deficitárias são os “Hortícolas” e os “Frutos” na ordem dos 8 pontos percentuais cada (vide gráfico 7 do anexo 1).

Entre 2008 e 2012, conforme gráfico 8 do anexo 1, o único grupo de produtos alimentares cujas disponibilidades diárias percapita aumentou foi o dos “Produtos Hortícolas” (+5,8%), destacando-se os decréscimos dos frutos (-9,5%).

1.5. Programa de desenvolvimento rural 2014-2020

O Programa de Desenvolvimento Rural (PRODER), decorre do Plano Estratégico Nacional (PEN) e da sua vertente dedicada ao Desenvolvimento Rural que define as orientações fundamentais para a utilização nacional do Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER), de onde destacamos as seguintes temáticas: inovação, conhecimento, valorização da exploração agrícola, organização da produção, e por fim a agricultura e recursos naturais.

No quadro da parceria entre o Governo Português e a Comissão Europeia foi aprovado no final do Ano de 2014 o Programa de Desenvolvimento Rural do Continente para 2014-2020 (Vide anexo 1), elaborado pelo Gabinete de Planeamento e Políticas (GPP), submetido à Comunidade Europeia em 5 de Maio de 2014, que estrutura as intervenções, investimentos e as prioridades de financiamento para a promoção, em Portugal, de um crescimento inteligente, sustentável para o período supra mencionado, sendo que está organizado em quatro domínios temáticos: Competitividade e internacionalização; Inclusão social e emprego; Capital humano, e; Sustentabilidade e eficiência no uso de recursos.

De igual modo e complementarmente, foram definidos Programas Regionais associados à promoção de incentivos de natureza local, com vista a reduzir as assimetrias regionais e a promoção das potencialidades locais.

Tendo por base a estruturação da presente investigação vamos apresentar de seguida as temáticas que entendemos mais relevantes e com associações directas com os constructos em estudo, bem como com os objectivos da investigação, respectivamente a inovação, o conhecimento, as organizações de produtores (entendida na presente investigação como uma das forma de alianças estratégicas), a valorização da produção agrícola, a agricultura e os recursos naturais

1.5.1. Inovação

No quadro da Parceria Europeia para a Inovação (PEI), para a produtividade e sustentabilidade agrícolas, a inovação de acordo com o Documento de Orientação para o Programa de Desenvolvimento Rural do Continente para 2014-2020, assume um papel central e dinamizador para o desenvolvimento da agricultura nacional, sendo que consta como Medida 1 do referido documento, adiante designado como PDR 14-20, sendo que as considerações abaixo surgem da leitura e análise reflectida sobre o conteúdo e alcance do mesmo.

O PDR 14-20 com a Medida 1, pretende promover a nível nacional a cooperação entre investigação, agricultores, gestores, agentes, empresas e indústrias, planos de acção, bem como a dinamização de projectos de inovação, tendo como objectivo prioritário o aumento da eficiência das actividades produtivas, o reforço da utilização dos instrumentos de gestão, para a melhoria do desempenho empresarial a nível da produtividade, competitividade e sustentabilidade agrícola, bem como a integração nos mercados de destino e a consequente valorização do território.

Em resumo, esta medida para além de incentivar o desenvolvimento de sinergias, procura promover a dimensão nos investimentos e o potencial induzido pela inovação e orientação para o mercado, bem como o desenvolvimento da competitividade e contribuir para a valorização das empresas e promover a renovação do tecido empresarial agrícola.

1.5.2. Conhecimento

Esta componente no PDR 14-20 consta como Medida 2, tem como objectivo melhorar a transferência de informação e conhecimentos aos diversos intervenientes no sector, os quais podem ser obtidos por via da aprendizagem e da formação profissional contínua, sessões práticas de demonstração nos domínios tecnológicos, técnicas de produção, novos métodos de protecção das culturas bem como de novos equipamentos, os quais podem ser realizados nas próprias explorações, em centros tecnológicos, de demonstração ou laboratoriais existentes,

bem como em seminários, *workshops*²¹, estágios ou visitas de estudo (incluindo ao estrangeiro).

O centro da intervenção da formação e aconselhamento aos produtores, técnicos e outros intervenientes no sector e afins, tem por finalidade implementar uma postura de troca e partilha de conhecimentos teóricos, articulada à realidade prática e concreta dos negócios, procurando promover o reforço da capacitação técnica e empresarial dos diversos intervenientes, por via do incremento dos níveis de inovação e cooperação do sector, bem como na procura da melhoria da viabilidade e da competitividade das explorações e da agricultura no seu todo.

De igual modo é relevado a necessidade de se proceder à reestruturação e modernização das explorações agrícolas, com utilização de tecnologias agrícolas mais inovadoras e uma gestão mais articulada e sustentada, devidamente orientada para o mercado.

A competitividade acrescida pelas estratégias de actuação supra mencionadas, para terem resultados a médio longo prazo, terão de estar devidamente articuladas com as diversas organizações da cadeia agroalimentar, nomeadamente, no que diz respeito à transformação e à comercialização dos produtos, por via dos requisitos de melhoria da qualidade, do acréscimo de valor agregado aos produtos, da promoção, dos agrupamentos e organizações de produtores e das organizações interprofissionais, e do apoio à prevenção e gestão dos riscos associados ao sector.

Em resumo, o PDR 14-20 nesta medida pretende que se promova e reforce a capacidade de resposta do sector às mudanças tecnológicas e científicas, quer por via do incremento eficaz da medida anterior (inovação), quer pela complementaridade da dinamização de parcerias, e de processos de redimensionamento empresarial, que sejam promotores de aquisição de dimensão crítica das empresas, com ganhos de escala e diminuição de custos consequentes, bem como na obtenção de uma maior capacidade de intervenção nos mercados de intervenção e na criação de sinergias.

²¹ *Workshop* é uma reunião de um grupo de pessoas interessados num determinado assunto ou pode ser uma atividade para discussão sobre um tema.

De igual modo procura privilegiar a interligação entre o conhecimento científico, tecnológico e as actividades produtivas, como forma de responder eficazmente às necessidades do sector, promover a melhoria do desempenho das empresas, sendo a incorporação dos resultados, reflectida na melhoria dos processos, da qualidade e nos produtos a oferecer ao mercado.

1.5.3. Valorização da produção agrícola

A valorização da produção agrícola consta da Medida 3 do PDR 14-20, o qual agrega várias medidas entre elas o apoio à instalação inicial de jovens agricultores, de preferência com competências técnicas, académicas ou empreendedoras, factores qualificativos entendidos como de relevantes para a dinamização e rejuvenescimento da população activa do sector. De igual modo, pretende-se que as medidas e políticas de gestão sejam cada vez mais dinâmicas, de forma a promover e consolidar o crescimento do sector, por via do incremento da adaptabilidade e flexibilidade, dos reforços dos níveis de produtividade e, consequentemente, maior capacidade competitiva.

Estas medidas surgem em resposta a uma debilidade que existe no sector, concretamente o facto da população agrícola ser caracterizada por um grau de envelhecimento acentuado e um nível de educação muito baixo, com dificuldades na adesão a formas de agricultura mais eficientes e sustentáveis o que origina situações de abandono, e desertificação dos territórios.

Dentro da Medida 3 consta igualmente acções que pretendem dinamizar e promover o reforço do nível dos investimentos no sector em três vertentes, a nível da exploração agrícola, na transformação e comercialização dos produtos agrícolas, e das próprias infraestruturas agrícolas.

A primeira prevê o apoio à realização de investimentos na exploração agrícola destinados a melhorar o desempenho e a viabilidade da exploração, por via do reforço dos níveis de produção.

A vertente seguinte procura promover a criação e reforço da cadeia de valor entre a produção agrícola, a transformação de produtos agrícolas e o retalho alimentar, tendo como referência a melhoria da qualidade e segurança alimentar dos produtos, bem como a introdução e dinamização de métodos e produtos inovadores, a intensificação da internacionalização do sector, bem como garantir a sua sustentabilidade ambiental.

Nesta vertente acresce informar e relevar que uma das medidas entendida como essencial e fulcral para o desenvolvimento do sector passa pela adesão dos produtores de produtos agroalimentares a sistemas de qualidade certificada, condição necessária e desejável para o reforço da sustentabilidade e competitividade do sector, bem como para salvaguarda da segurança alimentar e do reforço da qualidade percebida pelo consumidor a nível global e consequente valorização do produto nacional.

Por fim na vertente das infraestruturas coletivas procura-se a obtenção de economias de escala e uma utilização mais eficiente dos recursos, sendo que a dimensão e a tipologia da estruturação fundiária e das suas infraestruturas coletivas são fatores de competitividade e são veículos para o reforço dos acréscimos da produção agrícola e da produtividade do setor.

1.5.4. Organização da produção

Esta temática consta da Medida 5 do do PDR 14-20, o qual agrega três acções, respectivamente a criação de agrupamentos e organizações de produtores, as organizações interprofissionais e a integração empresarial.

Uma das debilidades do sector, temática constatada e partilhada pela quase totalidade das entidades representativas do sector é a fraca concentração da oferta ao nível da produção, pelo que a promoção da organização e a gestão partilhada dos riscos, através do apoio aos Agrupamentos e Organizações de Produtores está identificada como uma das soluções chave para a resolução deste problema estrutural do sector.

Esta forma de agrupamentos pode contribuir para o reforço da capacidade, pela criação de valor a montante, e contrariar os desequilíbrios que se verificam na cadeia de valor, assim como reforçar o poder de negociação, pelo efeito das economias de escala e conquista de novos desafios e oportunidades para intervenção concertada e mais fortalecida no mercado.

Pelo exposto, no domínio da gestão é imprescindível que se adotem estratégias que proporcionem a melhoria dos desempenhos, quer por via de posturas de actuação colaborativas e dinâmicas, o que pressupõe, serviços partilhados e de funcionamento em rede, desde a produção, e áreas complementares de gestão, tais como o desenvolvimento tecnológico, marketing, a área financeira, bem como a devida e necessária articulação com a cadeia de valor agroalimentar, promovendo a cooperação empresarial e uma maior orientação para o mercado, com reforço das ligações com as áreas agroalimentares e agroindustriais, e a consequente ligação com os canais de distribuição nacionais e internacionais.

O papel interventivo e regulador das Organizações Interprofissionais do sector agrícola, agroalimentar ou agroindustrial, podem e devem ter um papel estruturante no reforço da organização e dos desempenhos das respetivas fileiras, consequente modernização e reforço dos níveis de competitividade.

Os seus planos de acção procuram entre outras medidas, promover a gestão dos recursos, redução dos custos de produção, melhoria da rentabilidade, concentração das estruturas produtivas sectoriais, implementar regras para assegurar concorrência leal e evitar os desequilíbrios de mercado, melhoria da segurança alimentar e da qualidade dos produtos, implementação de sistemas de controlo e certificação, melhoria do acesso dos produtos ao mercado, pelo que desenvolvem um conjunto alargado de informações de gestão, regulação e de mercado, que são partilhados com todos os intervenientes das fileiras envolvidas.

A cooperação empresarial entre organizações, por via, da concentração ou fusão são instrumentos que estão igualmente no foco central deste documento, pois é fulcral promover o redimensionamento do tecido empresarial, que pode envolver a reorganização e especialização dos diversos intervenientes.

A partilha dos conhecimentos, dos activos e dos serviços comuns, são aspectos determinantes para compensar a fragmentação do tecido rural, caracterizada pela reduzida dimensão da maioria das empresas agrícolas e agroindustriais (incluindo aqui o universo das cooperativas) e pelo baixo grau de integração empresarial. Estes factores são transversais à maioria dos subsectores e limitam a orientação para o mercado e a integração em cadeias de valor mais qualificadas e organizadas.

1.5.5. Agricultura e recursos naturais

Esta temática consta da Medida 6 do PDR 14-20, o qual agrega várias acções, dos quais relevamos as medidas, agricultura biológica, a produção integrada e o uso eficiente da água.

A agricultura biológica é um sistema integrado que visa a produção de géneros alimentícios e alimentos para animais de elevada qualidade, de acordo com padrões biológicos controlados, que permitem assegurar em simultâneo a adopção de práticas e métodos de produção que permitem fornecer um conjunto de bens públicos que contribuem para a preservação do meio ambiente com impacto positivo nos ecossistemas agrícolas e que procura contribuir assim para um nível elevado de diversidade biológica, bem como a preservação das espécies e *habitats* naturais.

A nível nacional a agricultura biológica representa actualmente cerca de 6% da SAU, o que constitui um importante contributo para a necessidade de melhoria da sustentabilidade da produção, dando em simultâneo uma resposta aos consumidores finais, no que diz respeito às preocupações ambientais, de segurança alimentar e de preferência por produtos de qualidade.

1.6. Considerações sobre desenvolvimento sustentável

As preocupações com a sustentabilidade emergiram nos séculos XVIII e XIX, com autores como Malthus e Jevons. Estes autores abordaram a problemática da escassez de recursos face a um aumento exponencial da população (Baker, 2006). Na segunda metade do século XX a questão ganha maior dimensão derivado dos impactes ambientais resultantes da crescente industrialização.

Após a II Guerra Mundial, o modelo económico seguido pelos principais países ocidentais assentou no sistema agrícola capitalista, na industrialização em larga escala e também na potenciação da actividade turística (Miller e Twining-Ward, 2005). Em consequência, assistiu-se a um período de prosperidade económica assinalável nos países do hemisfério Norte²², que se fizeram também notar pelos consequentes impactes ambientais, sociais e culturais, ampliando o “fosso” de desenvolvimento relativamente aos países do Sul, incapazes de acompanhar o ritmo de crescimento (Maddison, 2003)²³.

O ponto de partida para o desenvolvimento sustentável surge com a necessidade de integração de questões ambientais na política económica mundial (Dresner, 2002). As décadas de 60 e 70 foram prolíferas em documentação internacional sobre a temática do ambiente. “Afinal, o desenvolvimento sustentável, não é um estado permanente de harmonia, mas um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, a orientação dos investimentos, os rumos de desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão de acordo com as necessidades actuais e futuras. (...) Assim, em última análise, o desenvolvimento sustentável depende do empenho político” (O Nosso futuro em Comum, 1991).

De forma sumária, segundo Soromenho-Marques (2003), podem distinguir-se quatro ciclos distintos deste desenvolvimento: “A génese” (1962 a 1973) caracterizada como um ciclo expansivo com o surgimento das primeiras obras e relatórios de alerta para os efeitos da economia no ambiente; “O recuo” (1973 a 1983) onde perpetua a crise do petróleo inculcando a

²² Durante a segunda metade do séc. XX o PIB aumentou 6 vezes e a exportação de mercadorias multiplicou-se por 17 (Soromenho-Marques, 2003)

²³ A diferença de rendimentos entre o país mais pobre e o mais rico duplicou durante o mesmo período (Maddison, 2003)

consequente instabilidade económica mundial; “O ciclo virtuoso” (1983 a 1997) com a crescente preocupação internacional para as questões ambientais que emitem repercussões na legislação dos países desenvolvidos; e por fim “ “O impasse” com início em 1997 e caracterizado pelo afastamento crescente de alguns países super industrializados das políticas de ambiente.

Nos parágrafos seguintes identificam-se sumariamente os momentos e/ou documentos mais importantes para a contextualização da evolução conceptual de desenvolvimento sustentável.

No contexto internacional, é necessário referir que o conceito de desenvolvimento sustentável surge em 1972, com a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Humano e a Pressão sobre o Ambiente. Desta conferência resultou a UNEP – United Nations Environment Program.

Anos mais tarde, em 1987, o Relatório de Brundtland, redigido pela Comissão Mundial do Ambiente e Desenvolvimento, apela claramente ao desenvolvimento sustentável, fundamentando-se numa análise comparativa entre a situação do mundo no começo e no final do século XX, declarando que no princípio do referido século o número de pessoas existentes e a tecnologia vigente não prejudicavam significativamente os sistemas de apoio à vida na Terra e que, ao findar do mesmo, a situação havia mudado radicalmente (Camargo, 2005).

Em 1992, surge a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, também denominada de "Cimeira da Terra", com a finalidade de conciliar o desenvolvimento socioeconómico com a conservação e protecção dos ecossistemas da Terra, de onde surge a Agenda 21.

No mesmo ano, é assinado o Tratado de Maastricht, onde se apresenta como um dos objectivos a promoção de um desenvolvimento sustentável em relação ao meio ambiente (artigo 2.º), abraçando uma política ambiental (artigo 3.º), identificando as necessidades de se protegerem os recursos naturais em consonância com as demais políticas comunitárias, realçando uma tomada de decisão mais próxima do cidadão.

Com a necessidade de equilibrar o desenvolvimento das cidades, de modo a que os ecossistemas sobrevivam, em 1994, surge a Carta de Aalborg onde se destaca o início da Campanha das Cidades e Vilas Sustentáveis. Este documento elenca um conjunto de valores e estratégias para alcançar o desenvolvimento sustentável nas áreas urbanas, realçando a necessidade de organizar uma campanha que apoie e divulgue políticas de incentivo à sustentabilidade local. Além disso, o documento alerta as autoridades locais para que iniciem os processos de Agenda 21 Local (A21L), reforçando a necessidade de se desenvolver planos de acção local.

Dois anos mais tarde, realiza-se a II Cimeira da Terra, no Rio de Janeiro, onde o desenvolvimento volta a ser o tema de grande debate, onde os princípios declarados nesta conferência, bem como as recomendações para a A21L, vão ao encontro dos Direitos Humanos, da Declaração de Manila.

Em 2004, realiza-se a Conferência "Inspirando o Futuro" (Aalborg 10+), onde são definidos e aprovados os "Compromisso de Aalborg", reforçando a Campanha da Rede de Cidades e Vilas Sustentáveis, apresentando 10 princípios de sustentabilidade: Governância²⁴; Gestão Local para a Sustentabilidade; Bens Comuns Naturais; Consumo Responsável e Opções de Estilo de Vida; Planeamento e Desenho Urbano; Melhor Mobilidade Menos Tráfego; Acção Local para a Saúde; Economia Local Dinâmica e Sustentável; Equidade e Justiça Social; Do Local para o Global.

A nível nacional, destaca-se a Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável (ENDS), resultante do rumor internacional de planos e propostas, criada na Resolução de Conselho de Ministros n.º 19/2007, de 20 de Agosto. Esta estratégia nacional abrange o período 2005 a 2015 e apresenta um conjunto coordenado de políticas de intervenção que, com base na situação actual, permitam assegurar um crescimento económico célere e vigoroso, uma maior coesão social e um elevado e crescente nível de protecção e valorização do ambiente (ENDS 2005-2015).

²⁴ Termo não traduzível para o Português, no entanto existe quem utilize com a denominação governação.

Para que Portugal alcance as metas definidas, a ENDS elenca os seguintes objectivos: preparar Portugal para a sociedade do conhecimento; crescimento sustentado, competitividade e eficiência energética; melhor ambiente e valorização do património natural; mais equidade, igualdade de oportunidades e coesão social; melhor conectividade e valorização equilibrada do território; papel activo na construção europeia e cooperação internacional; administração pública mais eficiente e moderna.

Por fim e após esta contextualização poderemos definir claramente o conceito de desenvolvimento sustentável. Basicamente este surge no âmbito de questões que interrogam sobre quais as possíveis formas de conciliar a protecção ambiental e o crescimento económico.

A literatura apresenta inúmeras definições de desenvolvimento sustentável. Pode-se destacar uma das primeiras, patente na obra “O nosso futuro em comum”: “O desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração actual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e económico e de realização humana e cultural, fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos da terra e preservando as espécies e os habitats naturais.” (O Nosso Futuro em Comum, 1991).

Assim, a palavra sustentabilidade pretende assinalar uma política e uma estratégia de desenvolvimento social e económico continuado, sem dano para a esfera ambiental “de cuja qualidade depende a continuidade da atividade humana e do desenvolvimento.” (Beni, 2001)

A *World Summit on Sustainable Development* afirma que o desenvolvimento sustentável deve ter como maior objectivo a melhoria da qualidade de vida de todos os indivíduos sem exceder a capacidade de carga relativa ao uso dos recursos naturais. Refere que a sua promoção irá requerer diversas e diferentes acções, dependendo da sua região de implementação territorial, mas que consideravelmente se podem afirmar três grandes áreas de obrigatoriedade:

- (i) Eficiência económica e equidade a longo prazo e de forma holística;
- (ii) Gerir a qualidade ambiental e recursos necessários para que estes se mantenham disponíveis para as gerações futuras; e por fim,
- (iii) Provocar uma harmonização social, provendo as necessidades das populações quanto à educação, trabalho, alimentação, acesso à saúde, à energia e às infra-estruturas de saneamento básico. Paralelamente, não deverá ser esquecida a preservação da diversidade cultural e social.

A expressão "desenvolvimento sustentável" consagra-se definitivamente após a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, no Rio de Janeiro, em 1992, onde se define que só através de “uma associação mundial” se poderá atingir o desenvolvimento sustentável (CNUMAD, 1997).

Actualmente as palavras: sustentado e sustentável, são comumente utilizadas. É importante alertar para as diferenças entre cada uma delas.

Quando um projecto é “sustentado” presencia-se “se alguma, ou algumas características o sustém, como por exemplo os fundos comunitários.” (Moreira, 2005). Se um projecto é “sustentável”, indica que este “assegura a melhoria das condições de vida económica, social e ambiental das populações a que se dirige e, ao mesmo tempo, não põe em causa a capacidade futura da região e das suas populações em levar a cabo novos projectos sustentáveis” (Moreira, 2005).

Assim, importa mencionar que os conceitos de “sustentável” e “sustentado” não são sinónimos e não deverão ser usados em alternância.

Neste sentido, a agricultura sustentável pode ser definida como a agricultura que não só promove a conservação dos recursos naturais (solo, água e biodiversidade) como também é economicamente viável e promove a equidade social.

1.7. O Sector Hortofrutícola Nacional

Segundo o estudo Sector Primário Português, publicado em Fevereiro de 2013, pela Espírito Santo Research, do grupo BES²⁵:

“O Sector agrícola nacional é marcado por uma componente empresarial crescente da produtividade agrícola média, mas também pelo incremento dos custos de produção, diminuição do investimento no sector agrícola e baixa eficiência no uso dos inputs.”.

“Portugal tem um conjunto de recursos e vantagens que lhe permitem desenvolver a fileira das frutas e hortícolas e conquistar, com sustentabilidade, posições mais competitivas nos mercados, afirmando os atributos de qualidade intrínseca e de precocidade que já hoje são reconhecidos, quer por consumidores quer por operadores, internos e externos”.

No estudo supra mencionado a entidade faz uma análise evolutiva da hortofrutícola nacional, cujos últimos dados referenciados datam do ano de 2011, e identifica quatro grandes tipologias de classes de produtos, respectivamente frutos frescos, vegetais, flores e plantas ornamentais, e batatas, sendo que, os frutos frescos representam nesse ano cerca de 51% da produção nacional, a que se segue os vegetais com 26%, atingindo a produção agrícola total um volume na ordem dos EUR 2.3 mil milhões (vide gráfico 9 do anexo 1).

Relevam que em termos de ocupação por regiões agrícolas²⁶, da Superfície Agrária Utilizada (SAU) os hortofrutícolas ocupam cerca de 130 mil hectares (ha), sendo que no ano de 2009 a horticultura e floricultura ocupavam 50 mil ha (64% no RO) e os pomares das diversas frutas ocupavam 60 mil ha (RO, EDM e ALG).

Em termos de áreas de culturas hortícolas, identificam com maior expressão produtora, o Ribatejo e Oeste, bem como o Alentejo, regiões onde se concentram as maiores dimensões médias das explorações, respectivamente 26 ha e 32 ha, sendo a média nacional nesse ano 3,3 ha.

²⁵ www.bes.pt/sitebes/cms.aspx?labelid=researchfloresta (entidade que actualmente se denominada por Novo Banco)

²⁶ Regiões agrícolas – Entre o Douro e Minho (EDM); Trás-os-Montes (TM); Beira Litoral (BL), Beira Interior (BI); Oeste (RO); Alentejo (ALE); Algarve (ALG); Região Autónoma da Madeira (MAD) e Região Autónoma dos Açores (AÇO)

Em termos hortícolas, o tomate fresco assume preponderância em termos de relevância de produção, produzido em regime intensivo, predominantemente em estufas, sendo que as culturas nesta tipologia de exploração segundo o estudo, já representam 10% da área total e cerca de 18% da produção nacional no ano de 2011.

Em termos frutícolas os pomares distribuem-se por 41.5 mil explorações, localizadas um pouco por todo o território nacional. Os produtos com maior representatividade são as Maçãs com 32% e as Peras 30%, maioritariamente produzidas em TM e RO, a que se segue as Laranjas com 29% no ALG.

1.7.1. Organizações de Produtores de frutas e produtos hortícolas

Em Portugal no ano de 2012 estavam reconhecidas segundo as regras dos Regulamentos da Comunidade Europeia cerca de 90 associação na forma de Organizações de Produtores (OP) de frutas e produtos agrícolas, agregando cerca de 9.500 membros, com uma ocupação territorial de cerca de 51 mil ha, dos quais 67% dedicados para a produção frutícola e o restante para as hortícolas. Sendo que actualmente existem 24 OP reconhecidas no OESTE.

O regime das OP estão regulados por Portaria em termos internos (Vide anexo 1), indo de encontro às orientações comunitárias, que possibilita o reconhecimento de OP por produto, ou grupo de produtos, as quais têm por objectivo fortalecer as estruturas de concentração da produção e da oferta do sector, sendo que as entidades devem possuir a forma jurídica de cooperativa agrícola, sociedade de agricultura de grupo – integração parcial (SAG – IP), agrupamentos complementar de empresas, sociedade civil sob a forma comercial ou sociedade comercial.

Em termo de dimensão o número mínimo de produtores no continente para qualquer produto ou produtos, excepto de casca rija, são 15 a que corresponderá um valor mínimo de produção comercializável (VPC) de 750 mil euros, sendo que caso o VPC seja superior a 1.500 mil euros o número de produtores poderá ser inferior, mas nunca menos do que 5.

No estudo do Sector Primário Português²⁷ constam que quando comparado o nível de concentração de associações ou concentração de produtores nacionais com a União Europeia, Portugal regista uma baixa representação de associação ou concentração de produtores, pois o sector hortofrutícola é muito segmentado e pouco concentrado, o que provoca consequentemente maiores desequilíbrios na relação de forças entre a produção e os outros elementos da cadeia de valor, no entanto começa a haver uma maior consciencialização dos produtores para a necessidade de se associarem com os seus pares, como forma de se reforçar a profissionalização da produção nacional, articular e garantir a programação da produção ajustando a oferta às necessidades do mercado. Concluem que o reforço da concentração da oferta, facilitará o escoamento dos produtos e permitirá a optimização dos custos de produção.

Em termos regionais e dada a sua representação, é na região centro que se concentra mais do que 50% das OP, sendo o Ribatejo e o Oeste a principal região produtiva de hortofrutícolas nacionais, sendo que a maioria das OP situam-se na região de Lisboa e Vale do Tejo.

As OP em termos de grandes objectivos procuram incentivar a concentração da oferta e a canalização dos produtos dos seus associados para os mercados de destino, que pelo efeito das economias de escala proporcionadas, conseguem por norma assegurar melhores condições contratuais, quer na aquisição de recursos e dos factores de produtos, quer na implementação de medidas de ajustamento da oferta face às necessidades do mercado, nomeadamente nas vertentes de qualidade, rastreabilidade e quantidade. De igual modo promovem uma forte interação formativa e de apoio técnico aos produtores, assente em informação partilhada das melhores práticas culturais, ambientais, de optimização dos recursos e da biodiversidade.

Por norma e segundo foi apurado nos contactos com as diversas entidades da região, é comum a aplicação de um conjunto de políticas e de práticas de campo homeogeneas com os associados das organizações de produtores, bem como em termos comerciais, com acompanhamento de todos os processos ao longo do ano, instruções, controlo e aplicação de políticas de normalização de procedimentos e exigências, acompanhamento das culturas, recomendações e comunicações de tendências de consumo.

²⁷ Sector Primário Português, publicado em Fevereiro de 2013, pela Espírito Santo Research, do grupo BES

“Portugal possui uma rede complexa de associações agrícolas e de cooperativas, mas na sua maioria orientadas para a defesa dos interesses numa perspectiva socioeconómica e política. Falta-lhes a dimensão da comercialização, da internacionalização, da capacitação de gestão e da negociação e apoio ao investimento”.²⁸

1.8. Fileira Hortofrutícola

Antes de avançar com a temática da fileira, será oportuno referir, que ao se definir o sub-tema da presente tese, a Fileira Hortofrutícola do Oeste, chegou a ser equacionado fazer uma abordagem pela perspectiva dos clusters, mas que não veio a ocorrer, existindo no entanto uma forte relação de proximidade conceptual entre as temáticas.

Segundo Porter (1998), estamos na presença de um *cluster*, quando ocorrem “concentrações geográficas de companhias interligadas, fornecedores especializados, provedores de serviços, empresas em indústrias afins e as instituições que lhe estão associadas – universidades, agências públicas de certificação e standards, associações empresariais – em áreas específicas que competem e cooperam entre si.”

Em Portugal, por via do estudo encomendado pelo Governo a Michael Porter, na década de 90, ocorreu uma recomendação para a especialização da economia nacional nas áreas onde possuía já alguma vantagem competitiva, como exemplo o sector têxtil, vinho, cortiça, produtos florestais ou moldes.

No seguimento do estudo, ocorreram grupos de trabalho para as áreas do vinho, turismo, automóveis, calçado, malhas, produtos de madeira e gestão florestal, mas nunca ocorreu uma aplicação de forma sistemática uma política de *clusters*.

28 (Diário Notícias, Jan. 2015, António Serrano – “Jerónimo Martins Agroalimentar trabalhará lado a lado com os actuais fornecedores”)

Por via de um trabalho desenvolvido em 2001 pelo PROINV – Programa Integrado de Apoio à Inovação, apareceu a primeira abordagem integrada da política de *clusters*, não assente apenas em lógicas sectoriais, mas de procura final mundial, tendo avançado com os chamados “mega-clusters” para Portugal.

Um mega-cluster é um conjunto de actividades distintas, mas cujos bens e serviços satisfazem a procura de uma mesma área funcional da procura final, recorrendo a competências básicas complementares e explorando as vantagens de interligação e articulação em rede, entre si e com outras entidades, fomentando a complementariedade das entidades intervenientes.

No âmbito do programa PROINOV, foram identificados sete mega-clusters, respectivamente a alimentação, habitat, moda, lazer, mobilidade, saúde e serviços pessoais e por fim informação e entretenimento.

Associado à temática da Hortofruticultura, o mega-cluster correspondente seria logicamente o da alimentação, o qual tem alavancado como zonas de intervenção os lacticínios, carne, horto, vinho, cerveja, refrigerantes e águas.

É do saber comum que os *clusters* não integram, em geral, todas as actividades, quer a montante desde a aquisição das matérias-primas, até aos serviços de distribuição, venda e pós-venda, a jusante, passando pelos produtos intermédios, componentes, bens de equipamentos e diversos serviços de apoio que constituem as diversas fileiras produtivas, pelo que se adoptou na presente investigação o tradicional conceito de fileira, que a seguir será abordado.

1.8.1. Conceito de fileira

A partir dos anos oitenta, como substituto teórico de circuito comercial, começou a ser utilizado um novo conceito: a fileira, para alguns autores, é um sistema económico constituído por circuitos de logística que abrange a distribuição e abastecimento utilizados por produtores e distribuidores que produzem e comercializam um determinado produto ou família de produtos num ou em vários mercados de destino.

O Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP, 2010) define Logística ou Gestão Logística como "a parte da cadeia de abastecimento que é responsável por planear, implementar e controlar o eficiente e eficaz fluxo directo e inverso e as operações de armazenagem de bens, serviços e informação relacionada entre o ponto de origem e o ponto de consumo de forma a ir ao encontro dos requisitos/necessidades dos clientes", ou seja o cliente está no cerne do processo logístico.

No sector agrícola nacional tem sido reconhecidas vários tipos de "Fileiras estratégicas" por norma associados a produtos, de onde se realça a das frutas, flores e hortícolas, azeite, vinho, bem como as fileiras dos produtos produzidos com Indicação Geográfica Protegida (IGP), Denominação de Origem Protegida (DOP) Especialidade Tradicional Garantida (ETG), ou em Modo de Produção Biológico, vindo de acordo com o normativo comunitário e nacional.

Sendo que estando perante bens alimentares e, muito em particular, na componentes dos frutos e dos produtos hortícolas em estado fresco, refrigerados ou transformados, vêm ocorrendo no tempo alterações significativas no papel dos seus diversos intervenientes, sendo que se constata o reforço da importância do papel da grande distribuição, bem como mudanças significativas nos padrões de consumo dos consumidores.

É importante desde já referenciar que o processo logístico tem por norma três principais componentes, concretamente a rede a montante (Logística in) antes do produtor principal, (onde ocorre a recepção e negociação dos diversos componentes e matérias primas), a rede do próprio produtor, e por fim a rede a jusante (logística out) após o produtor (que é o conjunto das operações que ocorrem até o produto e/ou serviço estar à disposição do consumidor final). Em suma, o processo logístico recebe um conjunto de *inputs* e gera um conjunto de *outputs*, os *inputs* vêm de fornecedores, são trabalhados em termos operacionais e geram *outputs* para os clientes, bem como um fluxo de informações, que ocorrem em todos os sentidos entre os diversos *stakeholders*.

De acordo com Carvalho (2004, 2012) a gestão dos fluxos físicos e informacionais ocorrem de forma integrada e com o objectivo de servir e fidelizar clientes e consumidores nessa mesma rede, agindo de forma colaborativa para se obter as complementaridades através de sinergias resultantes das partilhas geradas.

Na zona dos *inputs* procura-se a eficiência (fazer bem as tarefas, de forma mais apropriadas em termos de processos), na de *outputs* a eficácia (fazer bem a coisa correcta, ou seja está mais relacionado com os resultados), pelo que a gestão logística preocupa-se essencialmente com trade-offs (trocas) entre os vários intervenientes, na procura dos equilíbrios, consensos, colaboração e integração entre paradigmas e legitimidades diferentes, sendo que o output principal é o serviço ao cliente, assente no trinómio: tempo, custo e qualidade do serviço.

Segundo Pinto (2009) as oportunidades do actual modelo da cadeia logística, é caracterizado como evolutivo, pois traduz uma alteração profunda de paradigma face ao anterior modelo, pelo que apresenta um conjunto de mudanças "radicais" ao nível estratégico e operacional da cadeia de fornecimentos, conforme abaixo:

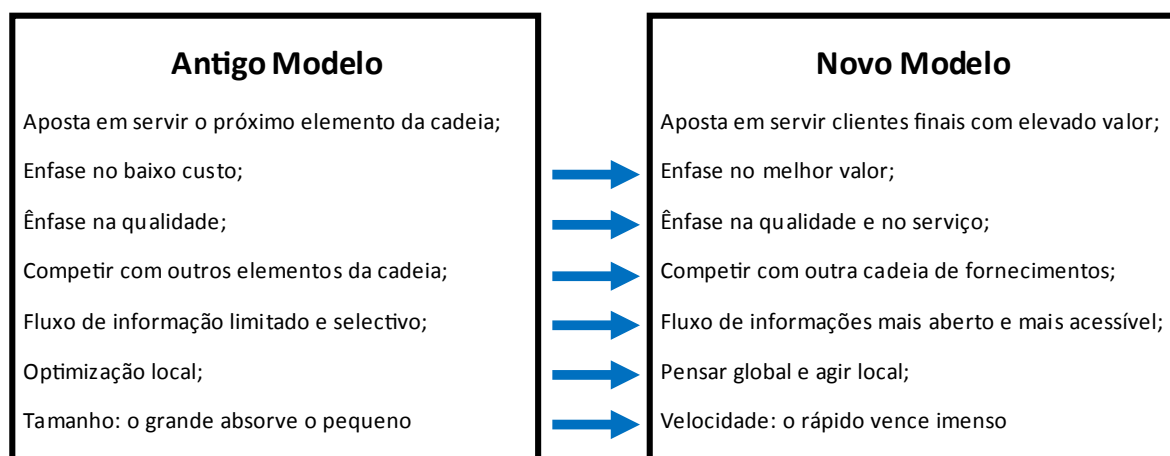


Figura 11 - Cadeia fornecimento²⁹

Para Carvalho (2012:57) a logística "começa por assentar o seu raciocínio numa lógica de fluxos, transversal, promovendo a partilha, a colaboração, no fundo a integração. Primeiro, internamente à empresa e, posteriormente, passada a montante e a jusante (fornecedores e clientes), e por vezes aos próprios concorrentes, num híbrido entre colaboração e competição, i.e., de coopetição", no fundo a lógica é a determinação de vantagens competitivas de forma coopetitiva.

²⁹ Fonte: Pinto, 2009

A tipologia de escoamento da produção no tempo vem-se alterando, pois do anterior predomínio da venda a intermediários, a grossistas, a retalhistas e ao consumidor final em mercados tradicionais, passou-se para um novo modelo onde se privilegia novas formas de concentração da oferta, em organizações de maior dimensão, com gestão mais profissionalizada, onde ocorre maiores níveis de controlo das qualidades.

Os grandes grupos da distribuição têm vindo a desenvolver novas formas de articulação e fidelização de fornecedores, sejam organizações de produtores, empresários agrícolas, ou grossistas, sendo que por norma envolvem assistência técnica e comercial e rigorosos cumprimentos de normas e especificações em termos de certificação de qualidade. Actualmente a concentração da oferta e a preparação para a venda dos frutos e hortícolas frescos são realizadas por norma em centrais fruteiras, hortícolas ou hortofrutícolas, com dimensão significativa por norma com significativa capacidade de armazenagem frigorífica de longa duração.

Exemplo desta realidade, é de se relevar a criação em 1998 o Clube de Produtores Continente estrutura que faz a ligação deste grupo de distribuição com os produtores nacionais, por via do apoio à produção agro-pecuária, que reúne cerca de 253 membros que correspondem a cerca de 3.500 produtores individuais, distribuídos de Norte a Sul do país, Açores e Madeira, cujo objetivo é o de promover os produtos nacionais, apoiar os produtores e oferecer aos seus clientes produtos portugueses de origem e qualidade comprovadas.

De igual modo ocorre que o grosso dos produtos frescos comercializados pelo grupo Jerónimo Martins (Pingo Doce e Recheio) é adquirido a fornecedores nacionais, com valores expressivos nas frutas e legumes.

Existem vários impactos de cooperação no desempenho das relações entre produtores e distribuidores, nomeadamente aqueles que estão associados à eficiência económica, assentes na redução dos custos de transacção e de coordenação, bem como daqueles associados à eficácia, com a satisfação dos agentes económicos através do relacionamento (Claro, Hagelaar e Omta, 2003; Mohr e Spekman, 1994), bem como a motivação estratégica para melhor servir do que os concorrentes e o conseqüente aumento da disposição a pagar pelos clientes (Kim, 1999).

Segundo CSCMP (2010) a Gestão da Cadeia de Abastecimento (GCA) integra as componentes abastecimento e procura dentro e entre empresas, o que envolve a coordenação e a procura de colaboração entre parceiros de cadeia ou de canal, sejam eles fornecedores, intermediários, prestadores de serviços logísticos ou clientes, bem como uma maior capacidade de integração e partilha da informação, planeamento e relacionamento a médio e longo prazo.

A competição já não se faz apenas entre empresas individualmente, mas fundamentalmente entre cadeias ou redes de abastecimento, pelo que a unidade de competitividade moderna é a Cadeia de Abastecimento (Christiaanse e Kumar, 2000; Boyer, Frohlich e Hult, 2005; Ketchen e Hult, 2007).

As empresas no actual quadro competitivo e exigente dos mercados e pertencentes a uma mesma cadeia de abastecimento passaram igualmente a adoptar práticas cooperativas, isto é, de colaboração e de competição em simultâneo e a explorar, através da complementaridade e da partilha dos seus recursos e habilidades, como forma de conquistar vantagens competitivas que lhes são conjuntas e que as diferenciam em relação aos seus concorrentes.

Todo o processo de disponibilização do produto ao cliente assenta, entre outras, num conjunto de actividades de produção, armazenagem, transporte e comercialização, que deverão estar articulados e integrados, de forma a serem facilitadores do processo de escoamento na altura certa, onde o conceito de adaptabilidade e mudança constante está cada vez mais presente na GCA e as empresas que demonstram esta capacidade têm conseguido vantagens competitivas (Gattorna, 2006, 2009).

No que diz à identificação dos intervenientes na fileira para além dos fornecedores, clientes e concorrentes, o mercado também é composto pelos complementadores.

Nalebuff e Branderbuger (1996) colocam na dimensão vertical da rede de valores, os clientes e os fornecedores da empresa, e nesta relação existe um fluxo de recursos como matéria-prima e mão-de-obra, serviços, que fluem dos fornecedores para a empresa, e um contra-fluxo de remuneração aos fornecedores. Por outro lado, na relação da empresa com os clientes está o fluxo de produtos e serviços, e o contra-fluxo de remuneração à empresa.

Na dimensão horizontal, colocam os concorrentes e os complementadores, entidades com as quais a empresa interage sem que, de forma geral e tradicionalmente, não ocorriam transacções, no entanto e face às actuais formas de negócio e exigências do mercado, podem e devem existir e promover relações tanto de colaboração como de concorrência, como forma de criação de valor e partilha de informações e recursos.

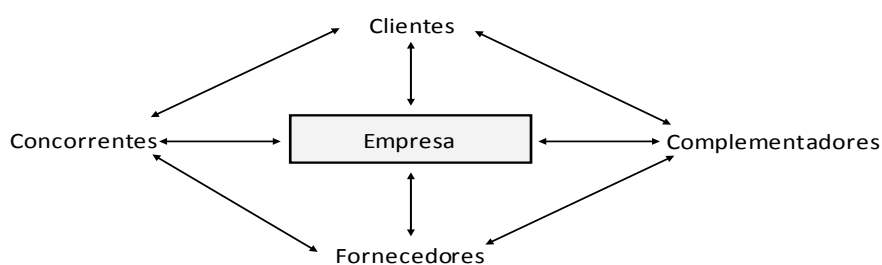


Figura 12 - Rede de Valor³⁰

Concorrentes

Os Concorrentes englobam as entidades que fabricam ou comercializam produtos ou serviços idênticos ou substitutos.

Na presente tese quando nos centramos na empresa e na sua relação com os concorrentes, vamos considerar as mesmas segundo a tipologia de negócio que desenvolvem, concretamente, a Hortícola, a Frutícola ou Hortofrutícola, bem como se estão integrados em mercados de actuação nacional ou internacional.

Fornecedores

Os fornecedores são as entidades responsáveis pelos *inputs* da empresa, em termos de matérias-primas, mercadorias e serviços.

O relacionamento com fornecedores é uma das exigências que o mercado impõe às organizações modernas e com cariz vencedor, pois é através de posturas de aliança que se obtêm a partilha de informações e, sensibilidades às variações das necessidades do mercado.

³⁰ Fonte: Nalebuff e Branderbuger (1996)

Sobre os Fornecedores, vamos considerar, diversas entidades, entre elas, os viveiristas, os fornecedores de equipamentos e máquinas, ou de produtos diversos, bem como as redes de frio e transportadores, ou centros de saber, tais como, as universidades, centros de investigação (tecnológicos ou de competências) e escolas profissionais.

O envolvimento do fornecedor na relação de parcerias é muito relevante, pois com a oferta massificada dos tempos actuais, as organizações tendem a escolher parceiros que ofereçam produtos/serviços de qualidade, cada vez mais generalistas e com disponibilização imediata, fortalecida pelas fortes ligações de experiência das necessidades de longo prazo e de fidelização entre as partes, proporcionadoras de economias de escala e optimização de preços para as partes.

Kaynak (2003) refere que a obtenção de produtos/serviços com qualidade é facilitada pela criação de relações a longo prazo com o menor número possível de fornecedores. As boas relações com os fornecedores promovem igualmente a troca de experiências e de sugestões entre os intervenientes, que se traduzem numa utilização mais eficiente dos produtos e nos resultados obtidos (Burt, 1989; Flynn, Schroeder, e Sakakibara, 1995; Tan, 2001).

Pelo que ficou acima exposto será de se relevar que a cooperação não se resume à que se faz entre empresas do sector, mas pelo efeito agregador de uma multiplicidade de entidades (universidades, institutos e centros de investigação, empresas de outros sectores, ...), unidas por projectos de partilha comuns, sendo que esta forma de actuação promove a ligação do conhecimento puro (normalmente oriundo das universidades) com o conhecimento aplicado.

Complementadores

Em relação aos Complementadores, vamos considerar quando aplicável, às empresas agro alimentares e agro industriais, bem como às entidades transformadores e embaladores.

Nesta abordagem, uma outra empresa pode ser considerada complementadora, sempre que os clientes valorizam mais o seu produto em conjunto com o produto dessa outra empresa, em relação à situação em que têm o seu produto isoladamente (Nalebuff e Branderburger, 1996), ou seja, dois produtos são complementadores quando a compra de um

deles impulsiona a compra do outro, ainda que de fabricantes ou marcas diferentes, daí a relevância das parcerias e processos de cooperação entre empresas.

Para a actual Ministra da Agricultura e do Mar, Assunção Cristas é necessário promover o reforço da criação de valor acrescentado na agricultura nacional, por via da associação entre o sector primário e a agroindústria, o que terá de ocorrer “pela criação de alianças estáveis, construtivas e mutuamente beneficiadoras, reforço das atitudes construtivas e colaborativas entre as partes e pela justa repartição de valor”.

Sendo que vivemos num tempo de mudança, onde só sobrevive quem é capaz de antecipar as expectativas do mercado e actuar e gerir numa lógica de competitividade aberta, as empresas têm de apostar em estratégias de sustentabilidade de forma a se manter ou tornar mais competitivas, pelo que a cooperação com outros *stakolders* do mercado, demonstra visão de futuro e capacidade de antecipação, pois o trabalho em conjunto permite fortalecer toda a cadeia de valor.

Cientes

Na presente pesquisa de investigação os clientes são as entidades nacionais grossistas, retalhistas, e outras entidades empresariais que recepcionam o produto, antes de chegar ao consumidor final e tem-se igualmente em consideração a envolvente externa de exportação.

Sendo que o mercado interno está em contracção, é limitado e é dominado pelas grandes superfícies, a exportação é um caminho a seguir como alternativa, mas mantendo o nacional como estratégico, pois existe a necessidade de proceder ao equilíbrio da balança comercial dos produtos agro alimentares.

Perante esta dicotomia a nível nacional terá de se promover e estimular activamente o consumo de hortofrutícolas, como forma de criar um mercado consistente de consumidores interessados numa alimentação saudável e com apetência para o consumo de fruta e legumes de qualidade e com elevada segurança alimentar.

O aumento da capacidade exportadora das empresas e o apoio directo á internacionalização dos seus negócios é um dos eixos prioritários da AIP, sendo que em termos de produtos Hortofrutícolas temos de realçar o papel da Portugal Foods, que tem como objectivo final “ a produção e partilha de conhecimento como suporte à inovação e à competitividade; promover Portugal, os seus produtos, as suas marcas e as suas empresas com modernidade e adequação, nos mercados internacionais”.

Em termos da distribuição vamos igualmente tentar distinguir a abrangência territorial: local, regional, nacional, internacional; e a tipologia de negócio (Supermercado, Hipermercado, Canal Horeca³¹, Mercados, Feiras).

Como é do conhecimento geral o mercado consumidor moderno é de elevada complexidade, exigindo a melhor proposta de valor para responder às suas necessidades, assentes em variados atributos, entre os quais relevamos: o menor tempo de resposta, e o mais baixo custo versus maior qualidade possível, ou seja, entregar a tempo, na quantidade correcta, no local desejado e ao custo mínimo, o que pressupõe uma gestão logística eficiente e eficaz de resposta às necessidades e oportunidades que o mercado solicita e proporciona.

Segundo Darnton e Darnton (1997) é através do planeamento estratégico que a organização define, em grande medida, a sua eficácia e eficiência futura, sendo que a eficácia é em grande medida determinada quando se escolha o processo de produção que se vai utilizar, quando toma certas opções Logísticas, isto é, quando define como, quando, onde e com que produtos quer chegar ao mercado, e por outro lado, a eficiência, traduz o desempenho operacional da organização, para atingir a estratégia definida.

A logística é o processo que permite segundo Samii (1997) a interligação de três realidades para satisfazer os clientes, concretamente:

- (a) Antecipação dos seus desejos e vontades;
- (b) Permitir a obtenção de capital, os materiais, as pessoas, tecnologias e a informação, requisitos necessários para satisfazer aqueles desejos e vontades, e;

³¹ HORECA é um acrónimo utilizado pelos profissionais da hotelaria e da restauração, quando é referenciado significa Hoteis, Restaurantes e Cafés.

- (c) Permitir a otimização e uso das redes de distribuição dos bens materiais, de informações e de serviços, como forma a satisfazer com rapidez os clientes e ao preço mais justo.

Numa lógica de cliente a logística pretende sempre que possível conciliar os sete certos da Logística, concretamente: o produto certo, para o cliente certo, na quantidade certa, na condição certa, no lugar certo, no tempo certo e ao custo certo, que por norma é frequentemente apresentada, na prática, como reduzida a quatro certos: produtos, quantidade, tempo e custo mínimo.

1.8.2. O Papel da informação nas Cadeias de Abastecimento

O papel estratégico da informação, dos Sistemas de Informação (SI) e das constantes evoluções das Tecnologias de Informação (TI) num contexto de competição à escala global, têm permitido que na GCA se pratique uma cuidada e articulada abordagem relacional e sincronizada entre os parceiros de negócio, com recurso a atributos de elevada qualidade, colaboração entre múltiplas áreas funcionais, dentro e entre os membros da cadeia, tendo como finalidade a resposta rápida à satisfação das necessidades dos clientes.

Assim é de relevar, entre outros, a utilização de modernos sistemas de planeamento de recursos que as empresas recorrem, entre eles, os Enterprise Resources Planning systems (ERP's), bem como o importante facilitador dos processos de inovação e de gestão de relacionamentos com os clientes Customer Relationship Management (CRM).

Um ERP é uma aplicação informática, do tipo modular que visa auxiliar a gestão integrada dos diversos processos de uma organização, a nível estratégico, tático ou operacional, bem como das suas relações com os diversos parceiros de negócio.

O CRM pressupõe a gestão do relacionamento das organizações com os clientes, que através das pessoas, das tecnologias e dos processos de negócios, e de uma forma integrada e transversal, deverão estar orientados para a compreensão (necessidades, preferências) e

diálogo com os clientes, procurando estabelecer relações duradouras e mutuamente vantajosas.

Por via aplicação das técnicas de CRM, promove-se a criação de valor não só para a empresa (maior volume de negócios e retorno investimentos, reforço cross e up-selling, otimização custos) como para o cliente (reforço níveis de satisfação, confiança).

Em suma o CRM é uma combinação de recursos e de processos de negócio que procuram compreender o cliente nas suas diferentes perspectivas (Tiwana, 2001), sendo que as iniciativas de CRM são aplicadas preferencialmente nas áreas funcionais, agregando e combinando áreas como o marketing, as vendas e o serviço de suporte ao cliente (Fluss, 2000; Butler, 2000; Brown, 2000), sendo necessário estruturar as três áreas chave do negócio, clientes (gestão pró-activa da informação e relações com os clientes), canais (desenvolvimento e integração de múltiplos canais para venda e serviços) e produtos e serviços (gestão da inovação e do tempo de lançamento), e para todos tem de existir uma organização, processos de negócio e tecnologia que os suporte.

A aplicabilidade deste conceito implica ser capaz de: (1) identificar os clientes, (2) diferenciar os clientes, (3) interagir com os clientes, e (4) personalizar o marketing – mix: produto, preço, distribuição e promoção/comunicação (Peppers e Rogers, 1999).

Assim o uso das tecnologias de informação, é fundamental para a fidelização dos clientes, pois permite que as empresas mantenham uma estreita, eficiente e eficaz relacionamento individualizado (one-to-one) com clientes fiéis (Dutta e Segev, 1999). Por um lado, proporciona às empresas a capacidade de segmentar mercados em nichos de mercado específicos, e para fornecer produtos e serviços específicos para cada mercado (Fiore, 2001) e por outro lado, oferecem aos consumidores uma maneira rápida e fácil de interagir com as empresas dando a conhecer as suas necessidades, desejos e informações pessoais.

1.9. Caracterização da Região Oeste

De acordo com Mateus e Associados (2008)³² “o território do Oeste (Vide anexo 1 - Figura 4 – Região Oeste) encontra-se inserido administrativamente na Região Centro, apresentando, no entanto, forte relacionamento funcional e económico com a Região de Polarização de Lisboa e, em particular, com Área Metropolitana de Lisboa”.

A região Oeste de Portugal é constituída por doze Municípios - Alcobaça, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Nazaré, Óbidos, Peniche, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras.

De acordo com os Censos Preliminares 2011 da região Oeste (Vide anexo 1 - Tabela 2 – Censos Preliminares 2011) possui 121 freguesias, 361.134 habitantes e ocupa uma área de 2.159 Km² do território Continental.

Em termos de Nomenclaturas de Unidades Territoriais (NUTS) existem em Portugal três classificações, respectivamente a NUTC I (Portugal Continental, e Regiões Autónomas da Madeira e Açores), NUC II (Regiões) e as NUTS III (Municípios), sendo que o Oeste faz parte da NUC II, estando inserida na região Centro.

Tradicionalmente é uma região produtora de produtos hortícolas e frutícolas, reconhecidos como de excelência, onde o clima de reduzidas amplitudes térmicas, com características mediterrânicas, temperado marítimo pela influência do atlântico, e os solos de boa qualidade, reúnem condições únicas em termos edafo climáticos, que contribuem para a elevada qualidade e valor nutricional dos produtos produzidos na região.

Em termos de ciclo produtivo as condições edafo climáticas permitem que seja possível fazer um escalonamento da produção ao longo do ano e colheitas fora da época normal, com retornos em termos de valorização dos produtos e criação de mais-valias para o produtor (Mateus, 2008).

³² Fonte: Estudo Técnico elaborado por Augusto Mateus e Associados – Sociedade de Consultores, **Oeste – Programa Territorial de Desenvolvimento 2008-2013**, Abril 2008, pág. 171-176

Dadas as condições edafoclimáticas da região, produz-se todo o tipo de hortícolas: tomate, alface, pepino, pimento, cebola, nabos, brócolos, couve, alho-francês, feijão-verde, entre outras culturas, no entanto, as que representam maior volume de produção são o tomate fresco em regime de estufas e couves.

Tendo por base a identificação das entidades mais relevantes da região Oeste da Fileira Hortofrutícola, procedeu-se na vertente da especificação produção hortofrutícola à recolha de dados associado ao volume de vendas, de exportações, importações e número de colaboradores, de cerca de 40 entidades empresariais produtores Hortícolas e Frutícolas, bem como de cerca de 80 grossistas e retalhistas Hortofrutícolas, tendo por base as contas do ano de 2013 da Informação Empresarial Simplificada (IES).

Em termos de volume de vendas, o valor total das 120 entidades analisadas representam cerca de 640 milhões de euros, dos quais 230 milhões de euros estão associados a empresas inseridas em grupos económicos de relevância associados ao sector, sendo o volume de exportações e de importações próximos e rondam os 110-120 milhões de euros, e na vertente dos colaboradores as entidades empregam cerca de 3.000 pessoas.

Com base nos dados apurados e possíveis de serem analisados, constatamos que em termos de grupo, as entidades de maior dimensão por ordem de facturação, e com valores por arredondamento, são Luis Vicente 55 milhões de euros (Meur), Campotec, Linos e Melro, cada com 40 Meur, CPF e Granfer, cada com 20 Meur, o que representa cerca de metade do valor apurado das entidades inseridas em grupos.

A nível individual são as Frutas Patricia Pilar, a que possui maior facturação no ano de 2013, cerca de 55 Meur, segue-se Ferreira da Silva 40 Meur, Agrodistribuição 35 Meur, Sweet Fruit 30 Meur, Hortapronta e Hortafina, cada com cerca de 20 Meur, o que representa quase metade do valor das empresas não inseridas em grupo.

Em termos de volumes, o sector Hortícola das entidades identificadas facturam cerca de 32 Meur, Fruticultura 36 Meur, e por fim os Grossistas e Retalhista Hortofrutícolas 573 Meur.

Em termos de leilões na região Oeste no ano de 2013, e relacionado com as quatro entidades atrás identificadas, a facturação totalizou cerca de 85 Meur, assumindo as Frutas Patricia Pilar cerca de 63% do valor, segue-se Os Linos com 16 Meur, Hortorres 11 Meur e Carmo & Silvério com 4 Meur.

A nível de colaboradores, a Horticultura e a Fruticultura, empregam cerca de 600 mil colaboradores, cerca de metade para cada um, e os restantes 2.400 colaboradores trabalham nas entidades Grossistas e retalhistas. Em termos de análise por colaboradores associados a grupos, e a entidades individuais, os grupos empregam, cerca de 1 milhar de colaboradores e o restante está disperso pelas restantes empresas identificadas sem estarem associadas a grupos.

De relevar que esta avaliação não teve em consideração, os pequenos e médios agricultores, por razões de dificuldade na obtenção dos dados IES ou IRS para o efeito, e que em termos dos valores de produção e facturação agregada é relevante no sector hortofrutícola do Oeste.

O volume de exportações do sector Hortofrutícola do Oeste, é menos do que metade da produção, sendo prioritário o abastecimento do mercado nacional. No entanto, entre Setembro e Novembro, o número chega a atingir os 70% (contracíclico de Espanha).

Segundo Nery (2011), no Oeste, a média de idades ronda os 45 anos e o crescimento, tanto em área como em facturação, é constante. No ano referenciado os hortícolas já representavam cerca de 36% da produção agrícola, com quase 52 mil hectares e uma facturação de 2,3 milhões de euros anuais.

Muito do fenómeno do crescimento que veio a ocorrer posteriormente deve-se em parte às culturas em estufa, responsáveis pelo cognome de “Horta de Lisboa” dado à região do Oeste.

Estima-se que a região Oeste tenha 500 a 600 ha de culturas protegidas por estufas, dos quais 400 ha são de tomate fresco, com uma produção total de 80.000 toneladas por ano, resultado da instalação de uma área significativa de infraestruturas modernizadas, com incorporação de tecnologia de ponta, e que tem demonstrado grande vitalidade, nomeadamente pela introdução do sistema de hidroponia, bem como na vertente frutícola da importância acrescida da “Pera Rocha” e da “Maça de Alcobaça”.

As técnicas de cultivo em regime intensivo, em que a produção é feita em estufas, sob a forma de vasos suspensos com substrato, onde ocorre por via automatizada a alimentação da rega e minerais necessários à planta e não directamente na terra é denominada por Hidroponia. As frutas e hortícolas crescem em vasos cheios de fibra de coco em vez de terra, e sem recursos a insecticidas.

Esta técnica permite o aproveitamento de solos sem aptidão agrícola, ao mesmo tempo que evita as desinfecções com produtos químicos necessários ao combate a doenças motivadas pelas condições do solo, ocorre por exemplo a introdução de abelhas e outros insectos para polinizar as plantas ou combater outros bichos intrusos, ou seja novas formas de fazer agricultura mais moderna e mecanizada, pois pelo recurso aos mais inovadores sistemas informáticos e de comunicação, consegue-se controlar a produção, saber o estado da rega ou da exposição solar e o desempenho da mão-de-obra.

Segundo o estudo de Mateus e Associados (2008), a produção hortícola na região é ainda reduzida face às potencialidades existentes, pois depende de um elevado número de pequenos produtores, com posicionamento individualista e com fraca especialização técnica.

Tendo por base o questionário da presente tese (Vide apêndice 1), em termos de área de superfície ocupada predominam as explorações de 1 a 10 ha, onde a dimensão e percentagem de explorações ocupadas por estufas registam pouca expressão.

Em termos frutícolas e de acordo com dados da Associação Nacional dos Produtores de Pera Rocha (ANP), a pera é o fruto com maior representatividade na região e em segundo lugar a maça de Alcobaça.

Em 2013, a colheita nacional de Pêra Rocha rendeu 195.215 toneladas (t), o que representou um acréscimo de 41%, face a 2012 (mais 80.600 t) e uma redução de 13% (menos 28.000 t), em relação a 2011. Em termos de facturação totalizou 140 milhões de euros. Em termos de exportação Portugal manteve o 5º lugar de produtor mundial de pêra, com 41.000 t exportadas, sendo o Brasil o principal cliente, segue-se Reino Unido, França, Rússia e Marrocos.

Sendo que a competitividade das empresas depende da sua capacidade de inovação, é necessário em seu complemento proceder ao reforço das capacidades empresariais e dos níveis de aprendizagem, bem como pela implementação e utilização de instrumentos e estratégias concertadas, que promovam o dinamismo do sector, que deverão estar assentes em desenvolvimento e tecnologia no sentido estrito (equipamento, materiais ou processo e produto), e nos modelos de negócios actuais e futuros. A evolução do sector passa pela capacidade de combinar essas diferentes componentes físicas, sociais e de gestão.

Alguns exemplos poderão ser evidenciados e já em plena implementação no Oeste:

Projecto de **co-geração**, sendo que a central (na entidade Primores do Oeste) produz electricidade (toda vendida para a rede pública), calor (usado para aquecer a água que vai manter uma temperatura estável no interior das estufas) e dióxido de carbono (a maior parte do qual é introduzida nas estufas). Estes dois últimos recursos tornam possível estimular o crescimento e a maturação das culturas hortícolas, permitindo produzir em épocas deficitárias.

Circuitos de distribuição *drive*, consiste num ponto específico para recolha, em automóvel, de bens de grande consumo encomendados de forma prévia – genericamente, via *internet*. O conceito em Portugal iniciou-se em 2000, sendo que actualmente, existem mais de 2.700 *drives*, sendo que o incremento face ano homólogo foi de 40%, e já perfazem cerca de 4% da despesa total feita nestas unidades: cerca de 3,8 mil milhões de euros. Em termos de produtos frescos e segundo estudo da Nielson, os hipermercados representam 18% das compras e nos *drives* 3%.

Existem vários modelos no Oeste: unidades coladas à loja principal, unidades totalmente independentes (*drive solo*), entreposto central que serve vários pontos de recolha agregados e mais recentemente nas próprias explorações agrícolas, o que permite aliar a fidelização dos clientes, é prático e reúne condições únicas em termos de autenticidade, frescura e qualidade dos produtos.

Iluminação LED - A luz solar é essencial ao crescimento e desenvolvimento da planta, no entanto, devido a condições geográficas e climáticas, nem sempre se dispõe da quantidade de luz solar necessária à planta, assim cada vez mais se recorre à iluminação artificial para aumentar a produção e potenciar as características de plantas e frutos de qualidade superior, sendo uma das últimas evoluções a iluminação por solução LED, mais económica que a iluminação incandescente, ou de alta pressão em sódio utilizada até então.

Eficiência é a palavra de ordem para combater o aumento do custo com energia, sendo que o caminho passa por utilizar todo o potencial energético ao dispor das explorações: sol, vento, efluentes pecuários e biomassa vegetal.

O factor surpresa está na mira dos empresários da região, procuram surpreender os consumidores com novos conceitos, como a **fruta desidratada 100% crocante, os purés de fruta, barras de fruta, bolachas de fruta, gelados de fruta** e tudo aquilo que possa ser feito com fruta, bem como na procura de novas alternativas de conservação a longo prazo para os produtos da região.

2. Modelo e Hipóteses de pesquisa

O objectivo do presente capítulo é desenvolver um modelo conceptual de avaliação das condicionantes das vantagens competitivas sustentáveis da FHFO com base no quadro conceptual proposto.

O modelo pretende investigar a influência da OM nas VC, bem como averiguar o efeito mediador das variáveis OA e OI, bem como averiguar o efeito moderador das alianças estratégicas na citada relação.

Depois de definidas as diferentes variáveis no modelo, será formulado um conjunto de hipóteses com o objectivo de testar as relações entre as variáveis propostas, de forma a se verificar se as vantagens competitivas são mais consistentes com alianças estratégicas ou sem elas, bem como a identificação dos factores condicionantes distintivos (multiplicadores e inibidores), e sua interação com o modelo conceptual proposto.

2.1. Modelo Conceptual proposto

As relações causais a examinar no modelo proposto são a relação directa entre:

OM e VC (caminho (a)),

bem como as ligações das cadeias:

OM - OA - VC (caminhos (b) e (c)),

OM - OI - VC (caminhos (d) e (f)), e

OA, OI e VC (e os caminhos (e) e (f))

De igual modo o caminho (h) representa o papel moderador da AE nas relações supra.

Por fim a relação directa entre VCS e P (caminho (g)).

A análise dos caminhos pretende mostrar que:

- A OA e a OI são variáveis mediadoras na relação entre OM e VC;
- A OM têm influência directa nas VC (caminho a) e indirecta através da OA (caminhos b -> c) e da OI (caminhos d -> f);
- A OA têm influência directa nas VC (caminho c), e indirecta através da OI (caminhos e -> f);
- A OI têm influenciar directa nas VC (caminho f);
- As VC têm influência directa na P (caminho g).

Tendo por base a temática em estudo, e as relações supra, falta analisar o efeito das AE no modelo, ou seja:

- As AE podem ter um efeito moderador no modelo (caminhos h).

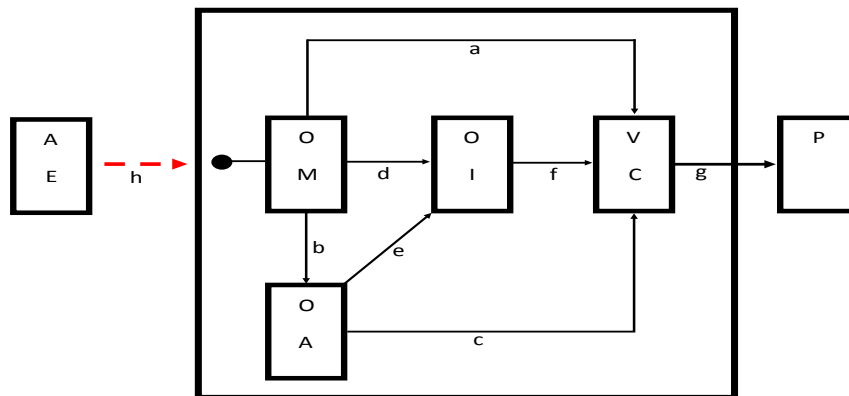


Figura 13 – Modelo conceptual proposto

Tendo presente o modelo conceptual proposto, na secção seguinte são apresentadas as questões e hipóteses de pesquisa a testar neste trabalho de investigação.

2.2. Questões e Hipóteses de Pesquisa

Tendo por base a discussão entre os diversos autores sobre as relações entre Orientação para o Mercado, Orientação para a Aprendizagem e Vantagens Competitivas, o presente trabalho de investigação formula a seguinte hipótese de pesquisa:

Hipótese 1 - A Orientação para o Mercado tem uma influência positiva directa nas Vantagens Competitivas e pode influenciar indirectamente as Vantagens Competitivas através da Orientação para a Aprendizagem.

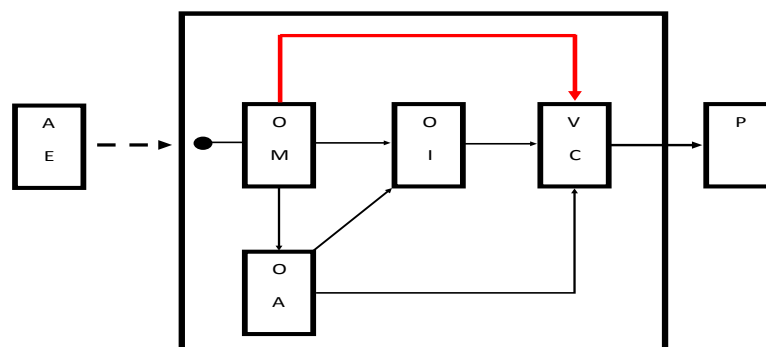


Figura 14 – Modelo HIA1 e HIA2

O conceito de orientação para o mercado (OM), traduz um conjunto de actividades, através dos quais se analisa e releva os comportamentos organizacionais junto dos clientes, concorrentes e parceiros, o que implica um atento e correcto processamento da informação sobre o mercado, pelo que a conquista de vantagens competitivas (VC) exige que a oferta de produtos e serviços seja processado de forma adequada junto do mercado de destino.

Para Hunt e Morgan (1995), a definição de OM compreende a sistemática recolha de informação sobre os clientes e concorrentes actuais ou potenciais, a análise e utilização dessa informação com o objectivo de desenvolver o conhecimento sobre o mercado, para definir, implementar e orientar estratégias diferenciadoras e eficientes. A OM é conceptualizada como o grau e a velocidade com as quais as empresas adquirem, distribuem e agem sobre a informação de mercado (Baker e Sinkura, 1999; Kohli e Jaworski, 1990).

Segundo Narver, Slater, Maclachlan (2004) a OM processa-se por duas vias de actuação comportamentais, a primeira de resposta adaptativa ou reactiva ("*market-driving*"), onde as organizações tentam descobrir, compreender, e satisfazer as necessidades expressas pelos clientes, a outra, assenta na antecipação e na proactividade ("*market-driven*"), procurando necessidades latentes dos clientes, ou seja conduz os clientes em vez de responder unicamente às suas necessidades.

Foi identificado anteriormente que os dois posicionamentos são complementares e de efeito aplicacional sequencial, no entanto com aplicações em momentos distintos e em função dos mercados de actuação.

Tendo por base o questionário da presente investigação³³ o meio de escoamento da produção por parte dos produtores, ocorrem com maior expressão para as centrais de distribuição e agrupamento de produtores, bem como para a venda a retalhistas e directa ao sector de distribuição. Em termos de mercados de destino, tem ocorrido genericamente uma postura de actuação de resposta às necessidades do canal da distribuição, ou seja é privilegiado a orientação de mercado reactiva.

H1A1 – A Orientação para o Mercado tem influencia positiva nas Vantagens Competitivas.

Para Narver e Slater (1990), uma empresa com devida OM deve avaliar continuamente as diversas fontes alternativas que permitam a conquista de VC de forma sustentável, de forma a permitir reforçar a sua eficácia e promover a criação de valor superior face à concorrência, quer junto dos clientes actuais e/ou futuros.

³³ Vide anexo 2 – Dados Resumo Questionário – ponto 4

Tanto os autores anteriores, como Jaworski e Kohli (1993), consideram a OM com atributos distintivos, tais como, o facto de ser intangível, não pode ser comprada, e possui uma estrutura socialmente complexa, atributos que estão intimamente relacionados e que a reforçam ao longo do tempo, e de igual modo permitem a conquista de vantagens competitivas sustentáveis (VCS), e por conseguinte desempenhos financeiros superiores a longo prazo.

As organizações com OM permitem a criação de VC, pois contribuem para a criação de valor superior para os clientes (Narver e Slater, 1990; Slater e Narver, 1994b, 2000), possuindo maiores competências na resposta às tendências do mercado, podendo antecipar-se com mais precisão, rapidez e flexibilidade às suas necessidades, e agindo de maneira coerente com base nas informações disponíveis, sendo que essas competências promovem a conquista de performances superiores (Day, 1994, 1999), pela via da manutenção e atração dos clientes mais vantajosos.

Sendo os mercados crescentemente dinâmicos, as organizações têm de avaliar constantemente as oportunidades que os mesmos oferecem e potencializam, pelo que parte do sucesso depende da proactividade de acção perante o mercado.

A performance ocorre através da eficácia das atividades de marketing da organização, medida por meio da imagem no mercado, nível de satisfação e lealdade dos clientes (Homburg e Pflesser, 2000), e na vertente económico-financeira é entendido pelos atributos associados à VC, quando ocorre a criação de valor económico superior (lucro) do que as empresas rivais do mesmo sector (Barney e Hesterley, 2007).

Segundo Jaworski e Kohli (1993) uma postura de OM contribui para a melhoria da performance das organizações, medida através do retorno sobre o investimento (ROI), lucro, volume de vendas, quota de mercado e crescimento das vendas, sendo que para Subramanian e Gopalakrishna (2001), existe igualmente uma relação forte e positiva entre OM e crescimento dos resultados, ROI, sucesso de novos produtos e serviços, capacidade de retenção dos clientes e sucesso no controlo dos custos operacionais.

A focalização nas necessidades do cliente são as bases estruturais da orientação para o mercado reactiva, que ao ser “guiado pelo cliente”, monitoriza e responde às suas necessidades expressas (Slater e Narver, 1998).

A estratégia de orientação de resposta às necessidades do mercado e dos seus clientes tem a sua relação com a performance em vários estudos e em diversos ambientes e condições, os quais apontam quase que invariavelmente para correlação positiva entre os dois constructos (Narver e Slater, 1990; Pitt, Caruana e Berthon, 1996; Avlonitis e Gounaris, 1997; Subramanian e Gopalakrishna, 2001).

Existe uma relação directa entre as acções voltadas para o mercado de adaptação (de resposta) e as VCS (Jaworshi, *et al.*, 2000; Kumar *et al.*, 2000; Harris e Cai, 2002).

Em relação à orientação proactiva, Lumpkin e Dess (2001) sugerem que a proactividade está positivamente relacionada com a performance nos ambientes dinâmicos.

Jaworski, *et al.*, (2000) salientam que a conjugação das duas estratégias (reactiva e proactiva), habilmente conciliadas, geram perspectivas de maior sucesso competitivo nas organizações, posição já anteriormente defendida por Day (1999), para quem uma efectiva OM supõe o equilíbrio entre as orientações do tipo reactiva e proactiva, em relação com o ambiente de negócio.

H1A2 – A Orientação para o Mercado Externo tem influência positiva nas Vantagens Competitivas.

Cadogan, Diamantopoulos e Mortages (1999), com base nos conceitos já anteriormente dominantes de OM em mercados domésticos de Kohli e Jaworshi (1990) e Narver e Slater (1990), propoem um modelo de análise da OM para o mercado de exportação assente em quatro construtos - coordenação interfuncional, geração de inteligência, divulgação de inteligência e acção de resposta, associando a sua relação com a performance.

Os componentes de OM permanecem conceitualmente os mesmos, no entanto a sua operacionalização quando focados no ambiente externo, com características distintas e mais complexos, quer em termos competitivos, legais, tecnológicos, sócio-culturais, entre outros, implicam algumas modificações nos itens de medida, bem como de novos factores de avaliação associados.

De acordo com Cadogan e Diamantopoulos (1995), a geração, divulgação e acção de resposta à inteligência de mercado, quando devidamente integradas e coordenadas interfuncionalmente, promovem a realização e partilha de eficiência e eficácia nas organizações e refletem-se na orientação do mercado tanto junto dos clientes, quer dos concorrentes.

Segundo Matsuno, *et al.*, (2000) a adaptação organizacional ao ambiente de mercado externo deve ter em consideração os seus diversos aspectos críticos, para além das relações com os clientes e os concorrentes, pois deverá ser mais abrangente, incluindo os aspectos legais e regulamentares, bem como as forças sociais e macroeconómicas.

Tendo por base o questionário da presente tese³⁴ os mercados de destino mais importantes de exportação são Espanha, França e Brasil.

³⁴ Vide anexo 2 - Dados Resumo Questionário – ponto 10

H1A3 – A Orientação para o Mercado tem influência positiva nas Vantagens Competitivas através da Orientação para a Aprendizagem.

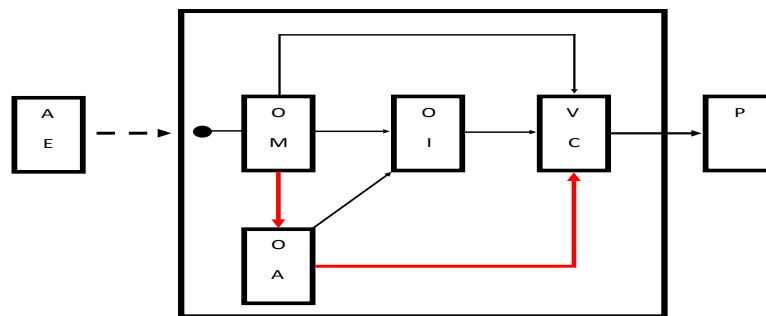


Figura 15 – Modelo H1A3

Uma forte OM, devidamente combinada com atributos que promovam a aprendizagem, são entendidos pelo meio académico e empresarial como uma relevante fonte para a conquista de VCS (Day, 1994a; Dickson 1996; Stata, 1992).

Entre os vários desafios de qualquer organização, sem duvida que a aplicação de princípios e praticas na procura de melhorias continuas, devem estar assentes em estratégias e no reforço das capacidades de aprendizagem, procurando a implementação de atributos tais como a rapidez, a eficiência e a eficácia, os quais são valorizadas pelo mercado como mais-valias e proporcionadores de posições competitivas ganhadoras, resultantes de respostas e na oferta de soluções, entendidas como de superiores face ao que os seus concorrentes directos praticam e que promovem a satisfação das necessidades expressas e latentes dos actuais e potenciais clientes.

Slater e Narver (1995) argumentam que o desafio premente para qualquer negócio é promover a articulação da cultura e do clima organizacional, de forma a maximizar a aprendizagem organizacional tendo por base a criação de valor para o cliente em mercados dinâmicos e turbulentos. A capacidade de aprender mais depressa que o concorrente pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável (DeGeus, 1988; Dickson, 1996).

Sinkula (1994), Slater e Narver (1995) entendem que a orientação para o mercado (OM) e a aprendizagem estão interligadas, pelo que defendem que a OM só melhora o desempenho se combinada devidamente com a aprendizagem. Pelo exposto a orientação para a aprendizagem (OA) pode ser uma variável mediadora entre a OM e a vantagem competitiva (VC).

Embora o efeito positivo da OM na performance empresarial tenha sido comprovado empiricamente por vários estudos, de acordo com um segmento da teoria (Day, 1994; Hurley e Hult, 1998), a OM per si não é suficiente para melhorar a performance. Sinkura (1994) e Slater e Narver (1995) sugerem que a OM só melhora o desempenho se combinada com a OA.

O *benchmarking* estratégico de orientação para o mercado (OM), permite que as empresas conquistem vantagens competitivas (VC) pela vertente da aprendizagem, assentes em estratégias de actuação que privilegiem uma atenção e constante adaptabilidade e flexibilidade dos recursos e capacidades às necessidades do mercado (Vorhies *et al.*, 2005).

Tendo por base a discussão entre os diversos autores sobre as relações entre OM, a OI e VC, o presente trabalho de investigação formula a seguinte hipótese de pesquisa:

Hipótese 2: A Orientação para o Mercado tem influência positiva nas Vantagens competitivas através da Orientação para a Inovação.

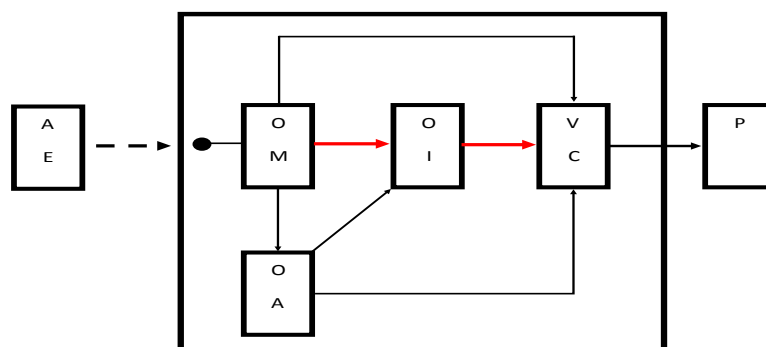


Figura 16 – Modelo H2

Conforme foi mencionado em temática própria, a OM pode ser entendida como um pilar essencial para promover a obtenção de VC, através das quais pretendem adquirir, distribuir e implementar as informações recolhidas e disponíveis pelo mercado proveniente dos clientes, concorrentes e fornecedores, os quais são entendidos como *inputs* para o processo da inovação (Kholi e Jaworski, 1990).

Para Hurley e Hult (1998) os modelos de OM devem incidir e fomentar a capacidade das empresas em adoptar ou implementar novas ideias, novos processos ou novos produtos na inovação, em vez da aprendizagem (desenvolvimento do conhecimento), pois postulam que a OM e a OA são ambas antecedentes separadas de uma cultura de inovação, e que por essa via promovem o desenvolvimento de um maior número de inovações relativamente aos seus concorrentes.

A inovação assume interesse relevante se criar valor para as organizações e para os clientes, sendo que estes últimos terão de a valorizar como de interessante e útil, e as organizações obterem o retorno dos investimentos correspondentes.

Alguns autores (Prahalad, Ramaswamy, 2004; Tapscott e Williams, 2006) têm demonstrado que, diante do actual cenário, caracterizado por intensa competição as empresas devem procurar focalizar-se na criação de valor, ou seja, resultante da interacção da empresa com os clientes e vice-versa; o que se denomina, por co-criação de valor. A relação que promove a interacção entre os intervenientes, potencia nas empresas a obtenção de novas formas de lucro, assentes na criação de valor, criatividade e inovação (Prahalad, Ramaswamy, 2004).

No actual contexto competitivo é necessário proceder ao desenvolvimento da percepção dos momentos de oportunidade, respostas rápidas e flexíveis nas inovações de produtos aliados à capacidade de gestão para coordenar e reposicionar competências internas e externas (Teece, *et al.*, 1997), através dos quais as organizações não devem focalizar os seus esforços na cópia das vantagens dos seus concorrentes, mas sim, na implementação de uma cultura e visão de longo prazo procurando desenvolver novas formas de vantagem, baseadas em inovação (Hamel e Prahalad, 1989).

Segundo Narver, Slate, e Maclachlan (2004), a orientação para o mercado (OM) é sobretudo uma orientação reactiva o que pode ter implicações limitativas na capacidade de inovação, pois satisfazer somente as necessidades expressas dos clientes pode ser insuficiente para uma organização conseguir reter e atrair clientes.

Em suma, a procura de VCS implica uma postura de proximidade ao cliente, inovação constante e de posicionamento no mercado sempre à frente da concorrência.

Segundo Lumpkin e Dess (2001) a inovação envolve a introdução de novos produtos ou serviços, agindo em antecipação da procura futura, como forma de promover a mudança e moldar o ambiente antes dos seus concorrentes directos, desenvolvida pela partilha de valor (Porter e Kramer, 2011), empreendendo experiências de mercado, pelo que a proactividade segundo Tsai *et al.*, 2008 está positivamente ligada à inovação.

Tendo presente a discussão entre os diversos autores sobre as relações entre OA, OI e VC, o presente trabalho de investigação formula a seguinte hipótese de pesquisa:

Hipótese 3: A Orientação para a Aprendizagem de uma organização pode ter um efeito directo nas Vantagens Competitivas e pode influenciar indirectamente as Vantagens Competitivas através da Orientação para a Inovação.

H3A1 – A Orientação para a Aprendizagem tem influência positiva nas Vantagens Competitivas.

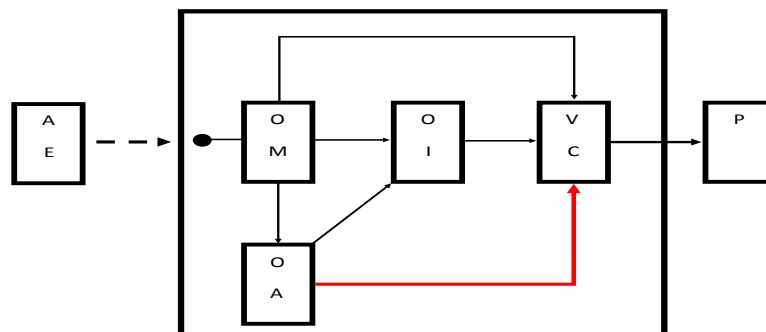


Figura 17 – Modelo H3A1

Segundo Grant (1996) o processo de aprendizagem está intimamente ligado à gestão do conhecimento organizacional, sendo esta sinergia considerada fundamental para o sucesso competitivo, porque as empresas que mais sabem sobre os seus clientes, concorrentes, fornecedores, e sobre elas próprias, desenvolvem de forma mais frequente VCS.

A gestão do conhecimento, segundo Prahalad e Hamel (1990), é considerada uma das principais fontes de recursos distintivos e de VC, a qual segundo Furlong (2005), pressupõe uma efectiva estratégia de gestão, pois dinamiza, e reforça o poder competitivo das organizações. Acresce, que é igualmente um pilar estruturante quando associado às competências essenciais (as capacidades que são críticas para uma empresa alcançar uma VC, frequentemente baseadas em conhecimento tácito), à aprendizagem, à criação e partilha do conhecimento.

Para Baker e Sinkura (1999), a orientação para a aprendizagem (OA) é conceptualizada como o grau em que a organização valoriza o conhecimento e promove o seu compromisso internamente, possui abertura de mentalidade e possui uma visão partilhada.

Segundo os autores a OA influencia o grau em que as empresas promovem a aprendizagem generativa através da melhoria das capacidades internas, promove o reforço e criação das habilidades, transformando-se conseqüentemente numa competência central, que através da informação proveniente do mercado, procuram averiguar as causas e efeitos das acções, com as devidas implicações na procura e correcção de erros internos.

Na vertente da abertura de mentalidade, procuram identificar e implementar rotinas, procedimentos e comportamentos organizacionais, que conseqüentemente serão partilhados e usufruídos pela organização, de forma a solidificar a conquista dos objectivos e os resultados a alcançar.

Sinkula, Baker e Noordewier (1997:316) argumentaram que "*cultivar uma cultura de aprendizagem pode, certamente, tornar-se um dos principais meios para obter e manter vantagem competitiva*", e concluíram que uma postura mais positiva de OA terá um efeito directo no aumento da criação e divulgação da informação.

Vários autores defendem que a aprendizagem facilita a mudança de comportamento que, por sua vez, contribui para o incremento da performance (Fiol e Lyles, 1985; Garvin, 1993; Senge, 1990; Sinkula, 1994; Slater e Narver, 1995), pelo que todos os negócios que concorrem em ambientes dinâmicos e turbulentos, segundo estes últimos, devem incorporar processos de aprendizagem que conduzam à adopção de novos comportamentos de mudança com vista à melhoria da performance.

Segundo Almeida (2012), o país precisa de reformas estruturais, necessita de competir, de criar valor, os desejos são imensos, e os recursos são escassos, de igual modo ocorre com o sector hortofrutícola, pois:

- O sistema científico e tecnológico de apoio ao sector precisa de ser construído sobre bases modernas;
- O sector terá de aumentar a sua eficiência na conversão de factores de produção em produtos de qualidade adequada às necessidades dos consumidores;
- O sector terá de ser capaz de acrescentar valor aos factores de produção de forma continuada e de se apropriar de parte do valor criado;
- Urge criar uma organização de excelência ao serviço de uma estratégia consequente, dotada de pessoas qualificadas, equipamentos e capital circulante ajustado às necessidades de funcionamento e apoio ao financiamento de projectos competitivos internacionais, que promovam a competitividade das fileiras.

O autor no artigo de 2012, faz um conjunto de reparos e orientações futuras, dos quais destacamos:

“O futuro que estamos a construir hoje, por acção ou omissão, depende principalmente da nossa capacidade de criar instituições responsáveis e eficazes, capazes de evoluir na direcção correcta”. (Pág.47)

“Os estudos prospectivos sobre a agricultura mundial convergem na identificação de diversas forças condicionantes dos cenários futuros: alterações climáticas, custos da energia, aumento da procura de alimentos, pressão sobre os recursos naturais. A competitividade do sector nacional da fruta, dos legumes, ..., depende da rapidez com que se desenvolverem e implementarem respostas adaptativas a estas ou outras alterações de contexto: a chave é o conhecimento especializado.” (pág 44)

A competitividade dos produtos hortofrutícolas (e não só), bem como a sua sustentabilidade (económica, social e ambiental), dependem da “constituição de uma capacidade para produzir, transmitir (ensino e formação) e transferir (resolução de problemas e transferência de tecnologia) conhecimento útil.” (Pág 45)

H3A2 – A Orientação para a Aprendizagem tem influência positiva nas Vantagens Competitivas através da Orientação para a Inovação.

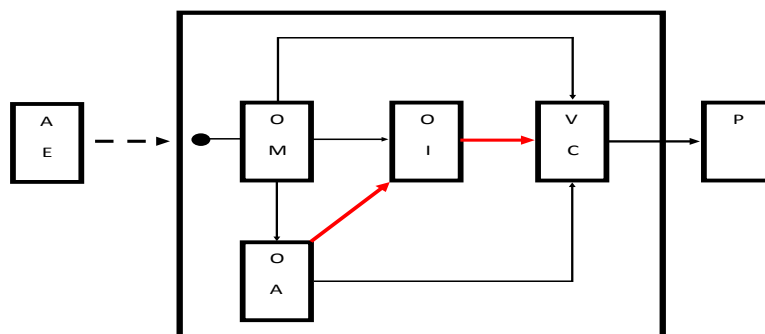


Figura 18 – Modelo H3A2

O conhecimento, base fundamental para a inovação, pode ser considerado um recurso VRIN, pelo seu valor, raridade, difícil imitação e não ser facilmente substituível. Esta sugestão está de acordo com Grant (1996) e Tallman, Jenkins, Henry e Pinch (2004), para os quais os recursos e as capacidades baseadas no conhecimento são um pilar essencial das VC das organizações.

De acordo com Johannessen, Olaisen e Olaisen (2001), as empresas para alcançarem VCS, precisam de colocar ênfase na sua base de conhecimento total, ou seja, no conhecimento explícito e tácito, tanto internamente como externamente, como forma de impulsionar a inovação, criar melhorias contínuas e promover o desenvolvimento das suas competências essenciais.

De acordo com Hargadon (2002) estudos que integram conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações constituem uma alternativa segura para a compreensão mais apurada de fenómenos individuais e colectivos que determinam a continuidade, adaptação e mudança em organizações.

Segundo Baker e Sinkula (1999a), a OA afecta directamente a Performance (P), ao facilitar o tipo de aprendizagem generativa que conduz a inovações nos produtos, nos procedimentos e nos sistemas.

Para Hurley e Hult (1998), a capacidade de aprender promove o desenvolvimento da empresa e a obtenção de P superior, mas esta relação é mediada pela capacidade de implementar inovações a partir da aprendizagem, uma vez que esta é uma das melhores formas de conquistar competitividade e reforçar as VC das empresas (Drucker, 1954; Cooper e Kleinschmidt, 1987; Dickson, 1992; Deshpandé, Farley, e Webster, 1993; Atuahene-Gima, 1996; Li e Calantone, 1998).

Para alcançar o ritmo e a velocidade das mudanças tecnológicas, económicas e sociais, as organizações necessitam cada vez mais de se tornarem flexíveis, adaptáveis e inovadoras, de uma forma sistemática e integrada, tendo por base a obtenção de desempenhos diferenciados e superiores à concorrência.

As empresas bem-sucedidas são aquelas que consistentemente criam novo conhecimento, que o disseminam amplamente por toda a organização, e rapidamente o transformam em novas tecnologias e produtos (Nonaka, 1991).

Baker e Sinkula (1999) concluem que há uma evidência clara limitada de que é predominantemente através da inovação, que a OM influencia a P.

Han, Kim e Srivastana (1998) analisaram a relação entre OM e P em termos de inovação, utilizando a escala de Narver e Slater (1990), encontraram evidência empírica de que a inovação medeia a relação entre OM e P, ou seja, de que a OM facilita a inovação numa organização e que esta, por sua vez, influencia positivamente a P.

Tendo presente a discussão sobre o efeito moderador das Alianças Estratégicas (AE) na relação entre a OM, OA, a OI e as VC, o presente trabalho de investigação formula a seguinte hipótese de pesquisa:

Hipótese 4: Existe um efeito moderador das Alianças Estratégicas nas Vantagens Competitivas

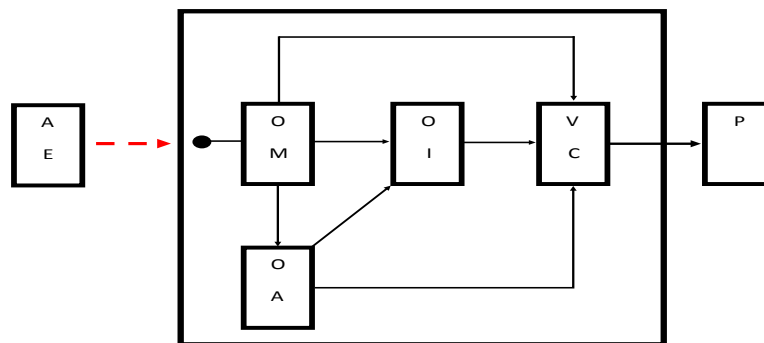


Figura 19 – Modelo H4A1 e H4A2

H4A1 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para o Mercado tem influencia positiva nas Vantagens Competitivas.

Em termos de parcerias estratégicas de relevar a importância específica que é dada ao ajuste organizacional entre os parceiros da aliança, onde as dimensões consideradas mais críticas, são respectivamente a complementaridade e a compatibilidade entre os parceiros (Harrigan, 1998b; Tocchi, 1996).

A complementaridade entre os parceiros da aliança refere-se à falta de semelhança ou sobreposição entre o seu *core business*³⁵ ou capacidades - quanto menor a semelhança, maior a complementaridade (Mowery, Oxley, Silverman, 1996).

³⁵ O principal objectivo do negócio

Harrigan (1988a) releva que as alianças e as parcerias são mais propensos a ter sucesso quando os parceiros possuem missões complementares e capacidades de recursos para partilharem.

Tendo presente os diversos intervenientes no mercado, a estratégia de qualquer empresa pode ser desenvolvida a nível organizacional ou interorganizacional, sendo que as primeiras dizem respeito somente aos recursos, actividades e resultados a obter internamente, enquanto as segundas envolvem duas ou mais organizações.

As relações interorganizacionais são formas de actuação no mercado, através das quais se procura a optimização das suas intervenções, assentes na partilha de relações, de objectivos, de resultados, assentes nas temáticas essenciais: da partilha de risco, aprendizagem e conhecimento mútuo para gerar mais valor, bem como no reforço da capacidade de inovar, com retornos superiores para as partes, associadas a maior flexibilidade e a uma maior capacidade de resposta rápida ao ambiente em constante mudança.

Segundo Jarillo (1988), o valor criado pelas relações interorganizacionais traduz-se na performance da própria rede de relações e com os seus ganhos de VC face à concorrência, sendo que a sua eficácia terá de ser vista não só em termos de performance financeira, posição de mercado e satisfação dos clientes, como também do ponto de vista da flexibilidade e da redução de riscos.

Já para Human e Provan (1997), os resultados são conseguidos por via dos resultados transaccionais e transformacionais proporcionados.

Os resultados transaccionais são os que respeitam a ganhos de recursos e performance, tais como os resultados financeiros, acesso a novas tecnologias e equipamentos, geração de novas ideias, entre outros, sendo que os resultados transformacionais, relacionam-se mais directamente com as alterações que resultam da gestão dos intervenientes na relação interorganizacional, a nível da aquisição de conhecimento, novas formas de gestão, soluções e oportunidades conquistadas ou em vias de o serem pela actuação conjunta.

Ebers e Jarrilo (1998) destacam que, por meio das relações interorganizacionais, as organizações poderão alcançar e sustentar vantagens competitivas a partir das seguintes origens:

- Economias de escala, resultado de investimentos conjuntos, em termos de pesquisa e desenvolvimento, entre outros;
- Co-especialização, através da qual os intervenientes conseguem obter melhores retornos financeiros em novos nichos de mercado ou produtos;
- Melhor fluxo de informação, o que facilita a coordenação dos recursos e reduzindo a incerteza nas relações;
- Aprendizagem comum, que será relevante para a melhoria e desenvolvimento dos produtos.

Segundo Kothandaraman e Wilson (2001), a obtenção e manutenção de uma vantagem competitiva (VC) dependem do entendimento dos parceiros na cadeia de valor que se estabelecem através dos relacionamentos, bem como da forma como cada entidade se ajusta a todo o sistema de valor.

O estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais (alianças, redes, cadeias), permite a possibilidade de melhoria da eficiência organizacional, bem como incrementar os processos de inovação, aproveitar as oportunidades do mercado, e dinamizar a criação de valor e conhecimento (Büchel e Raub, 2002), o que implica uma necessária gestão estruturada dos relacionamentos, quer em termos internos, como a nível interorganizacional.

De relevar que de acordo com o questionário da presente investigação, as entidades que se identificam que praticam, alianças ou parcerias em curso³⁶, promovem a elaboração de contratos escritos entre as partes, estabelecem objectivos, procedimentos, planos de acção e metas bem definidas e integradas, com direitos e deveres para as partes e possuem um responsável dedicado para o exercício de relacionamento.

³⁶ Vide anexo 2 – Dados Resumo Questionário – pontos 5 e 6

De igual modo será de se destacar que em termos de tipo de alianças ou parcerias de cooperação, são privilegiadas as relações de apoio técnico, com fornecedores de equipamentos, material e componente, bem como com clientes e consumidores. As relações com entidades relacionadas com os meios técnicos ou académicos, bem como com consultores, empresas de investigação e desenvolvimento, ou associações empresarias são de expressão residual.

De acordo com Stank e Crum (1999), a gestão da cadeia de fornecimentos, a partir das alianças entre as empresas que fazem parte dela, é importante para promover a melhoria do desempenho no serviço prestado ao consumidor (Ziggers e Trienekens, 1999).

A agregação de valor ao produto, pode ocorrer por via da melhoria da qualidade, redução e melhoria dos fluxos da cadeia de fornecimento, e optimização dos recursos, nomeadamente pela redução do tempo de chegada do produto ao mercado, nos custos de transporte, melhorias nas práticas de manuseamento, embalagem e processamento de informações, bem como a redução dos custos de produção a montante.

Estando na presença de produtos alimentares, a diferenciação começa a fazer parte de uma nova tendência de consumo, com características dinâmicas associadas ao reforço do sector.

Em termos de distribuição de valor na fileira Hortofrutícola, as grandes superfícies são o elo mais forte na componente negociação, sendo os intervenientes a montante conseqüentemente mais fracos, pelo que a possibilidade de reforçar os benefícios e partilha de valor de forma mais justa, passa pela união de esforços e de estratégias de partilha e de organização entre as unidades a montante, pela vertente da organização de produtores, e fortes ligações às centrais frutícolas, o que vai permitir reforçar as economias de escala, oferta mais concentrada e orientada para as necessidades, e conseqüentemente o reforço do poder negocial, bem como aumentar o posicionamento na exportação, por via do reforço da competitividade.

Uma das formas de ganhos de relevância e posicionamento estrutural passa pela criação de marcas próprias de referência, que garantam elevados níveis de qualidade, volumes e regularidade de fornecimento ajustados aos mercados de destino, e posicionamento correcto em termos de retorno financeiro.

H4A2 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para o Mercado Externo tem influencia positiva nas Vantagens Competitivas.

As relações baseadas na chamada visão relacional, segundo Gulati *et al.*, 2000, estão assentes nos recursos de rede, que permitem expandir a Visão Baseada em Recursos - "Resources Based View" (RBV) para o ambiente externo da relação, e as empresas que consigam o melhor posicionamento no mercado de actuação por via das redes estabelecidas, terão superiores capacidades para explorar e ampliar as suas capacidades internas e o seu desempenho (Tsai e Ghoshal, 1998; Zaheer e Bell, 2005).

São várias as razões para a formação de relações interorganizacionais com o mercado externo, entre várias, pode-se destacar a obtenção de economias de escala, redução de custos, aumento das possibilidades de investimento, agilização das operações de logística, flexibilização estratégicas, bem como pela via de consolidação e/ou acesso a activos tangíveis (infra-estruturas de produção, tecnologias e cadeia de distribuição), e intangíveis (competências de gestão, *know-how* técnico, partilha de inovação, geração de conhecimento e habilidades).

As alianças são entendidas como formas de actuação, através das quais se procura preencher falhas críticas onde a empresa não detém individualmente, a nível de recursos, capacidades ou competências distintivas, com os níveis exigidos pelo mercado onde actua ou pretende vir a actuar, bem como forma para se reforçar e gerar valor acrescentado, sendo que para se obter níveis de sucesso e entendidos como vantajosos para as partes, tem de ocorrer reciprocidade, a qual assenta na premissa central da relação: a confiança, bem como pela maior ou menor aversão ao risco associado à partilha de saberes, conhecimentos, tecnologias, entre outros.

H4A3 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para o Mercado tem influência positiva nas Vantagens Competitivas através da Orientação para a Aprendizagem.

Para Mowery, Oxley e Silverman (1996), a complementaridade entre parceiros garante que ambos os intervenientes trazem diferentes e valiosos recursos para o relacionamento, sendo que existe igualmente um potencial de reforço na aprendizagem entre os parceiros das alianças, pelo que existe uma correlação positiva no que diz respeito à aprendizagem entre parceiros.

Mohr e Spekman (1994) identificam a qualidade da comunicação como um factor chave para o sucesso de qualquer parceria. Segundo Hamel (1991) e Doz e Hamel (1998) a aprendizagem entre parceiros ocorre tanto mais e de forma facilitada, quanto maior o nível de transparência ou abertura entre as partes.

A aprendizagem é sempre um dos objectivos estratégicos implícitos na formalização das alianças, através da incorporação das habilidades e capacidades complementares do parceiro (Yoshino e Rangan, 1995), que surgem da necessidade de acesso a informações, experiências e capacidades críticas dos parceiros (Hamel 1991; Khanna, *et al.*, 1998).

As alianças estratégicas tornam-se essenciais para as empresas enfrentarem o meio envolvente competitivo, pois proporcionam a união de competências com os recursos, bem como, proporcionam, combinam e perspectivam o reforço da compreensão para reduzir as incertezas e aceleram o processo de aprendizagem.

H4A4 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para o Mercado tem influência positiva nas Vantagens Competitivas através da Orientação para a Inovação.

As organizações onde a inovação é entendida como uma fonte de vantagem competitiva a estratégia de cooperação competitiva (Coopetição), assume um relevante papel, nomeadamente quando se promove dinâmicas para o desenvolvimento de novos: produtos, processos de produção, ou estratégias organizacionais. Tal realidade ocorre por via do acesso a novos conhecimentos, ou níveis de aprendizagem, bem como obtenção de novas tecnologias, ou processos de inovação.

Segundo Rigby e Zook (2002), a abordagem por via da inovação aberta, permite que as fontes externas sejam entendidas como mecanismos que promovem a melhoria da velocidade, dos custos, e da qualidade da própria inovação, bem como do *core business*.

Para os autores, bem como para Chesbrough (2003) e Laursen e Salter (2006), esta abordagem faz uso de instrumentos facilitadores a nível da transferência de recursos físicos e tácitos, por via das relações estratégicas colaborativas, pois absorvem e partilham ideias no mercado, gerando valor agregado consequente.

A orientação para o mercado proactiva das empresas, segundo Porter e Kramer (2011), surge no intuito de satisfazer as necessidades dos clientes, por via da partilha de valor, também conhecida de relação de parceria, promovendo experiências entre si, a qual está positivamente ligada à inovação (Tsai, Chou e Kuo, 2008)

A inovação aberta, por via das alianças estratégicas ou outras vias de relacionamentos, permitem o reforço das parcerias, assentes em partilhas de riscos, no acesso a competências complementares, bem como na formalização de sinergias entre ideias externas e conhecimentos assentes em pesquisas e desenvolvimentos internos (Gassmann, 2006).

De acordo com Fasnacht (2009), a estratégia de OM, tem por base a satisfação do cliente, que deverá estar devidamente articulada com a inovação aberta, ao proporcionar valor para os clientes e para a própria organização, tendo por base a geração da inteligência de mercado, sua divulgação e capacidade de resposta ao cliente.

As organizações que partilham a inovação entre si, que estabelecem estratégias de cooperação competitivas - "Coopetição" - a nível da criação de novos produtos, processos de produção, formas organizacionais e mercados, promovem comportamentos competitivos e colaborativos entre as organizações, reforçam o acesso a novos conhecimentos, bem como à aprendizagem mútua, produtos complementares, permitindo ampliar a capacidade tecnológica e o processo de inovação, e a conquista de VC distintivas (Jorde e Teece, 1989).

H4A5 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para a Aprendizagem tem influencia positiva nas Vantagens Competitivas.

Para Kogut e Zander (1992) a aprendizagem com o parceiro da aliança envolve principalmente a aquisição de dois tipos de conhecimento: (a) informação e (b) *know-how*.

Informação é definida como o conhecimento facilmente codificável que pode ser transmitido sem perda de integridade, uma vez que as regras de sintaxe necessária para as decifrar são conhecidos. Inclui factos, proposições axiomáticas e símbolos. Por outro lado, *Know-how* envolve o conhecimento que é tácito, facilmente transmissível, por norma complexo e difícil de ser imitado.

As alianças estratégicas permitem obter benefícios comuns, gerando um conseqüente e relevante nível de dependência mútua, que de acordo com Guandlach *et al.*, 1995, existem três aspectos importantes a relevar em relação à variável compromisso, em primeiro lugar, o interesse dos parceiros nas relações, em segundo lugar, a atitude na relação, e finalidade a continuidade, tendo por finalidade o alcance de objectivos mútuos. Pelo exposto e de acordo com Badaracco (1991), quando existe interesses e objectivos partilhados, esta colaboração de relação mútua afecta positivamente o desempenho.

A competência em constituir e gerir uma aliança mais eficazmente do que os concorrentes é salientada por Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002), como uma importante fonte de VC, já que, do ponto de vista dos gestores da aliança, isto acontece quando aprendem com os relacionamentos no desenvolvimento e transformação dos conhecimentos, de forma a facilitar o alcance de novas oportunidades.

Para que as organizações envolvidas em alianças possam capitalizar as suas vantagens, devem adoptar uma aprendizagem mútua e contínua, procurando como VC a capacidade de aprender mais rápido do que os seus concorrentes (Senge, 1998).

H4A6 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para a Aprendizagem tem influência positiva nas Vantagens Competitivas através da Orientação para a Inovação.

As redes de cooperação estimulam o desenvolvimento dos processos interactivos da inovação. Criam-se condições para juntar empresas e instituições, para criar e partilhar conhecimento e, conseqüentemente, para desenvolver os processos de aprendizagem inerentes à consolidação da capacidade de inovação das empresas (Seufert, Krogh e Back, 1999), e são igualmente importantes para estimular a inovação nas suas várias formas: produto, processo e inovação organizacional (Szeto, 2000).

A necessidade de colaboração tornou-se importante para se acompanhar as mudanças tecnológicas, bem como para se alcançar economias de escala e de gama ou de especialização baseadas na flexibilidade. Além disso, o processo de inovação tornou-se dispendioso, já que as empresas, para manterem as suas VC, precisam de inovar em diversos sectores simultaneamente.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) destacam que a sustentação de uma VC está associada à capacidade de mudança, inovação e aprendizagem, pelo que as relações de cooperação interorganizacional podem vir a servir como mecanismos para a obtenção e manutenção dessas vantagens.

As AE são importantes veículos para a criação de valores, para a redução de custos e de riscos, para o acesso à tecnologia e ao *know-how*, de forma a serem cada vez mais fontes de VC (Kotabe e Swan, 1995).

Segundo Osland e Yaprak (1995) o maior benefício das AE advém do facto das mesmas permitirem aos parceiros aprender uns com os outros novos conceitos na área da estrutura organizacional, do marketing (definição conjunto de estratégias e de posicionamentos no mercado face à concorrência, que envolvem processo de criação, planeamento e desenvolvimento de produtos ou serviços para satisfazer as necessidades actuais ou latentes dos consumidores), assimilando novas formas de cultura organizacional, além, é claro, do desenvolvimento de novas tecnologias, as quais vão depender, por sua vez, da receptividade, da eficiência e da capacidade de absorção da empresa na área da aprendizagem organizacional.

Face ao exposto, as alianças estratégicas deverão estar focalizadas na orientação para o mercado, através das suas vantagens competitivas, as quais serão reforçadas pela intervenção da aprendizagem e inovação interorganizacional adquiridas, que em termos estratégicos poderão resultar de relações de cooperação entre as partes, ou podem inclusivamente evoluir para relações mais dinâmicas, incorporando a competição nas relações de cooperação, ganhando assim dimensão e posicionamento perante o mercado.

Tendo presente a discussão entre os diversos autores sobre as relações entre VC e P, o presente trabalho de investigação formula a seguinte hipótese de pesquisa:

Hipótese 5: As Vantagens Competitivas têm influência positiva na Performance

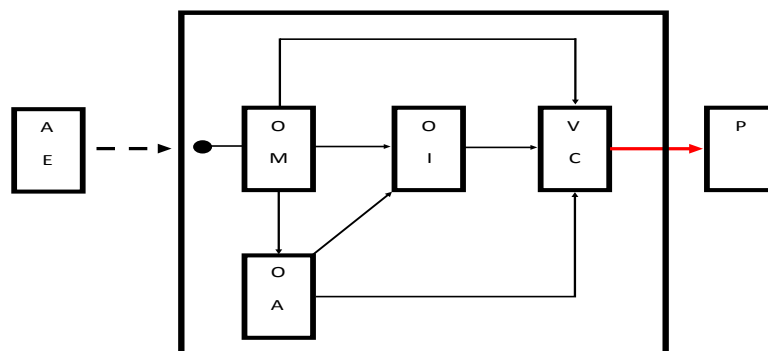


Figura 20 – Modelo H5

Segundo Polenske (2004) a valorização dos 3 C's (competição, colaboração e/ou cooperação), traduz uma evolução à ideia da centralização da competição pela obtenção isolada da maximização de lucros na vertente competitiva, pelo que actualmente a cooperação e colaboração são necessárias para o sucesso das organizações.

O modelo pressupõe a adopção de três posturas típicas base, que são mutuamente exclusivas, concretamente:

- a) Associativa - quando se entende que através da união se obtém melhores resultado para todos. Postura de actuação coordenada, de forma a se obter soluções conciliatórias e de retorno superior para as partes.

Esta postura está associada a actuações de cooperação e colaboração, que não prevê benefícios para ambos os intervenientes, nem se enquadra num sentido de reciprocidade, privilegia relações que se centram num contexto de apoio, gerando benefício geralmente para um dos parceiros, ou sob a forma de auxílio numa relação hierárquica.

- b) Competitiva - quando se assume uma postura de concorrência rival.
- c) Individualista - atitude centrada nos próprios interesses, sem contacto com os seus concorrentes.

Sendo que pela unificação de interesses comuns surge uma quarta postura, denominada de cooepetição.

Para além dos "3 C's" de Polenske (2004), pela vertente da competição aguerridas dos mercados actuais, as organizações passaram a equacionar novas formas de abordagem e de conquista de novas oportunidades, e de satisfação de necessidades que individualmente eram difíceis de serem alcançadas, pelo que pela via de estratégias de proximidade e de partilha com outros intervenientes, passaram a adoptar postura de actuação e de relação sob a forma de parcerias, denominadas estratégia de cooepetição, o quarto "C", com actuações e relações interdependentes e complementares entre os diversos intervenientes.

Cooepetição é o termo usado para identificação da união das estratégias de cooperação e competição, ou seja, traduz o comportamento de cooperação competitiva entre empresas, pelo que cooperam para atingir determinado objectivo e competem na hora de repartir os benefícios.

Em termos de relação de forças, a análise das forças, fraquezas em termos internos, e a análise das oportunidades e ameaças, permitem aos intervenientes no mercado, assumirem várias dimensões de força, nomeadamente a de liderança, a de dependência ou uma intermédia, denominada por equilibrada.

A vertente da qualidade foi anteriormente associada a atributos que estão associados à satisfação das necessidades, e que deve possuir níveis de excelência.

Tendo por base o questionário da presente tese (Vide anexo 2 – pontos 7, 8 e 9), 57 % dos respondentes concordam que os seus clientes estão sempre a elogiar os seus produtos ou serviços, 63% concordam que os seus clientes estão convictos de que oferecem produtos e/ou serviços com muito boa qualidade, e quando se comparam com os seus concorrentes, 44% concordam que possuem melhor produto ou serviço do que aqueles.

Os produtos de maior relevância em termos de produção no sector hortofrutícola do Oeste³⁷ são respectivamente na área da fruticultura a Pera Rocha e a Maça de Alcobaça, e nos produtos hortícolas as couves, alface, tomate fresco, batata e cebola.

A diferenciação pela qualidade dos produtos ou serviços envolvem, não só elevados níveis em termos de atributos intrínsecos, mas também por via da qualidade percebida, sendo que a gestão da qualidade focaliza-se não apenas na melhoria dos processos internos mas também na cooperação para alcançar VC através das relações interorganizacionais, proporcionando o reforço do valor relacional associado.

O aumento da qualidade do produto, a redução dos desperdícios, associados a bons níveis de eficiência, provocam melhoria no retorno do investimento, e por sua vez aumentará o lucro (Handfield, Ghosh e Fawcett, 1998; Kaynak, 2003).

Por outro lado, se a qualidade percebida melhorar, os clientes tenderão a ficar mais satisfeitos e fidelizados, o que pode resultar num aumento das vendas e numa maior VC (Handfield, *et al.*, 1998; Ahire e Dreyfus, 2000)

³⁷ Vide anexo 2 – Dados Resumo Questionário – ponto 3

Para enfrentar os actuais desafios, as empresas desenvolvem estratégias entre as quais estão as competitivas e as que envolvem cooperação, sendo que pela via das parcerias ou alianças estratégicas ocorrem as estratégias interorganizacionais, as quais envolvem duas ou mais organizações que partilham objectivos específicos.

H5A1 - As Vantagens Competitivas têm influência positiva na Performance

Cooperação está geralmente ligada a acções inversas da competição, pois focaliza-se no trabalho complementar, e na obtenção de resultados para ambos os parceiros, sendo que na colaboração por norma não se prevê benefícios para ambos, nem se enquadra num sentido de reciprocidade, ou seja está associada a contexto de apoio ou auxílio.

A posição da empresa dentro da cadeia de valor é fundamental para perceber como é que esta se relaciona e obtém os retornos no mercado onde se insere, sendo que se pode adoptar uma intervenção de competitividade isolada, ou em parceria, sendo que a cooperação pressupõe a criação de relações sólidas entre os elementos que antecedem e precedem a organização na cadeia de valor.

A qualidade afecta a performance organizacional, quer pela redução de custos, quer pela melhoria da relação com os clientes, através da retenção e estabilidade da base de clientes existente (lealdade) ou pela atracção de novos clientes, com uma influência na rentabilidade (Rust, Lemon e Zeithaml, 2004)

A qualidade dos produtos hortofrutícolas segundo Kader (2007), são apreciados pelos consumidores, tendo por base um conjunto de atributos, entre os quais se destacam, a aparência, a textura, o sabor, o cheiro, o valor nutritivo e a segurança, sendo que os valorizam igualmente como uma fonte importante de vitaminas, minerais e fibra, importantes para saúde e bem-estar.

De acordo com Veiga, Lopes, Carrilho, Silva, Dias, Seabra, Borge, Fernandes, Nunes e Ferreira (2009:257), os “*produtos hortofrutícolas possuem características intrínsecas (directamente relacionadas com o produto) e exógenas, sendo que das primeiras se releva o aspecto, frescura, tamanho, defeitos, forma, homogeneidade, cor, brilho, sabor, aroma, valor nutritivo, vitaminas, minerais, fibra, estado microbiológico, resíduos de pesticidas, entre outros, sendo que em relação às exógenas, relevam factores como, a apresentação, a identificação, a facilidade para consumo de imediato, a correspondência com uma determinada marca e por último a relação preço/qualidade*”.

Segundo Ahire, Golhar, e Waller (1996) a focalização no cliente é uma das práticas mais relevantes na gestão da qualidade total e está correlacionada positivamente com a qualidade do produto. As organizações que conseguem conquistar uma cultura de qualidade elevada, assentes em posturas de mercado focalizadas nas necessidades, oportunidades e expectativas dos clientes, estão a contribuir para o reforço das suas vantagens competitivas (Hall, 1992).

A procura de uma VCS não é um fim em si, mas um meio para atingir um fim, ou seja, desempenho financeiro superior a longo prazo (Bharadwaj *et al.* 1993).

H5A2 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas as Vantagens Competitivas têm influência positiva na Performance

Para Gulati, Lavie e Singh (2009), a experiência de interações pela via das parcerias origina retornos para as organizações que praticam alianças, por via das capacidades relacionais que reforçam as habilidades, bem como benefícios mútuos para os parceiros.

As alianças possibilitam incrementos nas competências organizacionais, a partir da partilha de conhecimentos de gestão entre as organizações, bem como na performance, a partir da redução de custos fixos e partilha dos riscos (Ziggers e Trienekers, 1999).

Segundo Larson (1992), as capacidades relacionais proporcionam o reforço da performance, pois a tomada de decisões, a partilha de conhecimentos e planeamentos de longo prazo, fortalecem os comportamentos e as atitudes de integração.

Ganesan (1994) refere que as relações de longo prazo irão provavelmente envolver cooperação, partilha de objectivos e de riscos, por esse motivo cada uma das partes terá tendência a esperar que a sua própria performance seja mutuamente dependente da performance da relação. Por esta razão, defende que as relações a longo prazo oferecem VCS importantes para as empresas.

Gulati (1999) posiciona as relações e as redes onde as organizações se inserem como recursos que por si só criam valor, e que por outro lado abrem caminhos para o desenvolvimento de outros recursos e capacidades, sendo que quanto mais fortes forem as relações maior será a performance.

CAPÍTULO IV. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

1. Delineamento da investigação

A metodologia de investigação empírica possui quatro secções introdutórias, onde são identificados os procedimentos da recolha dos dados e instrumentos, a caracterização da população e amostra, a análise da consistência interna e a estatística descritiva e correlações.

Numa fase subsequente serão analisados e tratados os dados dos constructos, tendo por base o modelo conceptual proposto e as hipóteses formuladas.

Posteriormente serão apresentadas as principais conclusões da pesquisa, onde consta uma análise SWOT das condicionantes das Vantagens Competitivas identificadas para o sector e fileira em análise, algumas respostas/soluções em curso face a condicionantes inibidores identificados, bem como alguns factores distintivos da FHFO perante o sector.

Por fim o capítulo terminará com a identificação das principais contribuições e implicações para a tomada de decisões, apresentação de algumas limitações do estudo e sugestão para futuras investigações.

1.1. Procedimento da recolha dos dados e instrumentos

Conforme foi anteriormente referenciado na introdução, a pesquisa de campo ocorreu por via de questionário, o qual está estruturado no seu início por questões simples, de enquadramento, numa primeira fase constam as questões genéricas e só depois as mais específicas, e complexas.

Fez-se um pré-teste numa pequena amostra de respondentes para verificação e validação da conformidade do modelo, procurando identificar se as questões e as respostas eram compreendidas, de forma a evitar eventuais erros de vocabulário e de formulação, apuramento de eventual inclusão ou retirada de questões, detectar questões entendidas como inúteis, em suma aferir da clareza e profundidade das questões colocadas, bem como na quantificação temporal para o preenchimento do questionário, em função do tipo de entidade respondente.

Constatou-se que o questionário era vasto, no entanto e dado que a amplitude da tese de investigação tem um modelo estruturado e abrangente, optou-se por fazer a construção do questionário por secções, pois as tipologias de resposta e tempo de resposta variam em função do público-alvo, actividade, dimensão ou relevância que atribuem aos construtos. Este tipo de estrutura de “questões em árvore”, permite ao respondente fazer uso de parte do questionário, focalizando o mesmo para as questões directamente relacionadas ou entendidas como relevantes e aplicáveis ao seu caso concreto.

Foi identificado que o seu preenchimento levaria cerca de 20 minutos por entidades de pequena ou média dimensão e no caso de entidades mais complexas, poderia demorar até 50 minutos. Questionário base 20 minutos, acresce 15 minutos para cada corpo de respostas adicionais, concretamente para quem tem alianças estratégicas e para quem possui actividade internacional de exportação.

O questionário é composto por 224 itens, das quais as primeiras vinte e três são de enquadramento, contendo questões do tipo fechadas. Segundo Mattar (2001) as questões fechadas permitem responder, a uma ou várias opções entre um conjunto de questões predefinidas.

Numa primeira fase procura-se identificar, entre outros dados qual a função da pessoa que responde ao questionário (gerente/administrador, director, ou outro), a sua experiência profissional, a identificação da entidade (do empresário, da empresa, grupo ou organização), se está integrada ou não em grupo económico, antiguidade no mercado, número de colaboradores, volume de negócios e tipo de actividade ou actividades que pratica(m).

Caso seja produtor, segue-se um conjunto de questões, onde se pretende identificar se produz produto único ou diversificado, qual o tipo de agricultura que pratica (Convencional/tradicional, biológica, ou ambas), área de superfície ocupada, se tem estufas (% ocupada da área ocupada), qual o(s) produto(s) que possui(em) mais relevância, na(s) área(s) de actuação hortícola e/ou frutícola, qual a área de intervenção (Oeste, Grande Lisboa, Região centro, todo o território Nacional, Internacional), como promovem o escoamento da sua produção e como classificam a categoria do seu produto mais representativo em termos de qualidade.

No passo seguinte procura-se obter informação se praticam alianças ou parcerias, qual o tipo de parceria de cooperação, anos de existência da relação, número de associados e hectares agregados.

Após a obtenção do enquadramento supra, segue-se conjunto de respostas baseadas no modelo de Escala de *Lickert* com cinco categorias, levando o respondente a identificar o grau de concordância ou discordância, bem como de comparação com cada afirmação colocada.

a) Concordância:

1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Sem opinião, 4 – Concordo,
5 – Concordo totalmente

b) Para comparação, adoptamos 3 tipologias de escala de adjectivação:

1 – Muito pior	1 – Excassa	1 – Baixa
2 – Pior	2 – Baixa Moderação	2 – Média Baixa
3 – Igual	3 – Moderada	3 – Média
4 – Melhor	4 – Alta moderação	4 – Média Alta
5 – Muito Melhor	5 – Relevante	5 – Alta

Neste grupo de questões procurou-se identificar as razões para a formalização de parcerias ou pelo contrário para a sua não realização. A que se segue a obtenção de questões relacionadas com o modelo proposto, ou seja com os seis constructos supra mencionados.

A recolha dos dados numa 1ª fase teve por base envio de correio electrónico para as entidades mais relevantes da região OESTE, associados à fileira e seus complementadores a nível nacional (Produtores, Fornecedores, Armazenistas, Grossistas, Associações Regionais ou Nacionais, Entidades Financiadoras ou Seguradoras, Municípios, Supermercados e Hipermercados, entre outros), sendo que se privilegiou igualmente a proximidade e alguns contactos presenciais com produtores e outras entidades locais, bem como de feiras e mercados temáticos associados ao sector.

Nessa fase identificamos uma população alvo de cerca de 300 entidades, procedemos ao envio de 268 email's no dia 1 de Fevereiro de 2014, reforçado num segundo envio no dia 06 de Março (150 email's para aquelas entidades que até então não tinham respondido e inclusão de mais algumas entretanto recomendados), sendo que sempre se solicitou que se fizesse o redireccionamento para entidades de relação, ultimo correio electrónico enviado foi em 18 de Abril (para 27 entidades, tendo por base anterior pressuposto).

O prazo de recolha dos dados por via definitiva do questionário decorreu de 01 de Fevereiro de 2014 a 31 de Outubro de 2014, sendo que se teve a preocupação de direccionar os mesmo para os gerentes ou directores mais associados à tomada de decisões organizacionais.

Os dados foram analisados recorrendo ao *software* de análise estatística SPSS-Statistical Package for Social Sciences (IBM, v. 21) e ao AMOS (IBM v.22).

A aderência à normalidade das distribuições, foi efectuada com o teste de Kolmogorov-Smirnov (D). No caso de ausência de normalidade ($p < .05$), ou da não assunção do Teorema do Limite Central, recorreremos à estatística não paramétrica, nomeadamente aos testes:

- Teste de Mann-Whitney (U, reportado na medida padronizada z) para comparação de dois grupos independentes, em relação a uma variável dependente quantitativa;
- Correlação de Spearman (rho) a fim de avaliar a associação entre duas variáveis quantitativas;

Quando cumpridos os pressupostos de normalidade, recorreremos à estatística paramétrica, nomeadamente, aos testes:

- Correlação de Pearson (r) para avaliar a associação entre duas variáveis quantitativas;
- Regressão linear simples, para encontrar o valor estimado de uma variável (dependente), a partir dos valores de variável (eis) preditora(s);
- Correlação parcial, para avaliar a associação de duas variáveis quantitativas, controlando um efeito de uma terceira variável com efeito sobre as mesmas.

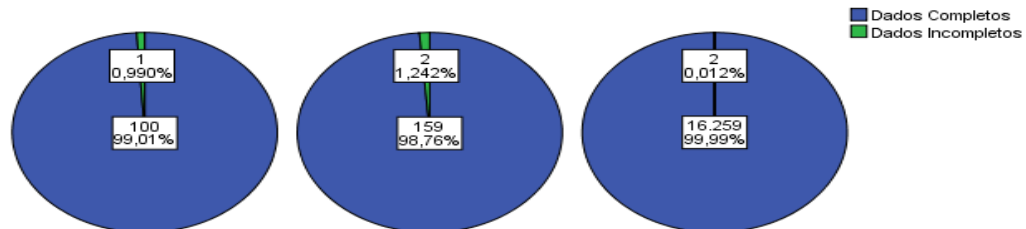
O procedimento de análise de caminhos, no âmbito dos modelos de equações estruturais, foi desenvolvido com o método da máxima verosimilhança, através do programa estatístico AMOS (IBM, v. 22). Foram utilizadas, como medidas de ajustamento dos dados, o índice geral Qui-Quadrado; os índices de ajustamento relativo, que comparam os valores do modelo com o pior modelo NFI (normed fit index), CFI (comparative fit index); os índices de parcimónia que avaliam o modelo acrescentando artificialmente mais parâmetros livres PNFI, PCFI mas que dificultam a generalização à população geral; os índices da qualidade do ajuste populacional o RMSEA (root mean square error of approximation) e Hoelter e, os índices úteis na comparação de vários modelos EVCI (expected cross validation index) e AIC (*Akaike information criterion*).

Para todas as análises foi estabelecido o nível de significância (α) < .05, para rejeição da H0 (hipótese nula).

1.1.1. Tratamento preliminar dos dados

Após verificação e limpeza dos dados, foi realizada a análise do padrão de dados em falta - missing values (Figura 21 - Valores em Falta (por item, participantes e valores, respectivamente)). Em primeiro lugar, procedemos à limpeza e correção dos dados constantes da base de dados, recolhidos junto da amostra. Posteriormente, desenvolvemos uma análise dos valores em falta (missing values), para averiguar da necessidade de recurso a alguma técnica de substituição de valores.

Os resultados demonstram que nenhuma das variáveis apresenta uma percentagem de valores em falta superior a 10%. Apenas um dos itens apresenta valores em falta, de duas empresas. Assim, não se justifica a substituição desses valores.



Legenda: Sectograma 1 - % valores em falta, por n.º itens; sectograma 2 - % valores em falta, por n.º participantes; sectograma 3 - % de valores em falta (dados)

Figura 21 - Valores em Falta (por item, participantes e valores, respectivamente)

Contudo, uma vez que o questionário foi construído de forma a permitir a identificação de diversas situações, em simultâneo, existem itens que foram respondidos por um número de empresas, diferente do total da amostra (por exemplo, os itens relativos à Orientação para o Mercado Externo apenas foram respondidos pelas empresas com actividade internacional). Existem, então, variáveis com um n muito diverso, segundo eram ou não aplicáveis às empresas, em concreto. Considerando este aspecto, verificou-se a completude dos dados na análise por variável e por casos, não se impondo a utilização de qualquer técnica de imputação de dados.

1.2. Caracterização da população e amostra

1.2.1. Caracterização da população

Das cerca de 300 entidades mais relevantes na região Oeste que foram identificadas tendo por base de dados, revistas do sector, bases de dados SICAE (Sistemas de informação de classificação Portuguesa de Actividades Económicas), Páginas Amarelas da Região, e conhecimento pessoal pela relação institucional que o investigador possui na sua ligação com o meio empresarial, pela sua actividade comercial em empresa financeira portuguesa, foram considerados 40 Produtores, 80 Fornecedores (Viveiristas, Fornecedores de maquinaria, equipamentos e produtos, Fornecedores de rede de frio e Transportadores), 100 Distribuidores (75 Centrais hortofrutícolas, Grossistas e retalhistas, 25 Hipermercados, supermercados, frutarias e canal Horeca) Complementadores cerca de 80 (40 Associações empresariais regionais e nacionais), Organismos públicos (Municípios e outras entidades municipais cerca de 20), Bancos e seguradoras (15), Centros tecnológicos, escolas profissionais, universidades, consultores (10).

Em termos de resultados, podemos destacar que do sector Hipermercados e supermercados a única entidade respondente de dimensão foi a rede Intermarche (trata-se de franchising), associações empresariais e nacionais (1 resposta), organismos públicos (2 respostas), Bancos e seguradoras (2 Caixas Credito Agricola Mútuo, sendo que os Bancos de maior dimensão mesmo possuindo relações privilegiadas com o sector nem uma resposta), e por fim Universidades, Institutos Politécnicos, Centros tecnológicos e Escolas Profissionais (6 respostas).

Tendo por base as actividades das entidades respondentes (Vide anexo 2- ponto 10), constata-se que existe entidades com actividades complementares, que para além de serem produtores de relevo possuem Centrais Hortofrutícolas, são transformadores e embaladores. Das quatro entidades que praticam leilões na região (Carmo e Silvério, Hortorres, Patricia Pilar e Os Linos), três responderam ao questionário, bem como parte significativa das maiores Centrais Hortofrutícolas e Grossistas da região. Em termos de fornecedores a área de mais respondentes foram os relacionados com máquinas, equipamentos ou produtos.

1.2.2. Caracterização da Amostra

A amostra da presente investigação é formada por 161 empresas nacionais, que desenvolvem a sua actividade na área da agricultura, representadas por profissionais que têm, na sua maioria, mais de 10 anos de experiência profissional. Oitenta por cento das empresas existem também há mais de 10 anos, havendo apenas uma percentagem reduzida de empresas com menos de 5 anos (7,5%).

Cerca de metade destas empresas (56.5%) são pequenas empresas, com um número de colaboradores inferior a 10, sendo a percentagem de grandes empresas, ou seja, com mais de 250 colaboradores, muito reduzida (3%). Quinze destas empresas (9.3%) afirmam estar integradas em grupos económicos maiores. Cento e uma das empresas não praticam alianças, enquanto as restantes (n = 60), sim. Estas alianças variam no tempo de duração, indo desde períodos inferiores a 5 anos, a períodos superiores a 25 anos, onde predominam as relações superiores a 10 até aos 25 anos. No caso das empresas com associados, a maioria da amostra (63.8%) refere um número entre 10 e 500.

Quanto ao volume de negócios, 67.5% da amostra referem um volume anual inferior a dois milhões de euros, existindo 2.6% com um volume de negócios superior a 50 milhões de euros.

No que se refere à área geográfica de actividade, das 91 empresas que responderam a esta questão, a quase totalidade circunscreve-se à zona Oeste de Portugal (92.3%), registando-se 3.3% de empresas com actividade a nível nacional e 4% a nível internacional. Trata-se de empresas distribuidoras, fornecedoras e/ou produtoras, dedicando-se a grande maioria ao sector da agricultura convencional (95.7%), havendo um número pouco expressivo de empresas no sector da agricultura biológica (4.3%). A amostra inclui ainda uma instituição de ensino superior, um laboratório e uma instituição de crédito. Relativamente ao tipo de produção, 82.5% dos que responderam dedicam-se à produção de produtos diversificados, sendo a produção única indicada por 17.5% das empresas.

Os dados completos relativos à caracterização da amostra são apresentados na Tabela 2 - Caracterização das Empresas (n e %).

Característica	n	%	
Exp. profissional do representante	< que 5 anos	15	9.4
	> que 5 < que 10 anos	24	15.1
	> que 10 < que 25 anos	70	44.0
	> 25 anos	50	31.4
	<i>Valores em falta</i>	2	-
Antiguidade empresa	< que 5 anos	12	7.5
	> que 5 < que 10 anos	19	11.9
	> que 10 < que 25 anos	64	40.3
	> 25 anos	64	40.3
	<i>Valores em falta</i>	2	-
N.º colaboradores	Menos de 10	91	56.5
	Entre 10 e 50	41	25.5
	Entre 51 e 250	24	14.9
	Mais de 250	5	3.1
Anos existência da aliança	< que 5 anos	15	25.4
	> que 5 e < que 10 anos	10	16.9
	> que 10 e < que 25 anos	27	45.8
	> 25 anos	7	11.9
	<i>Valores em falta</i>	1	-
N.º associados	< 10	15	25.9
	> 10 e < 500	37	63.8
	>500	6	10.3
	<i>Valores em falta</i>	2	-
Volume de negócios (Euros)	< 2 milhões	104	67.5
	2-10 milhões	30	19.5
	> 10 e < 50 milhões	16	10.4
	> 50 milhões	4	2.6
	<i>Valores em falta</i>	7	-
Área geográfica	Local (Oeste)	84	92.3
	Todo território nacional	3	3.3
	Internacional	4	4.4
	<i>Valores em falta</i>	70	-
Tipo de agricultura	Agricultura convencional	90	95.7
	Agricultura biológica	4	4.3
	<i>Valores em falta</i>	67	-
Tipo de produção	Produto único	17	17.5
	Produtos diversificados	80	82.5
	<i>Valores em falta</i>	64	-

Tabela 2 - Caracterização das Empresas (n e %)

1.2.3. Caracterização das empresas – Alianças Estratégicas

Conforme indicámos anteriormente, existem na amostra 60 empresas com alianças e parcerias formadas. Como tal, sendo esta uma das variáveis em estudo, considerámos relevante caracterizar ambos os grupos (com e sem alianças) quanto às razões das suas opções.

Assim, no caso das empresas com alianças formadas, as razões mais preponderantes para a realização dessas alianças / parcerias são o aumento do poder de mercado e o reforço do poder de compra / venda, a confiança nos parceiros que compõem a aliança, na sua reputação e notoriedade e a aprendizagem e partilha de conhecimentos e informações estratégicas (Tabela 3 - Razões p/a Existência de Alianças e Parcerias (Mínimo, Máximo, Média, Desvio-padrão e Moda), n = 60).

De relevar que se entende por poder de mercado, o grau de controlo que determinada entidade possui para influenciar a determinação dos preços de determinado produto ou serviço, bem como sobre a quantidade a ser produzida.

As duas razões indicadas com um grau de importância menor são o acesso a crédito bancário e fundos comunitários de forma mais acessível, e o acesso a tecnologia complementar e dinamização conjunta de inovações.

Razão	Mín.	Máx.	M (DP)	Mo
Partilha de riscos de investimento e superar incertezas	1	5	3.41 (1.19)	4
Confiança nos parceiros que a compõem na sua reputação e notoriedade	1	5	4.31 (0.95)	5
Aprender e partilhar conhecimentos e informações estratégicas	1	5	4.19 (1.06)	5
Aumentar o poder de mercado e reforçar poder de compra/ venda	2	5	4.63(0.79)	5
Incrementar e complementar a utilização dos recursos, das capacidades e competências	1	5	3.86 (0.85)	4
Facilitar acesso a tecnologia complementar e dinamização conjunta de inovações	1	5	2.76 (1.14)	2
Facilitar a expansão internacional e contornar barreiras de entrada	1	5	3.24 (1.11)	3
Obter a melhor solução e profissionalização da gestão do negócio	1	5	3.66 (0.98)	4
Proteger a posição competitiva nos mercados existentes	1	5	3.93 (0.87)	4
Reforçar as políticas de qualidade e diferenciação	1	5	3.78 (0.87)	4
Garantir maior equilíbrio na apropriação das margens geradas pelo sector	1	5	4.08 (1.21)	5
Redução da concorrência via cooperação com concorrentes e complementadores	1	5	3.55 (1.06)	4
Correta e orientada política de responsabilidade social e ambiental	1	5	3.31 (1.01)	4
Melhoria da competitividade	1	5	4.03 (0.74)	4
Ultrapassagem de forma expedita de obstáculos ou barreiras de natureza técnica, legal ou comercial	1	5	3.38 (0.98)	3
Esforços para obtenção de economias de escala e redução de custos de produção	1	5	3.31 (1.04)	3
Penetração em novos mercados geográficos ou perfil de clientes	1	5	3.07 (1.24)	2
Ter acesso a crédito bancário e fundos comunitários de forma mais acessível	1	5	1.90 (1.35)	1

Nota. *Mín.* – valor mínimo; *Máx.* – valor máximo, *M* – média; *DP* – desvio-padrão; *Mo* – Moda. As 3 razões com valores médios mais elevados estão assinaladas a negrito

Tabela 3 - Razões p/a Existência de Alianças e Parcerias (Mínimo, Máximo, Média, Desvio-padrão e Moda), n = 60

Existem alianças estratégicas na FHFO, que pelo efeito do poder de mercado de alguns grupos económicos do sector, possuem agregados um conjunto significativos de agricultores e fornecedores a montante, e a jusante com as cadeias de distribuição, que proporcionam retornos a nível da optimização de processos, recursos, bem como na vertente financeira por via dos volumes de vendas associados, economias de escala e credibilidade junto do mercado, que validam o processo de relações associadas.

Ocorre, no entanto e ainda com grande expressão, a dispersão da orientação produtiva e com sentido inverso a centralização dos canais de distribuição, o que proporciona uma relação de forças cada vez mais dispare, e que se repercute num problema estruturante que é a formulação dos preços e da distribuição dos retornos na fileira, quer em termos de alianças, quer de intervenções de cariz individualista.

Relativamente à avaliação do comportamento estratégico das empresas que integram a aliança/rede estratégica **em relação aos restantes parceiros**, em termos de receptividade, num intervalo de 1 (baixo) a 5 (alta), obteve-se uma média de 3.40 (DP = 0.72). Os valores são muito idênticos quando se trata do comportamento estratégico das empresas que integram a aliança/rede estratégica em relação aos restantes parceiros, em termos de transparência (M = 3.30, DP = 0.77).

Quanto ao comportamento estratégico das empresas que integram a aliança/rede estratégica **face aos concorrentes**, em termos de transparência, os respondentes atribuem uma pontuação média ligeiramente superior (M = 4.13, DP = 1.10). No que se refere à receptividade, o valor médio é ainda superior (M = 4.20, DP = 0.94).

Em suma, e conforme se pode constatar com os dados seguintes, a avaliação do comportamento das empresas, por si próprias, é tendencialmente inferior à avaliação que fazem as empresas parceiras ou que integram as alianças estratégicas.

No que se refere às razões para a opção de não formar ou manter alianças estratégicas, as empresas atribuíram maior importância à dificuldade em encontrar parceiros para cooperação em projectos de inovação, seguindo-se a partilha de interesses e resultados desequilibrados entre as partes e a realidade de um mercado dominado por empresas estabelecidas que não estão receptivas à formação de alianças. A razão menos apontada foi a alteração dos pressupostos que levaram à aliança, dado que pressupõe que as mesmas já existiram (Tabela 4 - Razões p/a Não Existência de Alianças e Parcerias (Mínimo, Máximo, Média, Desvio-padrão e Moda), n = 116).

Razão	Mín.	Máx.	M (DP)	Mo
Falta de confiança no modelo, entidades ou pessoas envolvidas	1	5	2.73 (1.35)	3
Não acreditar na gestão e na definição de regras e metodologias praticadas	1	5	2.75 (1.23)	3
Por possui uma dimensão relevante no setor e ter relações privilegiadas e consolidadas no mercado	1	5	2.57 (1.35)	1
Receio em partilhar informação privilegiada	1	5	2.32 (1.15)	3
Falta de dinamismo e burocracia associada	1	5	2.82 (1.30)	3
Partilha de interesses e resultados desequilibrados entre as partes	1	5	2.99 (1.17)	3
Redução da flexibilidade e necessidade de exclusividade	1	5	2.62 (1.06)	3
Não acreditar em alianças pela má experiência em resultado de associações ou coligações anteriores	1	5	2.67 (1.42)	1
Falta de determinação de critérios de remuneração dos capitais afetos	1	5	2.47 (1.17)	3
Não acrescenta valor significativo	1	5	2.87 (1.41)	1
Conjuntura de mercado existente não ser propícia	1	5	2.85 (1.37)	3
Não favorecer concorrente direto	1	5	2.47 (1.17)	3
Perda de independência, não enfrentar críticas e não ter de prestar contas a terceiros	1	5	2.59 (1.25)	3
Dificuldade em encontrar parceiros para cooperação em projetos de inovação	1	5	3.12 (1.34)	3
Mercado dominado por empresas estabelecidas que não estão recetivas à formação de alianças	1	5	2.96 (1.21)	3
Diferenças de cultura organizacional e a consequente incapacidade de trabalhar em conjunto	1	5	2.71 (1.14)	3
Alteração dos pressupostos que levaram à aliança	1	5	2.22 (1.11)	1

Nota. *Mín.* – valor mínimo; *Máx.* – valor máximo, *M* – média; *DP* – desvio-padrão; *Mo* – Moda. As 3 razões com valores médios mais elevados estão assinaladas a negrito

Tabela 4 - Razões p/a Não Existência de Alianças e Parcerias (Mínimo, Máximo, Média, Desvio-padrão e Moda), $n = 116$

No que diz respeito ao comportamento estratégico da empresa face aos concorrentes, em termos de transparência, a pontuação média é de 3.57 ($DP = 0.85$), sendo os valores relativos à receptividade muito idênticos ($M = 3.40$, $DP = 0.82$).

A comparação **face à concorrência** entre as empresas com alianças estratégicas e aquelas que não as formaram, quer em termos de transparência quer em termos de receptividade, demonstra que as primeiras apresentam valores médios superiores, em ambas as dimensões (Figura 22 - Gráfico de Barras das Médias do Comportamento Estratégico das Empresas (Receptividade e Transparência face à concorrência) – Empresas com e sem Alianças/Parcerias).

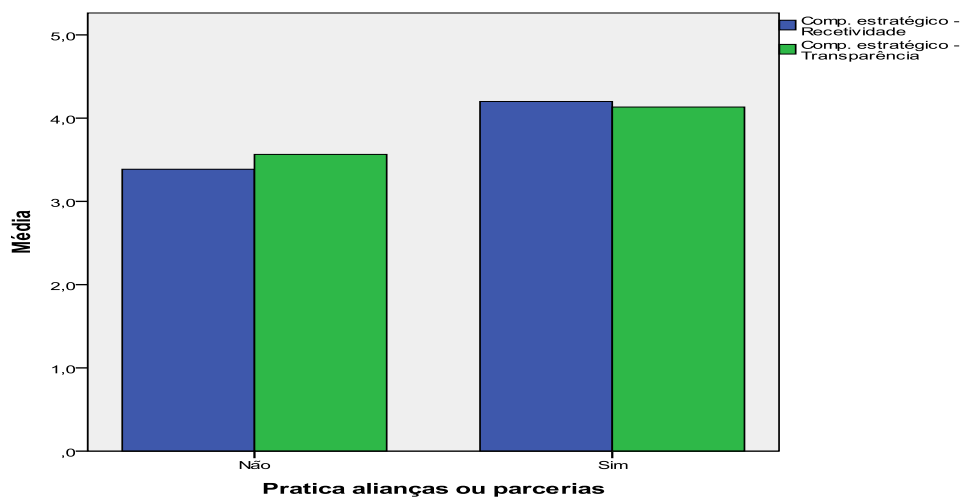


Figura 22 - Gráfico de Barras das Médias do Comportamento Estratégico das Empresas (Receptividade e Transparência face à concorrência) – Empresas com e sem Alianças/Parcerias

A comparação de distribuições por meio do teste não-paramétrico Mann-Whitney indica que a diferença entre as empresas com alianças/ parcerias e as empresas sem alianças ou parceiras é significativa, quer relativamente à receptividade ($Z = 5.49$, $p < .001$), quer relativamente à transparência ($Z = 4.01$, $p < .001$), obtendo as primeiras valores superiores.

1.3. Análise da consistência interna

A análise da consistência interna dos itens que compõem as várias escalas foi feita por meio do alpha de Cronbach (α). Os valores obtidos, para a presente amostra, são apresentados na Tabela 5 - Consistência Interna das Variáveis em Estudo (n.º itens e α de Cronbach).

Variável		N.º itens	α Cronbach
Performance	Satisfação com o cliente	4	.84
	Ambiente competitivo	4	.90
	Rentabilidade actual	4	.93
Alianças Estratégicas	Qualidade da comunicação da relação	4	.93
	Orientação para a relação a longo prazo	4	.92
	Capital relacional	5	.83
	Complementaridade e compatibilidade	4	.79
	Aprend. Interorganizacional	8	.89
	Inovação aberta	7	.88
	Performance relacional	4	.90
Vantagens competitivas	Postura concorrencial	10	.54
	Relação de força	10	.62
	Qualidade do produto/ serviços	3	.67
Orientação para o mercado	Orientação proactiva	8	.85
	Orientação resposta	7	.77
Orientação para a aprendizagem	Compromisso para a aprendizagem	6	.56
	Visão partilhada	6	.59
	Abertura de mentalidade	6	.80
Orientação para o mercado externo	Produção de inteligência exportadora	8	.91
	Divulgação de inteligência exportadora	8	.94
	Acção de resposta exportadora	8	.89
	Coordenação interfuncional	7	.97
	Capacidade de inovação do(s) produto(s) e/ou serviço(s)	5	.93
Orientação para a inovação		9	.95

Tabela 5 - Consistência Interna das Variáveis em Estudo (n.º itens e α de Cronbach)

Os valores obtidos são, na generalidade, satisfatórios ou elevados, com excepção das variáveis associadas às Vantagens Competitivas, e duas relacionadas com a Orientação para a Aprendizagem. Estas apresentam valores no limite do aceitável.

1.4. Estatística descritiva e correlações

A análise descritiva prévia respeita à natureza das relações entre as variáveis em estudo, nomeadamente, alianças estratégicas; orientação para o mercado; orientação para a aprendizagem; orientação para a inovação; vantagens competitivas e performance. Segundo Maroco (2010), as medidas de correlação/associação multivariadas revelam a intensidade e a natureza da relação entre mais de duas variáveis. Apesar de não permitirem retirar inferências acerca das relações causais, constituem a base para o estudo das mesmas, daí a sua importância em ciências sociais.

Algumas das variáveis correspondem a um constructo não observado directamente mas através de diversas variáveis observadas/medidas, correspondendo assim a variáveis latentes. Deste modo, apresentamos primeiramente a correlação constructo a constructo das variáveis incluídas no mesmo, a fim de comprovar a sua associação e a sua inclusão no modelo teórico e de hipóteses a ser testado.

As correlações apresentadas no ponto abaixo, correspondem às variáveis indicadoras medidas que constituem variáveis não observadas directamente: Orientação para o mercado (OME); Aliança estratégica (AE); Vantagem competitiva (VC) e Performance (P).

1.4.1. Correlações entre variáveis dos constructos em estudo

Na Tabela 6 - Correlações Pearson entre as Variáveis Indicadores da Orientação para o Mercado Externo (OME) (n = 83), Valores Centrais e de Dispersão, são apresentadas as correlações entre as cinco variáveis que constituem o constructo Orientação para o mercado externo (OME). Verificamos que, à excepção da associação entre a Capacidade de inovação e Acção resposta exportadora, todos os valores das correlações entre as variáveis do constructo são estatisticamente significativos. A direcção da associação é positiva, o que significa que quando uma variável aumenta o seu valor, as variáveis correlacionadas seguem a mesma direcção.

Variável	1	2	3	4	5
1. Produção inteligência exportadora	-				
2. Divulgação inteligência exportadora	.60**	-			
3. Ação resposta exportadora	.49**	.46**	-		
4. Coordenação interfuncional	.41**	.50**	.67**	-	
5. Capacidade inovação	.41**	.49**	.15	.11	-
<i>M</i>	3.12	3.51	3.68	4.08	4.06
<i>DP</i>	0.71	0.81	0.67	0.78	0.72

Nota. ** Correlações significativas ao nível de $p < .01$ (bi-caudal); valores médios (*M*) e desvio padrão (*DP*)

Tabela 6 - Correlações Pearson entre as Variáveis Indicadores da Orientação para o Mercado Externo (OME) ($n = 83$), Valores Centrais e de Dispersão

Na Tabela 7 - Correlações Pearson entre as Variáveis Indicadores da Aliança Estratégica (AE) ($n = 45$), Valores Centrais e de Dispersão, são apresentados as correlações entre as sete variáveis que constituem o constructo Aliança estratégica. Verificamos que todas as variáveis se associam positivamente de forma significativa. Os valores apresentados são bastante elevados, as correlações são fortes indicando que quando um valor de uma variável aumenta, os das restantes também.

Variável	1	2	3	4	5	6	7
1. Qualidade comunicação relação	-						
2. Orientação relação longo prazo	.63**	-					
3. Capital relacional	.70**	.76**	-				
4. Compl. e compatibilidade	.77**	.72**	.82**	-			
5. Aprend. interorganizacional	.67**	.65**	.82**	.84**	-		
6. Inovação aberta	.66**	.62**	.81**	.79**	.85**	-	
7. Performance relacional	.80**	.76**	.80**	.82**	.78**	.80**	-
<i>M</i>	3.71	4.09	3.70	3.61	3.59	3.66	3.98
<i>DP</i>	0.99	0.93	0.85	0.88	0.89	0.87	0.89

Nota. ** Correlações significativas ao nível de $p < .01$ (bi-caudal); valores médios (*M*) e desvio padrão (*DP*)

Tabela 7 - Correlações Pearson entre as Variáveis Indicadores da Aliança Estratégica (AE) ($n = 45$), Valores Centrais e de Dispersão

As variáveis que compõem o constructo Vantagem competitiva (VC), apresentam valores de correlação Pearson inferiores aos anteriores (Tabela 8 - Correlações Pearson entre as Variáveis Indicadores da Vantagem Competitiva (VC), Valores Centrais e de Dispersão). Não obstante, à excepção da associação entre a Postura concorrencial e a variável Qualidade de produtos e serviços, as restantes correlações são positivas e estatisticamente significativas ao nível de $p < .01$.

Variável	1	2	3
1. Postura concorrencial	-		
2. Relação de forças	.47**	-	
3. Qualidade produtos e serviços	-.01	.36**	-
<i>n</i>	161	161	161
<i>M</i>	2.64	3.11	3.74
<i>DP</i>	0.48	0.48	0.62

Nota. ** Correlações significativas ao nível de $p < .01$ (bi-caudal); valores médios (*M*) e desvio padrão (*DP*)

Tabela 8 - Correlações Pearson entre as Variáveis Indicadores da Vantagem Competitiva (VC), Valores Centrais e de Dispersão

O constructo *Performance* (P), é operacionalizado através de três variáveis. Na tabela abaixo, podemos constatar a associação positiva forte entre as variáveis (todos os $ps < .01$). As variáveis comportam-se assim de forma semelhante, aumentando ou diminuindo conjuntamente.

Variável	1	2	3
1. Satisfação cliente (P)	-		
2. Ambiente competitivo (P)	.65**	-	
3. Rentabilidade atual (P)	.61**	.78**	-
<i>n</i>	161	143	143
<i>M</i>	4.32	4.19	3.95
<i>DP</i>	0.63	0.76	0.84

Nota. ** Correlações significativas ao nível de $p < .01$ (bi-caudal); valores médios (*M*) e desvio padrão (*DP*)

Tabela 9 - Correlações Pearson entre as Variáveis Indicadores da Performance (P), Valores Centrais e de Dispersão

O constructo *Orientação para a Aprendizagem* (OA), é operacionalizado através de três variáveis/indicadores. Na tabela abaixo, podemos constatar valores de correlações fortes positivos entre os indicadores do constructo (todos os $ps < .01$, sugerindo que quando um valor varia, os restantes tendem a seguir a mesma direcção).

Variável	1	2	3
1. Compromisso com aprendizagem	-		
2. Visão partilhada	.45**	-	
3. Abertura de mentalidade	.58**	.47**	-
<i>n</i>	132	132	132
<i>M</i>	3.85	3.63	4.00
<i>DP</i>	0.52	0.54	0.77

Nota. ** Correlações significativas ao nível de $p < .01$ (bi-caudal); valores médios (*M*) e desvio padrão (*DP*)

Tabela 10 - Correlações Pearson entre as Variáveis Indicadores da Orientação para Aprendizagem (OA), Valores Centrais e de Dispersão

1.4.2. Correlações entre variáveis por hipóteses

A fim de proceder a análise multivariada entre as variáveis em estudo e ao teste posterior do modelo global, procedemos inicialmente às correlações entre as variáveis, separadamente por hipótese, a fim de averiguar a sua exequibilidade.

A hipótese 1 (H1): a Orientação para o mercado tem influência positiva directa nas Vantagens competitivas e pode influenciar indirectamente as Vantagens competitivas através da Orientação para a aprendizagem (subdividida nas hipóteses, H1A1: A Orientação para o Mercado tem influencia positiva e directa nas Vantagens Competitivas; H1A2: A Orientação para o Mercado Externo tem influencia positiva e directa nas Vantagens Competitivas; H1A3: A Orientação para o Mercado tem influencia positiva indirecta nas Vantagens Competitivas através da Orientação para a Aprendizagem). Na Tabela 11 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H1, OM, OA, e VC, Valores Centrais e de Dispersão, são apresentados os valores das correlações Pearson entre as variáveis/indicadores da Orientação para a aprendizagem (OA) e as variáveis que integram o constructo Orientação para o mercado (OM) e Vantagem competitiva (VC).

Verificamos que quanto à H1 A1, ambos os indicadores de OM (resposta e proactiva) se correlacionam significativamente de modo positivo com os indicadores de VC, Relação de forças ($r = .36, p < .01$ e $r = .46, p < .01$ respectivamente) e Qualidade de produtos e serviços ($r = .41, p < .01$ e $r = .29, p < .01$ respectivamente). Quanto às variáveis consignadas na H1 A3, apenas poderão ser incluídos os indicadores que apresentam correlações significativas entre OM, AO e VC. Na tabela 6 constata-se que apenas a Orientação para o mercado resposta se associa a dois indicadores de OA, Compromisso para a aprendizagem e Abertura de mentalidade ($r = .59, p < .01$ e $r = .54, p < .01$ respectivamente), mas apenas o compromisso para a aprendizagem se associa de forma significativa a Relação de forças (VC) mas não com a Qualidade de produtos e serviços.

Apresentamos na Tabela 12 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H1A2, OME e VC, Valores Centrais e de Dispersão a relação entre as variáveis presentes na hipótese H1A2: A Orientação para o Mercado Externo tem influencia positiva e directa nas Vantagens Competitivas. Nas variáveis/indicadores de OME presentes, a Coordenação interfuncional e Capacidade de inovação se correlacionam com indicadores de VC, de forma positiva moderada com a Postura concorrencial no primeiro caso ($r = .26$, $p = .02$), e de forma negativa com a Relação de forças (VC) no segundo ($r = -.26$, $p = .02$) (cf. Tabela 12 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H1A2, OME e VC, Valores Centrais e de Dispersão).

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Orientação mercado resposta (OM)	-							
2. Orientação mercado proact. (OM)	.38**	-						
3. Comp. aprendizagem (OA)	.59**	.12	-					
4. Visão partilhada (OA)	.34**	.03	.45**	-				
5. Abertura mentalidade (OA)	.54**	-.02	.58**	.47**	-			
6. Postura concorrencial (VC)	-.12	.18	-.11	-.06	-.22*	-		
7. Relação forças (VC)	.36**	.41**	.18*	.03	.08	.47**	-	
8. Qual. produtos e serviços (VC)	.46**	.29**	.17	.07	.17*	-.01	.36**	-
<i>n</i>	132	112	132	132	132	161	161	161
<i>M</i>	3.89	3.53	3.85	3.63	4.00	2.64	3.11	3.74
<i>DP</i>	0.61	0.69	0.52	0.54	0.77	0.48	0.48	0.62

Nota. * Correlações significativas ao nível de $p < .05$ e ** ao nível de $p < .01$ (bi-caudal); valores médios (*M*) e desvio padrão (*DP*)

Tabela 11 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H1, OM, OA, e VC, Valores Centrais e de Dispersão

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Produção inteligência export. (OME)	-							
2. Divulgação inteligência export. (OME)	.60**	-						
3. Ação resposta export. (OME)	.49**	.46**	-					
4. Coordenação interfuncional (OME)	.41**	.50**	.67**	-				
5. Capacidade inovação (OME)	.41**	.49**	.15	.11	-			
6. Postura concorrencial (VC)	.10	.07	.21	.26*	-.13	-		
7. Relação forças (VC)	.03	.00	.11	.20	-.26*	.47**	-	
8. Qualidade produtos e serviços (VC)	-.13	-.05	-.10	.03	-.19	-.01	.36**	-
<i>n</i>	83	83	83	83	83	161	161	161
<i>M</i>	3.12	3.51	3.68	4.08	4.06	2.64	3.11	3.74
<i>DP</i>	0.73	0.81	0.68	0.78	0.72	0.48	0.48	0.62

Nota. * Correlações significativas ao nível de $p < .05$ e ** ao nível de $p < .01$ (bi-caudal); valores médios (*M*) e desvio padrão (*DP*)

Tabela 12 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H1A2, OME e VC, Valores Centrais e de Dispersão

A fim de testar a existência e natureza das relações entre as variáveis consignadas na H2: A Orientação para o mercado tem influencia positiva e indirecta nas Vantagens competitivas através da Orientação para a Inovação, recorreremos igualmente ao coeficiente de correlação Pearson. Podemos observar na Tabela 13 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H2, OM, OI, e VC, Valores Centrais e de Dispersão, a não existência de relação entre a OM e a postura concorrencial e a sua relação estatisticamente significativa de direcção positiva com as restantes variáveis incluídas na análise.

A orientação para a inovação, incluída na hipótese como variável moderadora, relaciona-se com a OM resposta ($r = .51$, $p < .01$), e apenas se associa de forma estatisticamente significativa com um dos indicadores do constructo VC, Qualidade dos produtos e serviços ($r = .18$, $p < .05$).

Variável	1	2	3	4	5	6
1. Orientação mercado resposta (OM)	-					
2. Orientação mercado proactiva (OM)	.38**	-				
3. Orientação inovação (OI)	.51**	.13				
4. Postura concorrencial (VC)	-.12	.18	-.03			
5. Relação forças (VC)	.36**	.41**	.17	.47**		
6. Qual. produtos e serviços (VC)	.46**	.29**	.18*	-.01	.36**	-
<i>n</i>	132	112	83	132	132	132
<i>M</i>	3.89	3.53	3.53	2.64	3.11	3.74
<i>DP</i>	0.61	0.69	0.69	0.48	0.48	0.62

Nota. * Correlações significativas ao nível de $p < .05$ e ** ao nível de $p < .01$ (bi-caudal); valores médios (*M*) e desvio padrão (*DP*)

Tabela 13 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H2, OM, OI, e VC, Valores Centrais e de Dispersão

Na Tabela 14 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H3, OA, OI, e VC, Valores Centrais e de Dispersão, são apresentados os valores das correlações Pearson entre as variáveis presentes na hipótese 3: A Orientação para a aprendizagem tem uma influência directa nas Vantagens competitivas e pode influenciar indirectamente as Vantagens competitivas através da Orientação para a Inovação. Verificamos que apenas duas das variáveis/indicadores OA se associam com VC, nomeadamente, o Compromisso para a aprendizagem e a Relação de Forças ($r = .18$, $p < .05$) e a Abertura de mentalidade com a Qualidade de produtos e serviços ($r = .17$, $p < .05$). Estes são assim os únicos indicadores que podem estar presentes na H3 A1, ainda que, os valores sejam baixos são significativos positivos.

Na H3A2, apenas podemos ser incluir as variáveis indicadores de OA Abertura de mentalidade que se correlaciona fortemente com a OI e, de forma menos expressiva, com a Qualidade de produtos e serviços ($r = .71$, $p < .01$, $r = .17$, $p < .05$, respectivamente). Por sua vez, a Orientação para a inovação, apenas se correlaciona com significância estatística, moderada, com um dos indicadores da VC, a qualidade de produtos e serviços ($r = .18$, $p < .05$).

Assim, torna-se possível testar a sub-hipótese H3A1: A Orientação para a Aprendizagem influencia positiva e directamente a Vantagem Competitiva com o indicador Relação de forças e Qualidade de produtos e serviços. Pelos valores apresentados, a hipótese H3A2: A Orientação para a Aprendizagem pode influenciar indirectamente as Vantagens Competitivas através da Orientação para a Inovação, apenas poderá integrar as variáveis Abertura de mentalidade (OA), OI e o indicador Qualidade de Produtos e serviços (VC).

Variável	1	2	3	4	5	6	7
1. Comp. aprendizagem (OA)	-						
2. Visão partilhada (OA)	.45**	-					
3. Abertura mentalidade (OA)	.58**	.47**	-				
4. Orientação inovação (OI)	.59**	.45**	.71**	-			
5. Postura concorrencial (VC)	-.11	-.06	-.22*	-.03	-		
6. Relação forças (VC)	.18*	.03	.08	.17	.47**	-	
7. Qual. produtos e serviços (VC)	.17	.07	.17*	.18*	-.01	.36**	-
<i>N</i>	132	132	132	124	161	161	161
<i>M</i>	3.85	3.63	4.00	4.21	2.64	3.11	3.74
<i>DP</i>	0.52	0.54	0.77	0.75	0.48	0.48	0.62

Nota. * Correlações significativas ao nível de $p < .05$ e ** ao nível de $p < .01$ (bi-caudal); valores médios (*M*) e desvio padrão (*DP*)

Tabela 14 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H3, OA, OI, e VC, Valores Centrais e de Dispersão

A hipótese 4: O efeito moderador das Alianças Estratégicas na Vantagem Competitiva, e sub-dividida em oito hipóteses. Na tabela 1 do anexo 2, apresentamos os valores de correlação Pearson entre as variáveis presentes nos constructos Orientação para o mercado (OM), Aliança estratégica (AE), Orientação para a aprendizagem (OA), e Vantagens competitivas (VC) presentes nas hipóteses H4A1, A3, A4, A5 e A6.

As hipóteses H4A1: Pelo efeito moderador as Alianças Estratégicas a Orientação para o Mercado tem influência positiva e directa nas Vantagens Competitivas, a qual não é passível de ser posteriormente testada, devido à não correlação existente entre os indicadores de OM e os indicadores de AE, logo a AE não poderá ter um efeito moderador na relação de OM com VC. Situação semelhante sucede com a hipótese H4A3: Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para o Mercado tem influencia positiva indirecta nas Vantagens Competitivas através da Orientação para a Aprendizagem. Sendo que a relação entre as restantes variáveis (OM > AO > VC) já está presente na hipótese H1 A3.

Do mesmo modo, a ausência de correlações estatisticamente significativas entre OM e AE, inviabiliza a verificação da hipótese H4 A4: Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para o Mercado tem influencia positiva indirecta nas Vantagens Competitivas através da Orientação para a Inovação. Sendo a relação entre as restantes variáveis (OM > OI > VC) já presente na hipótese prévia H2. Também a hipótese H4A5: Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para a Aprendizagem tem influencia positiva e directa nas Vantagens Competitivas, não é possível de ser verificada posteriormente. Apesar do indicador de OA, Visão partilhada, se correlacionar com os indicadores de AE Complementaridade e competitividade, e Aprendizagem inter-organizacional ($r = .34, p < .05$, $r = .40, p < .01$, respectivamente), nenhum deles se correlaciona de forma significativa com os indicadores de VC.

Situação análoga acontece com a hipótese H4A6: Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para a Aprendizagem tem influencia positiva e indirecta nas Vantagens Competitivas através da Orientação para a Inovação. Apesar do indicador de OA, Visão partilhada se associar significativamente à Complementaridade e competitividade (AE) ($r = .34, p < .05$) e esta à OI ($r = .34, p < .05$), que por sua vez se correlaciona moderadamente com Relação de forças (VP) ($r = .18, p < .05$), não existe qualquer associação entre as primeiras e VC. Deste modo, esta hipótese não é viável de ser testada, sendo que, a relação entre as restantes variáveis (OA > OI > VC), já se encontra consignada na H3A2.

A tabela 2 do anexo 2, expressa as relações entre variáveis presentes na H4A2: Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para o Mercado Externo influencia positivamente a Vantagem Competitiva. Verificamos que apenas um indicador de OME Capacidade de Inovação, revela valores de correlação estatisticamente significativa moderada negativa com o indicador de VC, Relação de forças ($r = -.26$, $p < .05$) e forte com todos os indicadores de AE (todos os $ps < .01$), no entanto, os indicadores de AE não se correlacionam de forma significativa com a Relação de Forças (VC), logo, inviabiliza o teste desta hipótese. Porém, ressaltamos que: à medida que os valores da capacidade de Inovação aumentam os indicadores de AE acompanham, e, a relação de forças (VC), tende a diminuir. De igual modo, à medida que a Orientação a longo prazo aumenta, a Postura concorrencial tende a diminuir ($r = -.32$, $p < .05$). Na tabela 1 do anexo 2, pode-se verificar as correlações existentes entre os indicadores presentes de OME, AE e VC.

A fim de averiguar a exequibilidade das relações entre as variáveis presentes na Hipótese 5: As Vantagens Competitivas podem ter uma influência positiva na Performance; operacionalizada em duas sub-hipóteses, H5A1: As Vantagens Competitivas tem influência positiva na Performance e; H5A2: Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas as Vantagens Competitivas tem influência positiva na Performance, procedemos à análise correlacional das variáveis integradas nas mesmas.

Podemos observar na tabela 3 do anexo 2, que para a H5A1, apenas a variável da VC, Qualidade de produtos e serviços se correlaciona positivamente de forma significativa com as variáveis do constructo Satisfação com o Cliente ($r = .24$, $p < .01$), Ambiente competitivo ($r = .30$, $p < .01$) e com a Rentabilidade actual ($r = .29$, $p < .01$). Esta é a única variável da VC que pode ser incluída no modelo de relação directa com a Performance (P).

O papel de variável moderadora da Aliança estratégica na relação entre Vantagem competitiva e Performance presente na H5A2, não é possível de ser testada posteriormente pois, apesar de os indicadores de P se associarem aos indicadores de AE, o indicador de VC associado a P, não se correlaciona de forma estatisticamente significativa com os indicadores de AE.

Deste modo, o efeito moderador de AE não é viável. Ressalvamos porém que, a Satisfação com o cliente (P) se associa positivamente com os indicadores de AE Capital relacional ($r = .33$, $p = .03$), Complementaridade e compatibilidade ($r = .33$, $p = .03$), aprendizagem inter-organizacional ($r = .41$, $p = .01$), Inovação aberta ($r = .36$, $p = .02$) e Performance relacional ($r = .35$, $p = .02$), ou seja, à medida que aumenta a Satisfação do cliente, estes indicadores tendem a aumentar também. Também o Ambiente competitivo (P), se correlaciona positivamente com todos os indicadores de AE (todos os $ps < .01$). De igual modo, a Rentabilidade actual (P) correlaciona-se significativamente com a Qualidade da comunicação relação ($r = .37$, $p = .02$), o Capital relacional ($r = .34$, $p = .03$), com a Aprendizagem inter-organizacional ($r = .33$, $p = .04$), e com um valor da significância mais elevado com a Performance relacional ($r = .41$, $p = .01$). Ou seja, à medida que os indicadores de AE aumentam, os de P também, estas relações não estão porém consignadas na H5 (tabela 3 do anexo 2).

1.5. Relação entre Orientação para o Mercado, Aprendizagem, Inovação, Vantagens Competitivas e Performance.

Com base na análise de correlações entre os indicadores das hipóteses presentes no modelo em estudo, incluímos nos modelos de hipótese a testar, apenas os indicadores com correlações estatisticamente significativas entre as variáveis incluídas em cada modelo (Tabela 15 - Indicadores das Variáveis Incluídos nas Hipóteses). Apresentamos nos pontos seguintes o teste das hipóteses H1, H2, H3, H4 e H5 para amostra geral (n = 161 empresas).

	Hipótese	Indicadores
H1	A1	OM Resposta → Relação de forças / qualidade de produtos e serviços
	OM → VC	OM Proactiva → Relação de forças / qualidade de produtos e serviços
	A2	Coord. Interfuncional → Postura concorrencial
	OME → VC	Capital inovação → Relação de forças
	A3	
	OA OM → ↓ → VC	OM Resposta → compromisso aprendizagem → Relação de forças
H2	OI OM → ↓ → VC	OM Resposta → OI → Qualidade de Produtos e serviços
H3	A1	Compromisso → relação de forças
	OA → VC	Abertura mentalidade → Qualidade de produtos e serviços
	A2	
	OI OA → ↓ → VC	Abertura mentalidade → OI → Qualidade de produtos e serviço
H4	Nenhuma das sub-hipóteses é possível de ser testada por meio estatística paramétrica multivariada	
H5	A1	Qualidade de produtos e serviços →
	VC → P	Satisfação. cliente/ Ambiente Competitivo / Rentabilidade atual
	A2	Não é possível ser testada

Nota. Variáveis presentes nas hipóteses em estudo: OM – Orientação para o mercado; OME – orientação para o mercado externo; VC – Vantagem competitiva; OA – Orientação para a aprendizagem; OI – orientação para a inovação; P – Performance

Tabela 15 - Indicadores das Variáveis Incluídos nas Hipóteses

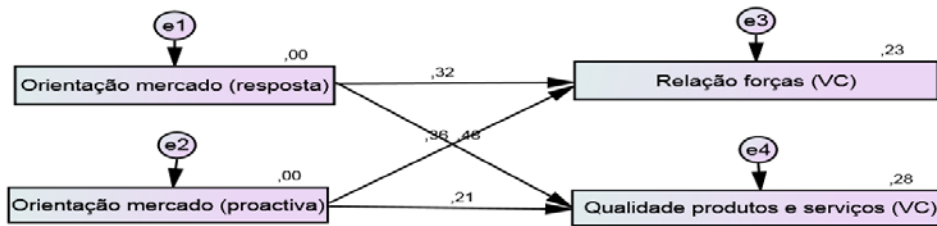
Recorremos à *Path analysis* - Análise de Caminhos (AC) pois a regressão linear, apenas permite analisar a relação entre diversas variáveis independentes e uma independente, multiplicando o número de análises e aumentando o erro estatístico. Ainda que os Modelos de Equações Estruturais (MEE) permitam analisar a relação conjunta entre diversas variáveis incluídas em cada modelo, a força das suas relações e a inclusão de variáveis latentes, não observadas diretamente (Kline, 1998; Maroco 2010b), recorremos à AC.

Quando a relação entre as variáveis em estudo presentes nas diversas hipóteses não são observadas directamente, e se parte da assunção que resultam dos seus diversos indicadores (observados directamente), as relações em análise devem assim incluir apenas os indicadores relevantes e as variáveis latentes, sendo o MEE o procedimento estatístico

multivariado mais adequado. Os resultados apresentados respeitam a AC por impossibilidade de inclusão das variáveis latentes. Deste modo, a AC torna-se mais adequada pois, equivalente à regressão linear que efetua análise de predição de uma variável sobre a outra, a AC permite avaliar a adequabilidade de modelos complexos que incluam diversas variáveis independentes, moderadoras/intermédias e dependentes. Nos resultados apresentados, os modelos que incluíam as variáveis latentes resultaram inexecutáveis, razão pela qual são apenas apresentados os modelos que incluem variáveis observadas.

1.5.1. Orientação para o Mercado, para a Aprendizagem e Vantagem competitiva

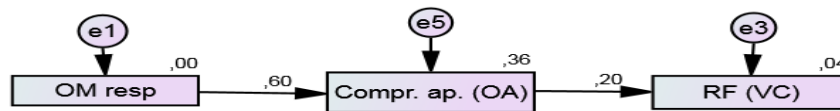
Apresentamos na Figura 23 - Modelo Hipótese 1 A1, a relação entre os indicadores presentes na H1A1 com a respetiva estimativa dos parâmetros. Verifica-se a força de predição entre os indicadores de OM em VC. Ambos (resposta e proactiva) predizem significativamente a relação de forças e a qualidade de produtos e serviços, ainda que a força de predição da Orientação proactiva sobre a Relação de forças seja maior. Em termos da avaliação do modelo, à exceção do valor RMSEA (que avalia o erro de aproximação à população) é baixo mas superior a 0.08, revelando um ajuste pobre, e do CMIN/df (relação entre o Qui-quadrado e os graus de liberdade) que é superior a 5, os restantes indicadores de model fit (ajustamento do modelo), encontram-se dentro dos parâmetros necessários para a assunção de adequabilidade do modelo (Tabela 16 - Adequação dos Modelos Análise de Caminhos em estudo na Hipótese 1). Os valores de ajustamento CFI e NFI são aceitáveis, assim como o ajuste à população fornecido pelo *Hoelter* (Maroco, 2010b). Deste modo, rejeita-se a H0 para a hipótese H1A1.



Análise de Caminhos para H1A1 - Relação entre Orientação para o mercado (OM) e Vantagem competitiva (VC), coeficientes de regressão.

Figura 23 - Modelo Hipótese 1 A1

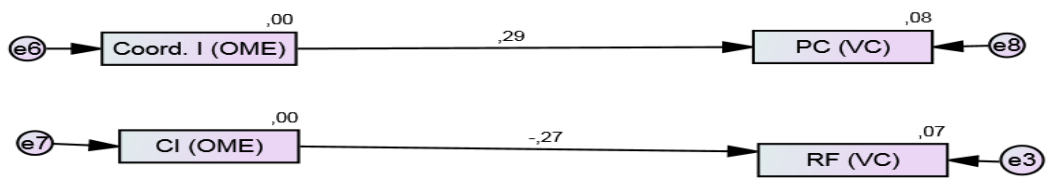
Quando analisada a hipótese 1 A3 cujos parâmetros estimados são ilustrados na Figura 24 - Modelo Hipótese 1 A3, verificamos que o compromisso para a aprendizagem exerce um efeito moderador na relação entre OM resposta e Vantagem competitiva (relação de forças). O ajuste geral do modelo é medíocre ($X^2_{(1)} = 11.29$, $p < .001$), porém as medidas de ajuste relativo comprovam a adequação sofrível do modelo (NFI = 0.82, CFI = 0.82) e a adequação da dimensão da amostra (ECVI). Ainda que os valores das medidas mais sensíveis ao tamanho da amostra revelarem ser menos adequadas (CMIN/df e Hoelter) (Tabela 16 - Adequação dos Modelos Análise de Caminhos em estudo na Hipótese 1), no geral, o modelo revela ser adequado (Maroco, 2010b). Deste modo rejeitamos a H0 para a hipótese 1 A3.



Análise de Caminhos para H1 A3, coeficientes de regressão entre: OM Relação entre Orientação para o mercado resposta, Compromisso aprendizagem) e VC RF – Relação de forças.

Figura 24 - Modelo Hipótese 1 A3

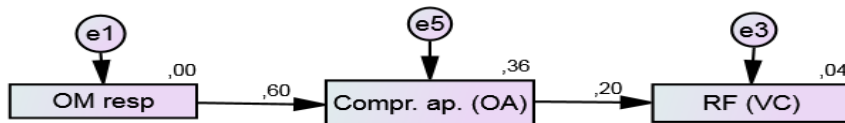
O modelo que emerge quando testamos a Hipótese H1A2, separadamente, resulta pouco explicativo, ou seja, as variáveis OME explicam pouca percentagem da variância da variável Vantagem competitiva (.08 e .07) (Figura 25 - Modelo Hipótese 1 A2). A avaliação global do modelo é medíocre ($X^2_{(4)} = 42.33$, $p < .001$), assim como os restantes valores relativos às medidas de ajustamento (NFI, CFI) e de ajustamento do modelo à amostra (Hoelter), indicam que este modelo não é o mais adequado (Tabela 16 - Adequação dos Modelos Análise de Caminhos em estudo na Hipótese 1). Neste sentido a sub-hipotese H1 A2 deverá ser rejeitada.



Análise de Caminhos para H1 A2, coeficientes de regressão entre: OME – Orientação para o mercado externo (Coord. I – Coordenação interfuncional e CI – Capacidade de inovação) e VC – Vantagem competitiva (PC – Postura concorrencial e RF – Relação de forças).

Figura 25 - Modelo Hipótese 1 A2

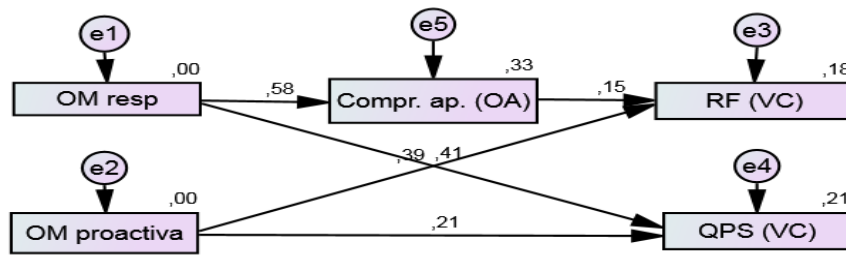
O modelo de Análise de Caminhos referente à H1A3 (Figura 26 - Modelo Hipótese 1 A3), apresenta valores de adequação mais aceitáveis. Porém, o CMIN/df e o Hoelter, indicam que para a plena aceitação do modelo a dimensão da amostra teria de ser ajustada (Tabela 16 - Adequação dos Modelos Análise de Caminhos em estudo na Hipótese 1). Não obstante, podemos assumir a aceitação desta hipótese.



Análise de Caminhos para H1 A3, coeficientes de regressão entre: OM – Orientação para o mercado (Resposta), OA – Compromisso aprendizagem e VC – Vantagem competitiva (RF – Relação de forças).

Figura 26 - Modelo Hipótese 1 A3

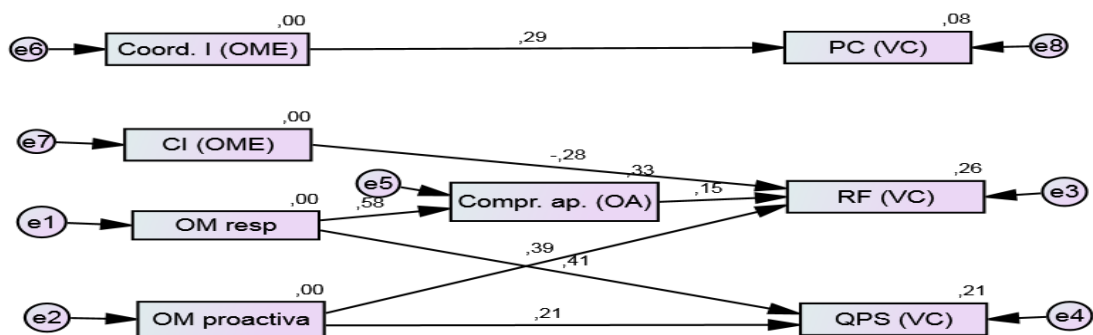
Quando testamos o modelo presente em H1A1 conjuntamente com H1A3, com a variável intermédia OA, verificamos que os indicadores de ajustamento melhoram substancialmente comparativamente aos modelos anteriores (Figura 27 - Modelo Hipótese 1 A1 e A3). Os coeficientes de regressão variam entre .15 e .58 e percentagem da variância explicada aumenta significativamente na Relação de Forças (VC) que passa do modelo anterior de .4 para .18 no presente modelo. Verificamos na Tabela 16 - Adequação dos Modelos Análise de Caminhos em estudo na Hipótese 1, que, à exceção do RMSEA e do Hoelter que indicam que o ajustamento da amostra é pobre, longe do ideal, todos os outros indicadores encontram-se dentro dos parâmetros desejáveis de ajustamento. Deste modo a Análise de Caminhos conjunta da A1 e A3 é aceitável.



Análise de Caminhos H1 A1 e A3, coeficientes de regressão entre: OM Relação entre Orientação para o mercado (resposta e proactiva), OA Orientação para a aprendizagem (Compromisso aprendizagem) e VC Vantagem competitiva (RF – Relação de forças e QPS – Qualidade de produtos e serviços).

Figura 27 - Modelo Hipótese 1 A1 e A3

A AC referente à hipótese geral 1 que contempla todas as sub-hipóteses revela ser igualmente ajustado mas menos adequado que o modelo A1 conjunto com A3 (Figura 28 - Modelo Hipótese 1 geral). Os valores CMIN/df, são adequados, porém, os restantes indicam um menor ajustamento do modelo à amostra. Apesar do valor RMSEA ser equivalente em ambos os modelos, o valor do *Akaike Goodness of fit measure* (AIC), outra medida de avaliação de diferentes modelos, é inferior no modelo que concilia a H1 A1 e A3 (Tabela 16 - Adequação dos Modelos Análise de Caminhos em estudo na Hipótese 1).



Análise de Caminhos para H1 geral (A1, A2 e A3), coeficientes de regressão entre: OME Orientação para o mercado externo (Coord. I - Coordenação Interfuncional e CI - Capacidade de inovação); OM - Orientação para o mercado (resposta e proactiva), OA Orientação para a aprendizagem (Compromisso aprendizagem) e VC Vantagem competitiva (PC – Postura concorrencial, RF – Relação de forças e QPS – Qualidade de produtos e serviços).

Figura 28 - Modelo Hipótese 1 geral

Em termos da seleção do modelo de caminhos mais ajustado, o modelo que testa a H1A1 revela ser o mais adequado com melhores valores dos indicadores de ajustamento relativo e comparativo, seguido do modelo que reúne A1 e A3 (apesar de menos adequado à amostra) e em terceiro, o modelo que consigna a A1, A2 e A3. Porém, se considerarmos o AIC (*Akaike Goodness of fit measure*), medida de avaliação dos diferentes modelos que considera que a escolha deverá recair sobre o valor mais baixo de todos os modelos, este é o modelo com o valor mais baixo (Tabela 16 - Adequação dos Modelos Análise de Caminhos em estudo na Hipótese 1).

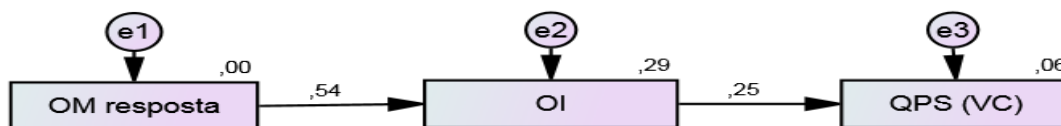
Modelos H1	Qui Quadrado	CMIN/df	NFI	CFI	RMSEA	Pclose	AIC	ECVI	Hoelter p<.05	p<.01
A1	$X^2_{(2)}=11.95, p=.003$	10.58	.86	.87	.18	<.001	35.95	.23	81	124
A2	$X^2_{(4)}=42.33, p<.001$	5.97	.22	.13	.25	<.001	66.33	.39	36	51
A3	$X^2_{(1)}=11.29, p<.001$	11.29	.82	.82	.25	.003	27.29	.17	55	94
A1 + A3	$X^2_{(5)}=25.36, p<.001$	5.07	.80	.82	.16	.002	55.36	.35	70	96
A1+A2+A3	$X^2_{(21)}=103.27, p<.001$	4.92	.53	.55	.16	<.001	149.27	.93	51	61

Nota. CMIN/df – Relação entre qui-quadrado e graus de liberdade; NFI – *Normed fit index*; CFI – *Comparative fit index*; RMSEA – *Root Mean Square Error of Aproximation*; Pclose – AIC - *Akaike Goodness of fit measure*; ECVI – *Expected cross-validation Index*; Hoelter – ou CN crítica N. Valores dentro dos parâmetros recomendados a negrito.

Tabela 16 - Adequação dos Modelos Análise de Caminhos em estudo na Hipótese 1

1.5.2. Orientação para o Mercado, para a Inovação e Vantagem competitiva

O Modelo de AC referente à hipótese H2, que consigna a interferência da variável orientação para a inovação na capacidade de predição da Orientação para o mercado na Vantagem competitiva, encontra-se ilustrado na Figura 29 - Modelo Hipótese 2. O qui-quadrado revela um ajustamento medíocre do modelo geral ($X^2_{(2)} = 11.95, p = .003$). Os parâmetros de ajustamento mais sensíveis ao tamanho da amostra, nomeadamente, o CMIN/df = 16.22 que é superior ao valor aceitável de 5, o Hoelter que indica o não ajustamento do modelo à amostra (38 para p<.05 e 66 para p<.01) relevam o modelo não se ajusta perfeitamente aos dados. No entanto, quando observados os restantes índices de ajustamento verificamos que o valor do ECVI = 0.20 que se encontra perto de zero, os valores de ajustamento relativo do NFI (=0.70) e CFI (=0.70) que se encontra próximo do valor de referência de 0.8 com o valor de pclose significativo. No geral, poderemos considerar o modelo como sofrível, ainda que pouco ajustadas à amostra razão pela qual, podemos aceitar a H2.



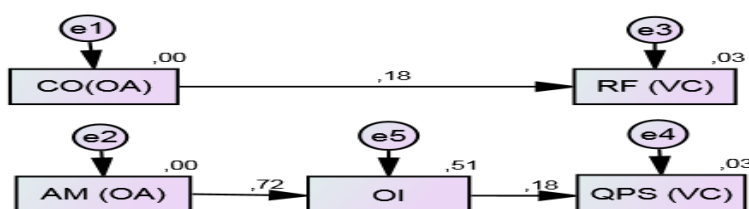
Análise de Caminhos para H2, coeficientes de regressão entre: OM - Orientação para o mercado resposta; OI - Orientação para a inovação e QPS – Qualidade de produtos e serviços (VC).

Figura 29 - Modelo Hipótese 2

1.5.3. Orientação para a Aprendizagem, para a Inovação e Vantagem competitiva

O modelo de relação expressa na H3A1 não é possível de testar devido à correlação fraca verificada entre abertura de mentalidade (OA) e qualidade de produtos e serviços (VC).

Quanto à hipótese 3 A2, a Figura 30 - Modelo Hipótese H3 A2, revela que os indicadores da Variável OA e pela ação intermédia de OI, exercem um efeito em VC, no entanto, os coeficientes de regressão são baixos e explicam uma pequena variância na variável VC (.03). Quando observados os valores referentes aos índices de ajustamento do modelo, verificamos que o valor do qui-quadrado revela um ajuste geral do modelo medíocre ($X^2_{(7)} = 88.39$, $p < .001$). Os restantes valores dos índices de ajustamento revelam que este modelo não é o mais adequado. Os valores do NFI e do CFI de 0.51 encontra-se longe do valor desejável (< 0.8), Os valores do CMIN/df = 16.63 é superior ao valor mínimo recomendável, o valor do AIC = 114.39 é demasiado elevado, assim como o do ECVI = 0.72 que se afasta de 0 zero. O índice *Hoelter* indica que o modelo não se adequa à amostra (26 para $p < .05$ e 34 para $p < .01$). Pela não adequação dos valores dos índices de ajustamento do modelo, deve-se aceitar a H0 para H3A2.



Análise de Caminhos para H3 A2, coeficientes de regressão entre: OA - Orientação para a aprendizagem (Compromisso aprendizagem e Abertura de mentalidade); OI - Orientação para a inovação e VC - Vantagem competitiva (RF - Relação de forças e QPS – Qualidade de produtos e serviços).

Figura 30 - Modelo Hipótese H3 A2

1.5.4. Alianças Estratégicas

Devido à impossibilidade de testar a hipótese H4, e respectivas sub-hipóteses na análise com a amostra geral pela inexistência de correlações significativas entre as variáveis, procedemos ao teste de hipótese separadamente para a sub-amostra de empresas com alianças estratégicas. Na amostra do presente estudo o número de empresas com alianças ou parcerias formadas é reduzido ($n = 60$). Este valor representa uma condicionante estatística, na medida em que limita a aplicação de determinadas técnicas. Pressupõe, também, uma análise prévia da normalidade das distribuições das variáveis que compõem as AE e as VC, por forma a testar a viabilidade do uso de testes de hipóteses paramétricos.

Assim, a aderência à normalidade foi testada pelo teste de *Kolmogorov-Smirnov* (D). Os resultados revelam que nenhuma das variáveis apresenta uma distribuição normal, exigindo-se a aplicação de técnicas não paramétricas (Tabela 17 - Alianças Estratégicas (AE) e Orientação para a Aprendizagem (OA) – Teste de Kolmogorov Smirnov (D), e Respetivos Graus de Liberdade (gl)), restringindo o uso de análises como a regressão. Estes resultados foram confirmados pela observação dos histogramas.

Variáveis	D	gl
Qualidade comunicação relação (AE)	.18**	45
Orientação relação longo prazo (AE)	.20***	45
Capital relacional (AE)	.21***	45
Complementaridade e compatibilidade (AE)	.16**	45
Aprendizagem interorganizacional (AE)	.17**	45
Inovação aberta (AE)	.13*	45
Performance relacional (AE)	.20***	45
Postura Concorrencial (VC)	.25***	60
Relação Forças (VC)	.33***	60
Qualidade Produtos e Serviços (VC)	.25***	60

Nota. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$ (bi-caudal)

Tabela 17 - Alianças Estratégicas (AE) e Orientação para a Aprendizagem (OA) – Teste de Kolmogorov Smirnov (D), e Respetivos Graus de Liberdade (gl)

Relativamente à H4, especificamente a H4A1, pressupõe que as AE exercem efeito moderador positivo e direto na relação entre a OM e as VC. Constatámos, na apresentação geral das correlações, a ausência de relação entre AE e OM. Contudo, procedemos a nova análise das correlações só para este grupo.

Os resultados obtidos através da correlação de *Spearman* demonstram que, no caso da OMR, os resultados mantêm-se, ou seja, não existem associações com significância estatística entre OMR e AE. Todavia, no caso da OMP, verifica-se uma associação positiva moderada entre OMP e a Inovação aberta ($\rho = .43$, $p = .04$).

Não se verifica nenhuma associação significativa entre as AE e as VC. As correlações entre OM e VC, revelam a existência de uma associação significativa positiva moderada entre a OMR e a Relação de forças ($\rho = .44$, $p < .001$), e a qualidade de produtos e Serviços ($\rho = .53$, $p < .001$). Em resumo, ao aumento de uma orientação para o mercado proactiva associa-se o aumento dos indicadores de inovação aberta, comprovando a relação entre OM e AE. No caso das empresas com uma orientação para o mercado reactiva, não se verificam associação com as variáveis de AE, mas sim com as VC, nomeadamente a RF e a QPS.

No que respeita à H4A2 o efeito moderador das Alianças Estratégicas na relação entre a Orientação para o Mercado Externo e a Vantagem Competitiva, as análises anteriores indicaram que apenas a Capacidade de Inovação de Produtos ou Serviços (OME) e a Relação de Forças (VC) estão associadas entre si ($\rho = -.35$, $p = .02$), e todas elas com as AE. Assim, desenvolvemos uma correlação parcial, introduzindo, como variáveis de controlo, as AE, uma a uma (devido às correlações entre si). A associação significativa desaparece, ou seja, sem o efeito das AE sobre as duas variáveis, elas não se associam entre si, de forma estatisticamente significativa (Tabela 18 - Valores da Correlação Parcial entre CI e RF, após Controlo das Variáveis das AE).

Contudo, as limitações decorrentes do n da amostra e da distribuição das variáveis limitam a aplicação de outras análises, mais robustas, que poderiam confirmar estes resultados.

Variável de controlo	Correlação parcial entre CI e RF
Qualidade comunicação relação	$r_{\text{parcial}} = -.51$, $p = .05$
Orientação relação longo prazo	$r_{\text{parcial}} = -.20$, $p = .47$
Capital relacional	$r_{\text{parcial}} = -.33$, $p = .23$
Complementaridade e compatibilidade	$r_{\text{parcial}} = -.48$, $p = .07$
Aprendizagem inter-organizacional	$r_{\text{parcial}} = -.51$, $p = .05$
Inovação aberta	$r_{\text{parcial}} = -.52$, $p = .05$
Performance relacional	$r_{\text{parcial}} = -.45$, $p = .09$

Tabela 18 - Valores da Correlação Parcial entre CI e RF, após Controlo das Variáveis das AE

Relativamente à H4A3, referimos anteriormente a inviabilidade da sua testagem devido à ausência de relação entre a OA e as AE. Testaremos, assim, as relações entre as variáveis OM e OA. No caso da amostra geral, verificava-se uma associação significativa entre a OMR e a CA e AM da (OA), e somente a CA se associava de forma significativa com RF (VC). No caso do grupo específico de empresas com alianças estratégicas, as associações ocorrem com todos os indicadores da OA, Compromisso com Aprendizagem ($\rho = .60$, $p < .001$), Visão partilhada ($\rho = .39$, $p = .004$) e Abertura de mentalidade ($\rho = .68$, $p < .001$). Esta relação indica que quanto mais a orientação para o mercado das empresas com alianças estratégicas é reactiva, maior a sua orientação para a aprendizagem, em todas as suas vertentes.

A H4A4 considera a influência indireta da OM sobre as VC, através da sua ação sobre a OI, sendo esta relação moderada pelas AE. Nas correlações gerais ficou clara a impossibilidade de confirmação desta hipótese, dada a ausência de associação entre OM e AE.

Quanto à H4A5, na amostra geral, as variáveis da AE que se associam com a OA (especificamente com a medida VP) não demonstram qualquer relação com as VC. Apesar da VP se correlacionar com as CC ($r = .34$, $p < .05$) e AI ($r = .40$, $p < .01$) das AE, ela não se associa significativamente à PC (VC). Esta apenas se associa à ORLP (AE) ($r = -.32$, $p < .05$).

Estreitando esta análise para o grupo com AE, verificamos que existem muitas associações entre OA e AE, mas não existe qualquer relação significativa entre estas e as VC, rejeitando-se a hipótese colocada. A interação entre AE e OA que, eventualmente, poderá afetar a relação da OA com as VC, não é possível de testar, devido aos constrangimentos dos dados (nomeadamente, ausência de distribuição normal e n reduzido).

No entanto, apresentamos as correlações de *Spearman* entre OA e AE, de forma a podermos atestar esta relação: a OA e as AE apresentam muitas associações significativas, todas elas de direção positiva, o que significa que as diversas dimensões das AE beneficiam de uma OA, e vice-versa.

A Visão Partilhada (OA) é a variável que apresenta maior número de correlações significativas, todas elas positivas e moderadas a fortes, com as AE (QCR, ORLP, CR, CC e AI), isto é, há medida que aumenta a noção de uma visão partilhada como forma de

aprendizagem, aumentam as dimensões relacionais das AE (QCR, ORLP e CR), assim como a noção de troca como forma de aquisição de “recursos” (CC e AI).

A Abertura de Mentalidade (OA) é a segunda variável com maior número de associações significativas positivas fortes, especificamente com as dimensões relacionais das AE (QCR, ORLP, CC e PR). Finalmente, o Compromisso com a Aprendizagem apresenta somente uma correlação significativa, positiva e moderada, com a Performance Relacional (AE).

Todos estes valores parecem indicar que a OA se passa, no caso das empresas com alianças, ao nível das relações com os parceiros (Tabela 19 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H4 A5: AE, OA e VC (n = 26)).

Verificam-se também associações estatisticamente significativas, embora em número bastante mais reduzido, da variável CA (OA) com RF (VC) e da variável AM (OA) com QPS (VC) (Tabela 19 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H4 A5: AE, OA e VC (n = 26)).

Tabela 19 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H4 A5: AE, OA e VC (n = 26)

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. QCR (AE)	-											
2. ORLP (AE)	.43*	-										
3. CR (AE)	.48*	.32	-									
4. CC (AE)	.56**	.46*	.67**	-								
5. AI (AE)	.46*	.22	.54**	.74**	-							
6. IA (AE)	.43*	.30	.72**	.60**	.57**	-						
7. PR (AE)	.69**	.40*	.52**	.71**	.48*	.53**	-					
8. CA (OA)	.28	.34	.30	.30	.40*	.16	.00	-				
9. VP (OA)	.65**	.53**	.43*	.65**	.63*	.35	.45*	.50*	-			
10. AM (OA)	.60**	.64**	.34	.60**	.34	.35	.62**	.72**	.60**	-		
11. PC (VC)	-.23	-.30	-.23	-.08	.06	.03	-.25	.18	-.21	-.19	-	
12. RF (VC)	.00	-.13	.00	-.03	.21	.16	-.17	.31*	.13	.20	.41**	-
13. QPS (VC)	.20	-.28	.17	.06	.00	.24	.14	.21	.17	.26*	.07*	.35**

Nota. * Correlações significativas ao nível de $p < .05$ e ** ao nível de $p < .01$ (bi-caudal); indicadores de Aliança estratégica (AE): QCR - Qualidade comunicação relação, ORLP - Orientação relação longo prazo, CR - Capital relacional, CC - Complementaridade e compatibilidade, AI - Aprendizagem inter-organizacional, IA - Inovação aberta, PR - Performance relacional; Indicadores de Orientação para a aprendizagem (OA): CA - Compromisso com a aprendizagem, VP - Visão partilhada, AM - Abertura mentalidade; indicadores de Vantagens competitivas (VC): PC - Postura concorrencial, RF - Relação forças, QPS - Qualidade produtos e serviços.

Relativamente à H4A6, pelo efeito moderador das AE na relação entre a OA e OI, com uma influência indireta sobre as VC, a análise correlacional na amostra geral evidenciou uma associação entre OI e QCR, CC e IA (AEs). No grupo específico das empresas com alianças, a relação significativa entre OI e QCR mantém-se, e aumenta a sua força (de $r = .54$, $p < .01$ para $r = .61$, $p = .002$). O mesmo sucede com a relação entre OI e CC (de $r = .34$, $p < .05$ para $r = .43$, $p = .04$), e entre OI e PR (de $r = .52$, $p < .01$ para $r = .60$, $p = .003$). A única exceção é a relação entre OI e IA, que neste grupo, não é estatisticamente significativa ($r = .27$, $p = .20$), ao contrário da amostra geral ($r = .38$, $p < .05$).

Estes valores demonstram uma associação entre AE e OI, logo, a AE não exerce apenas um efeito moderador, pela sua interação com OA, mas surge, aparentemente, como variável mediadora da relação entre OA e OI.

A correlação parcial entre OA e OI, controlando o efeito das AE que se associam a ambas, demonstra que a única correlação significativa é entre a AM e OI ($r_{\text{parcial}} = .46$, $p = .04$), ou seja, conforme a abertura de mentalidade aumenta, a orientação para a inovação aumenta, em certa medida. O coeficiente de determinação (r^2) indica que a AM explica cerca de 21% da variância de OI.

A hipótese contempla ainda uma influência da OI sobre as VC. A correlação de Spearman mostra que as associações significativas entre OI e VC limitam-se à RF ($\rho = .30$, $p = .02$) e à QPS ($\rho = .40$, $p = .002$), ou seja, a OI explica cerca de 9% da RF e 16% da QPS, o que traduz uma ação reduzida desta variável sobre as VC.

1.5.5. Vantagens Competitivas e Performance

A H5 desta investigação pretende verificar a influência das vantagens competitivas (VC) sobre a performance (P), quer numa relação directa (H5A1) quer introduzindo as AE como variáveis moderadoras (H5A2).

Relativamente à H5 A1, a análise correlacional anterior com a amostra geral revelou que a única variável das VC com associações significativas (positivas e fracas) é a QPS, a todas as variáveis que compõem P.

Assim, procedemos a uma regressão linear incluindo todas as empresas, pelo método Enter, utilizando a variável QPS como preditora, e SC, AC e RA como dependentes. Todos os modelos se revelam adequados. A Tabela 20 - Regressão Linear - VI: Qualidade Produtos e Serviços; VDs: Satisfação Cliente, Ambiente Competitivo e Rentabilidade Actual apresenta os resultados de ambas as regressões, que indicam que a QPS exerce uma influência maior sobre AC, depois RA e, finalmente, sobre SC.

VI	VD	B	SE	β	F
Qualidade produtos e serviços	Satisfação cliente	.25	.30	.24	9.99**
	Ambiente competitivo	.35	.10	.30	13.39***
	Rentabilidade Actual	.39	.11	.29	13.06***

Nota. ** $p < .01$; *** $p < .001$

Tabela 20 - Regressão Linear - VI: Qualidade Produtos e Serviços; VDs: Satisfação Cliente, Ambiente Competitivo e Rentabilidade Actual

No que se refere à H5A2, o facto de apenas incluirmos as empresas com AE reduz a viabilidade das análises, uma vez que o n diminui e a assunção da normalidade já não se verifica. Para além disso, anteriormente, na testagem da H4A1, verificámos também a ausência de associação entre VC e AE, logo, a sua interação não produzirá uma influência distinta em P. Quanto à relação entre VC e P, as relações já comprovadas para a amostra geral comprovam-se neste grupo, sendo a QPS (VC) a variável que se associa positivamente com as variáveis de (P) SC ($\rho = .27$, $p < .001$), AC ($\rho = .31$, $p < .001$), e RA ($\rho = .28$, $p < .001$), embora a força da relação seja fraca. Não se confirma a H5 B1.

1.5.6. Modelo Geral de Hipóteses – Amostra geral

De modo a testar o modelo em estudo geral, ou seja, a integração de todas as hipóteses num único modelo, repetimos os procedimentos num único modelo de análise de Caminhos com máxima verosimilhança. Analisados os valores das diferentes medidas de ajuste, o modelo resultou pouco adequado (Figura 31 - Análise Geral de Caminhos entre Orientação para o Mercado, para o mercado externo, para a Aprendizagem, Inovação, Vantagem Competitiva e Performance). A medida do Qui-quadrado, que avalia o ajuste global do modelo em análise indica que o modelo é pouco ajustado ($X^2_{(66)} = 551.91$, $p < .001$). Como esta é uma medida um pouco conservadora de ajuste, observamos então os restantes índices de ajustamento. O ECVI = 3.93 e a razão entre o qui-quadrado e os graus de liberdade, revela igualmente um ajuste medíocre pois é superior ao valor recomendado de 5 (CMIN/df = 8.36),

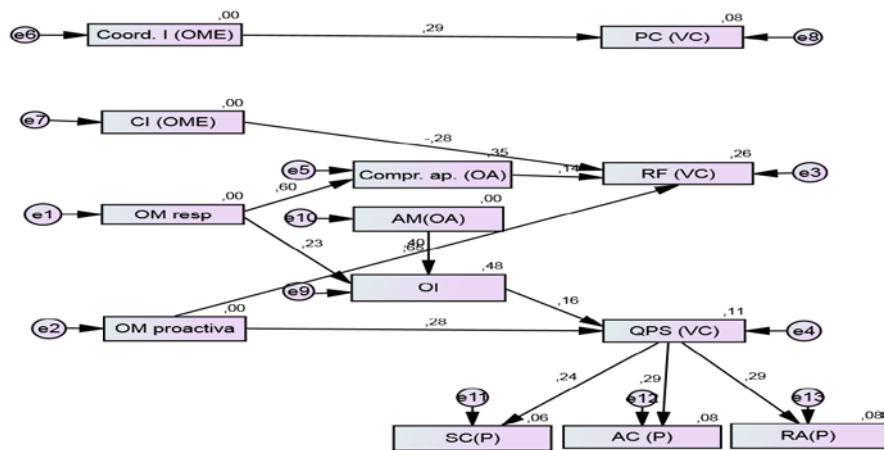
de igual modo, os valores do NFI e CFI de 0.29 encontram-se longe do valor recomendado de 1, também as medidas de ajuste parcimonioso PCFI e PNFI =.21 < 0.06 indicam um mau ajuste, assim como o *Hoelter* (25 para $p < .05$ e 28 $p < .01$) estão longe dos valores de referência.

O modelo global que integra todas as hipóteses revela-se assim pouco parcimonioso, sendo as soluções testadas anteriormente (H1 e H2) mais adequadas. Neste sentido, repetimos a análise, excluindo os modelos anteriores considerados como possuindo um ajustamento mau ou medíocre (hipóteses H1A1, H1A3 e H2) (Figura 32 - Análise Geral de Caminhos – Orientação para o Mercado, para a Aprendizagem, Inovação, Vantagem Competitiva e Performance).

Alguns dos valores estimados para as relações entre as variáveis neste modelo são melhores do que na análise de caminhos anterior para o modelo geral, revelando o efeito da Orientação para o mercado (OM) proactiva diretamente e reactiva indiretamente em VC que por sua vez exerce um efeito na Performance (os três indicadores de P) (Figura 32 - Análise Geral de Caminhos – Orientação para o Mercado, para a Aprendizagem, Inovação, Vantagem Competitiva e Performance).

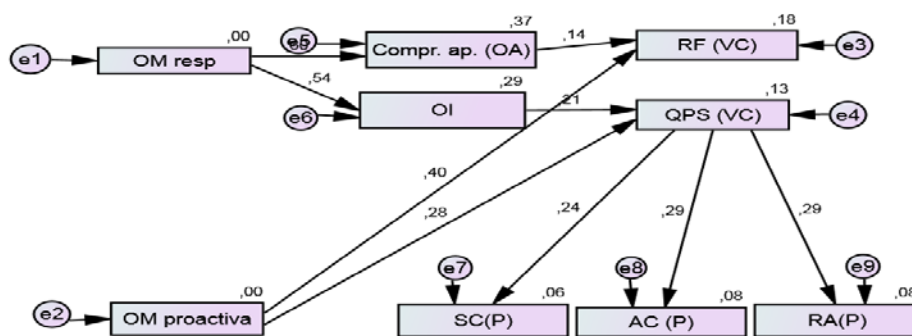
Não obstante, quando observados os valores de ajustamento do modelo, verificamos que não é o mais ajustado. O valor medida geral de ajustamento deste modelo ($p < .05$) revelando ser pouco adequado ($X^2_{(27)} = 359.79$, $p < .001$). O valor do ECVI = 2.59 é inferior e, por isso mais ajustado do que modelo geral anterior, no entanto, o CMIN/df = 13.33 > 5; as medidas relativas normalizadas e comparadas (NFI = 0.30 e CFI = 0.29) bastante inferiores a 1, assim como as medidas de ajuste parcimonioso (PNFI = 0.18 e PCFI = 0.17) bastante inferiores ao parâmetro de 0.06, indicam um mau ajuste do modelo. Ao compararmos os dois modelos, verificamos que o AIC = 413.79 é muito elevado indicando um pior ajuste, assim como o *Hoelter* (18 para $p < .05$ e 21 $p < .01$) que se afasta ainda mais dos valores de referência.

Sintetizando, os modelos apresentados para testar as hipóteses em estudo na amostra geral por meio de análise de caminhos, os modelos referentes à hipótese H1 A1 e da H1 A1 e A3 conjuntamente, modelos mais simples do que o geral (Figura 31 - Análise Geral de Caminhos entre Orientação para o Mercado, para o mercado externo, para a Aprendizagem, Inovação, Vantagem Competitiva e Performance) e parcial (Figura 32 - Análise Geral de Caminhos – Orientação para o Mercado, para a Aprendizagem, Inovação, Vantagem Competitiva e Performance) que são mais complexos e menos ajustados quer em termos gerais quer aos dados em questão (amostra).



Análise Geral de Caminhos entre Orientação para o Mercado, para o mercado externo, para a Aprendizagem, Inovação, Vantagem Competitiva e Performance. Análise de Caminhos - maximum likelihood para o modelo geral em estudo, coeficientes de regressão entre: OM – Orientação para o mercado (resposta e proactiva), OME – orientação para o mercado externo (Coord. I – Coordenação interfuncional e CI – Capacidade de inovação), OA - Orientação para a aprendizagem (Compromisso aprendizagem e AM - Abertura de mentalidade); OI - Orientação para a inovação, VC - Vantagem competitiva (PC – Postura concorrencial, RF - relação de forças e QPS – Qualidade de produtos e serviços) e P – Performance (SC – satisfação cliente, AC – Ambiente competitivo e RA – Rentabilidade atual). A OME afeta diretamente a VC, a OM proactiva afeta diretamente a VC e a OM resposta indiretamente através da OI. A OA exerce o efeito moderador entre OM resposta e RF (VC) e funciona como Variável independente na relação AM (OA) e VC tendo como variável moderadora a OI.

Figura 31 - Análise Geral de Caminhos entre Orientação para o Mercado, para o mercado externo, para a Aprendizagem, Inovação, Vantagem Competitiva e Performance



Análise de Caminhos - maximum likelihood que concilia os modelos testados anteriormente com melhor ajustamento, coeficientes de regressão entre: OM – Orientação para o mercado (resposta e proactiva), OA - Orientação para a aprendizagem (Compromisso aprendizagem); OI - Orientação para a inovação, VC - Vantagem competitiva (RF - relação de forças e QPS – Qualidade de produtos e serviços) e P – Performance (SC – satisfação cliente, AC – Ambiente competitivo e RA – Rentabilidade atual). A OM proactiva afeta diretamente a VC e a OM resposta indiretamente através da da OA e da OI. A QPS por sua vez, exerce um efeito nos indicadores de P - Performance.

Figura 32 - Análise Geral de Caminhos – Orientação para o Mercado, para a Aprendizagem, Inovação, Vantagem Competitiva e Performance

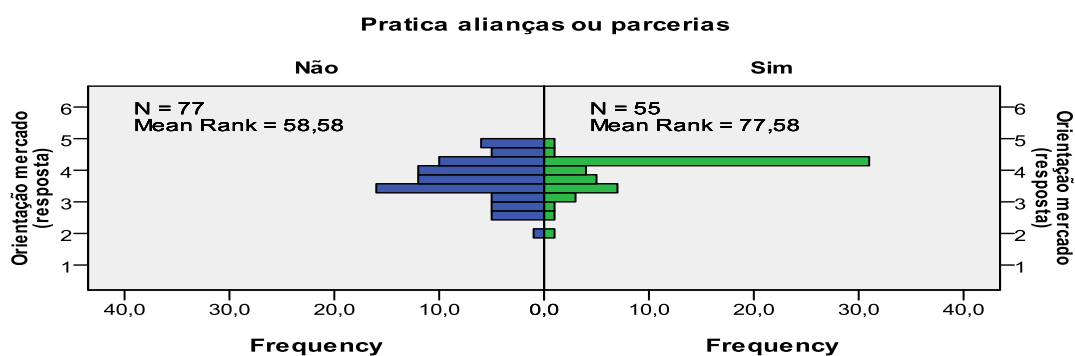
1.6. Comparação entre as empresas com e sem aliança / parceiras

Uma forma indirecta de verificar a influência das AE sobre as outras variáveis, ou seja, se o facto de ter alianças produz diferenças nas diversas medidas, é a comparação de grupos.

Assim, desenvolvemos uma comparação entre as empresas com alianças e aquelas sem aliança, relativamente às variáveis incluídas nas diversas hipóteses. Devido à ausência da normalidade dos dados, e ao facto dos grupos serem distintos, em termos do seu n, utilizámos o teste não-paramétrico de *Mann-Whitney* (reportado na medida padronizada z), que compara as distribuições das variáveis de cada grupo.

1.6.1. Orientação para o Mercado e Orientação para o Mercado Externo

Os resultados relativos à OM indicam a presença de diferenças significativas entre os dois grupos na OMR ($z = 2.83$, $p = .005$). A observação das médias de ordenações demonstra que são as empresas com alianças que obtêm valores superiores (MR = 77.58) comparativamente às empresas sem alianças (MR = 58.58). O Gráfico 1 - Distribuição da Variável OMR por Grupo (com e sem alianças), Frequências e Média das Ordenações (Mean Rank) apresenta a distribuição de cada grupo.



Não existem diferenças significativas entre os grupos no que respeita a OMP ($z = -1.63$, $p = .10$).

Gráfico 1 - Distribuição da Variável OMR por Grupo (com e sem alianças), Frequências e Média das Ordenações (Mean Rank)

A comparação dos dois grupos no que se refere às variáveis que compõem a OME indica que não existem diferenças entre os grupos relativamente à AIE ($z = -1.20$, $p = .22$). O mesmo sucede com a DIE ($z = 0.09$, $p = .38$) e com a CIPS ($z = -1.14$, $p = .26$).

Existem diferenças significativas relativamente à ARE ($z = -2.4$, $p = .02$), sendo as empresas sem alianças que obtêm resultados superiores (Gráfico 2 - Distribuição da Variável ARE por Grupo (com e sem alianças), Frequências e Média das Ordenações (Mean Rank)).

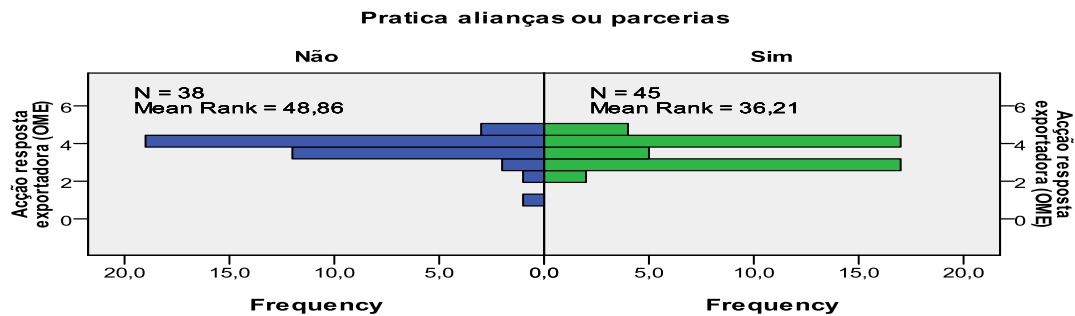


Gráfico 2 - Distribuição da Variável ARE por Grupo (com e sem alianças), Frequências e Média das Ordenações (Mean Rank)

Também existem diferenças significativas ao nível da CI ($z = -1.98$, $p = .048$). A comparação das médias das ordenações demonstra que são novamente as empresas sem alianças estratégicas que obtêm valores superiores (MR =48.86), em relação às empresas com alianças estratégicas (MR =36.21).

Em suma, no que diz respeito à OM e OME, as empresas com alianças apresentam valores mais elevados na acção de resposta exportadora, e as empresas sem alianças obtêm resultados mais elevados na Coordenação interfuncional, e na Capacidade de inovação de produtos e serviços. Parece, então, que as empresas com alianças funcionam mais sob uma orientação reactiva, quer em termos do mercado nacional quer do internacional.

1.6.2. Vantagens Competitivas

Elaborámos também uma comparação dos grupos relativamente às VC. Os resultados demonstram que as diferenças situam-se apenas na PC ($z = -3.56$, $p < .001$), com as empresas sem alianças a obterem resultados mais elevados que as empresas com alianças (respectivamente, MR =91.04 e MR =64.10). Não há diferenças estatisticamente significativas ao nível da RF ($z = -0.57$, $p = .57$) e da QPS ($z = 1.52$, $p = .13$).

1.6.3. Orientação para a Aprendizagem

No que se refere à OA, as diferenças significativas entre as empresas situam-se ao nível do CA ($z = 3.76$, $p < .001$) e da AM ($z = 2.81$, $p = .005$), sempre com valores superiores para as empresas que estabeleceram alianças estratégicas. Não existem diferenças na VP ($z = 0.46$, $p = .65$). O Gráfico 3 - Distribuição das Variáveis CA e AM por Grupo (com e sem alianças), Frequências e Média das Ordenações (Mean Rank) ilustra as diferenças assinaladas.

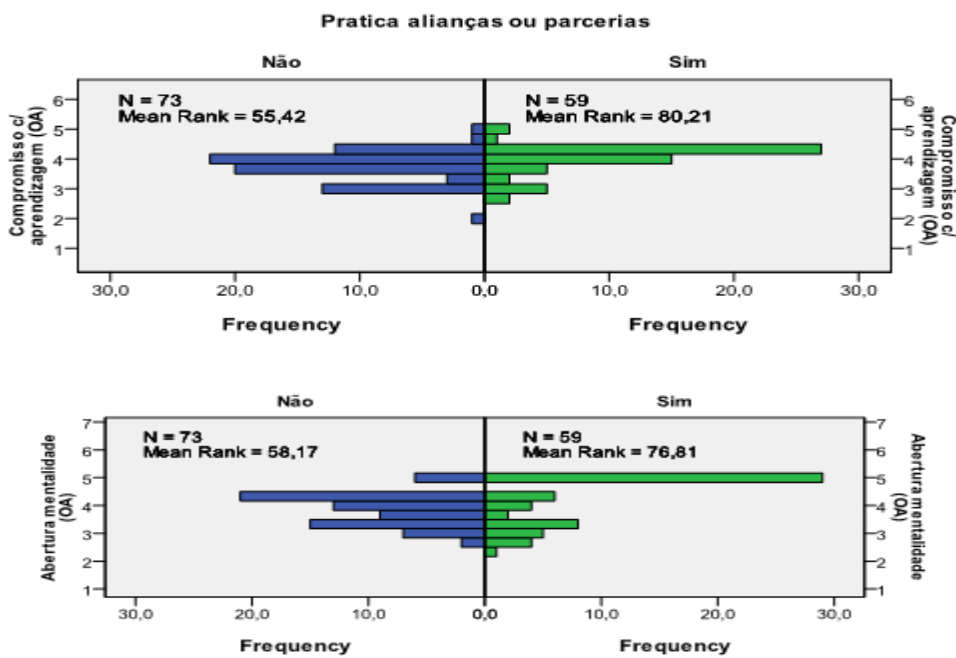


Gráfico 3 - Distribuição das Variáveis CA e AM por Grupo (com e sem alianças), Frequências e Média das Ordenações (Mean Rank)

1.6.4. Orientação para a Inovação

Quanto à OI, os resultados do teste de *Mann-Whitney* demonstram que as empresas com alianças obtêm valores significativamente mais elevados (MR =74.78) que as empresas sem alianças (MR =52.71), ($z = 3.44$, $p = .001$), indicando que as primeiras estão mais orientadas para a inovação.

1.6.5. Performance

Relativamente ao desempenho das empresas (performance), os resultados demonstram que, no geral, as empresas com alianças formadas avaliam-se melhor que as empresas sem alianças. Tal traduz-se em valores mais elevados de satisfação, de ambiente competitivo e rentabilidade actual. A tabela abaixo apresenta os resultados para cada variável da performance.

Variável	Com alianças MR	Sem alianças MR	Mann-Whitney
Satisfação cliente	96.44	71.83	3.32**
Ambiente competitivo	89.87	60.83	4.18***
Rentabilidade actual	97.33	56.17	5.87***

Tabela 21 - Comparação entre os Grupos nas Variáveis da Performance SC, AC e RA (Média das Ordenações e Teste de Mann-Whitney)

1.7. Sumário síntese das hipóteses de soluções

O processamento estatístico da presente investigação inicia-se com uma análise de relações entre variáveis, numa primeira fase entre as que não são observadas directamente entre si, como forma de se atestar a correlação constructo a constructo, e se apurar a associação e ou a sua inclusão no modelo teórico e das hipóteses em estudo, e numa fase subsequente procedeu-se a análise multivariada para verificação das correlações entre todas as variáveis em estudo separadas por hipóteses, como forma de se averiguar da sua exequibilidade.

Constatamos que na primeira fase todas as correlações das variáveis em estudo, OME³⁸, OA, VC, P e AE, são positivas, significativa nas AE, e fortes na OA e P, sendo que somente não se verificam duas relações em cada um dos constructos OME e VC, respectivamente entre os indicadores ARE e CIPS da (OME) e entre PC e RF das (VC), conforme se constata na tabela abaixo.

Variáveis	Nº Indicadores	Indicadores	Tipo Correlação de associação	Não relacionamento entre indicadores
OME	5	AIE, ARE, CI, CIPS, DIE	Positiva	ARE e CIPS
OA	3	AM, CA, VP	Positiva e forte	
VC	3	PC, QPS, RF	Positiva	PC e RF
P	3	AC, RA, SC	Positiva e forte	
AE	4	CC, CR, ORLP, QCR	Positiva e significativa	

Tabela 22 - Correlações entre variáveis não observadas directamente

Da análise multivariada os resultados associados à análise geral inicial, é possível de ser testada em todas as hipóteses e sub-hipóteses propostas, excepto na H4 que está associado ao constructo AE, através da qual se pretende analisar o efeito moderador das AE nas VC, e na H5A2, associado igualmente ao constructo AE na sua relação entre as VC e a P, ou seja,

³⁸ Variáveis e Indicadores: AC – Ambiente competitivo; AE – Aliança estratégica; AI – Aprendizagem interorganizacional; AM – Abertura de mentalidade; AIE – Actividade inteligência exportadora; ARE – Acção resposta exportadora; CA – Compromisso de aprendizagem; CC – Complementariedade e compatibilidade; CI – Coordenação interfuncional; CIPS – Capacidade inovação produtos ou serviços; CR – Capital relacional; DIE – Divulgação resposta exportadora; IA – Inovação aberta; OA – orientação para a aprendizagem; OI – Orientação para a inovação; OM – Orientação para o mercado; OME – Orientação mercado externo; OMP – Orientação mercado proactiva; OMR – Orientação mercado resposta; ORLP – Orientação relacional longo prazo; P – Performance; PC – Postura concorrencial; PR – Performance relacional; QCR – Qualidade comunicação na relação; QPS – Qualidade produto ou serviços; RA – Rentabilidade actual; RF – Relação de forças; SC – Satisfação cliente; VC – Vantagens competitivas; VP – Visão partilhada.

não são viáveis de serem testadas em resultados de não se verificar correlações entre as AE e os restantes constructos do modelo proposto.

Posteriormente e tendo por base as hipóteses que são possíveis de serem testadas, e recorrendo à *Path analysis* – Análise de Caminhos procedeu-se à análise individual de caminhos e quando aplicável análise de caminhos conjunta, apurando-se que a selecção pela vertente isolada é mais adequada e com melhores indicadores de ajustamento relativo e comparativo, o que ocorreu na H1, onde a H1A1 é a que proporciona o menor AIC³⁹ (*Akaike Goodness of fit measure*).

Em termos de resultados da análise de caminhos (vide tabela abaixo) são validados para a H1 as sub-hipóteses H1A1 e H1 A3, o que ocorre igualmente para a H2. Em termos de relação com as VC os indicadores deste constructo que possuem correlação são a RF e a QPS, sendo que somente esta última tem relação com a P, e consequentemente com a validação de H5A1.

	Variáveis	Sub-variáveis	VC	AE	P	Resultados
H1						
H1A1	OM / VC	OMR OMP	RF – QPS RF – QPS			Supportada
H1A2	OME / VC	CI CIPS	PC RF			Não suportada
H1A3	OM / OA / VC	OMR / CA	RF			Supportada
H2	OM / OI / VC	OMR / OI	QPS			Supportada
H3						
H3A1	OA / VC	CA AM	RF QPS			Não suportada
H3A2	OA / OI / VC	AM / OI	QPS			Não suportada
H4	Efeito Moderador das AE no modelo Não é viável de ser testada					Não suportada
H5						
H5A1	VC / P		QPS		SC – AC – RA	Supportada
H5A2	(AE) / VC / P					Não suportada

Tabela 23 - Análise geral de Hipóteses inicial

³⁹ Medida de avaliação para análise e decisão de análise de caminhos, atribuindo como a melhor opção, aquele que registar o valor mais baixo.

Ocorre a rejeição da H1H2, bem como da totalidade das sub-hipóteses da H3, fraca correlação na H3A1, sendo que a H3A2 foi assumida como nula pela não adequação dos valores dos índices de ajustamento.

De seguida apresenta-se a análise geral de hipóteses de caminhos do modelo em análise.

	Variáveis	Sub-variáveis	VC	P
H1A1	OM / VC	OMP	RF	-
		OMP	QPS	SC – AC – RA
H1A2	-	-	-	-
H1A3	OM / OA / VC	OMR / CA	RF	
H2	OM / OI / VC	OMR / OI	QPS	SC – AC – RA
H3A1	OA / VC	CA	RF	-
H3A2	-	-	-	-
H4	-	-	-	-
H5A1	VC / P	-	QPS	SC – AC – RA
H5A2	-	-	-	-

Tabela 24 - Análise geral de Hipóteses caminhos

Tendo por base que não se verificou correlações entre a AE com os outros constructos fez-se uma análise isolada para este grupo pela aplicação de técnicas não paramétricas, para a H4, verifica-se a manutenção de ausência de relação entre AE e OM.

Face ao exposto será abaixo enumerado conjunto de constatações resultantes da referida análise isolada, que terá como evidencia base o efeito moderador das Alianças Estratégicas no modelo.

Pelo efeito moderador da AE verificam-se associações significativas entre OMR e os indicadores RF e QPS das (VC), sendo que em termos de mercado exportador a CIPS da (OME) possui associação com RF das (VC).

Na verificação da associação entre OMR e OA constata-se que **pelo efeito moderador das AE**, para além do CA que já se verificava na hipótese geral (H1A3), acrescem os indicadores VP e AM, ou seja nesta H4A5 abrange a totalidade dos indicadores da OA.

Tendo por base o **grupo das empresas com AE**, constata-se que não existem associações entre OA e VC, existem no entanto muitas e significativas com todos os indicadores da OA (sendo a ordem de importância VP, AM e CA) com a generalidade dos indicadores das AE.

No grupo supra mencionado mantêm-se as relações anteriormente verificadas na H3A1 tendo por base as correlações entre CA da (OA) e RF das (VC), bem como entre a AM da (OA) com QPS das (VC), no entanto mantem-se a não existência de relações significativas entre estas e as AE.

Pelo efeito moderador das AE na relação entre OA e OI e influência indirecta sobre as VC, a análise de correlações evidenciam associação entre OI e alguns indicadores das AE, respectivamente QCR, CC e IA, sendo que no grupo das empresas com AE as duas primeiras aumentam de força e a IA deixa de ser significativa.

De igual modo de se relevar que existe apenas uma correlação significativa na associação entre OA e OI **pelo efeito moderador das AE**, ou seja com AM da (OA), pelo que as AE exercem efeito moderador na relação com OA e aparentemente como variável mediadora da relação entre OA e OI. De igual modo existe uma influência da OI sobre a RF e QPS das (VC), mas de acção reduzida.

Por fim e tendo por base a influência das VC sobre a P, constata-se que a QPS da (VC) é o indicador que possui associações significativas entre os constructos, e fazendo uso do método *Enter*, pelo efeito da regressão linear, fazendo a QPS como variável preditora, todos os indicadores da P (por ordem de valorização maior influência AC, a que se segue RA, e por fim SC), sofrem influências da QPS.

Verifica-se igualmente nesta análise ausência de associação entre as VC e as AE, e por consequência não existe influência sobre o constructo P.

	Variáveis	Sub-variáveis	VC	AE
H4A1	OM / VC	OMR	RF – QPS	IA
H4A2	OME / VC	OMP	RF	
H4A3	OM / OA / VC	CIPS OMR / CA – VP – AM		
H4A4	OM / OI / VC			
H4A5	OA / VC	CA	RF	QCR – ORLP – CR – CC – AI QCR – ORLP – CC – PR PR
H4A6	OA / OI / VC	AM	QPS	
		VP		
		AM		
		CA		
		AM / OI		
		OI		QCR – CC

Tabela 25 - Análise técnica não paramétrica – Empresas com alianças ou parcerias

Fazendo uma comparação entre as tabelas 23 - Análise geral inicial, tabela 24 - Análise geral de caminhos e tabela 25 - Análise técnica não paramétrica – Empresas com alianças ou parcerias, constatamos:

H1A1:

- OMR com RF e QPS ambas das (VC) coincidem na Tabela 23 - Análise geral de Hipóteses inicial e Tabela 25 - Análise técnica não paramétrica – Empresas com alianças ou parcerias;
- OMP com RF e QPS ambas das (VC) coincidem na Tabela 23 - Análise geral de Hipóteses inicial e Tabela 25 - Análise técnica não paramétrica – Empresas com alianças ou parcerias, sendo que somente a QPS da Tabela 24 - Análise geral de Hipóteses caminhos tem relação com os três indicadores da P;

H1A2:

- CIPS da (OME) com RF das (VC), coincidem na Tabela 23 - Análise geral de Hipóteses inicial e Tabela 25 - Análise técnica não paramétrica – Empresas com alianças ou parcerias;
- CI da (OME) com PC das (VC), ocorre somente na Tabela 23 - Análise geral de Hipóteses inicial.

H1A3:

- OMR / CA da (OA) com RF da (VC), coincidem na Tabela 23 - Análise geral de Hipóteses inicial e Tabela 24 - Análise geral de Hipóteses caminhos;
- OMR / com todos os indicadores da (OA) na Tabela 25 - Análise técnica não paramétrica – Empresas com alianças ou parcerias, mas sem associação com as VC.

H2:

- OMR / OI com QPS das (VC) coincidem na Tabela 23 - Análise geral de Hipóteses inicial e Tabela 24 - Análise geral de Hipóteses caminhos, sendo que a QPS da primeira tabela supra mencionada tem relação com os três indicadores da P.

H3A1:

- CA da (OA) / RF das (VC) ocorre nas três tabelas;
- AM da (OA) / QPS das (VC) ocorre na Tabela 23 - Análise geral de Hipóteses inicial e Tabela 25 - Análise técnica não paramétrica – Empresas com alianças ou parcerias;
- Os três indicadores VP, AM e CA da (OA) com as AE, ocorre somente na Tabela 25 - Análise técnica não paramétrica – Empresas com alianças ou parcerias.

H3A2:

- AM da (OA) / OI com QPS da (VC), ocorre somente na Tabela 23 - Análise geral de Hipóteses inicial.

H5A1:

- QPS da (VC) com os três indicadores da P, ocorre na Tabela 23 - Análise geral de Hipóteses inicial e Tabela 24 - Análise geral de Hipóteses caminhos;
- OI com QCR e CC das (AE) ocorre na Tabela 25 - Análise técnica não paramétrica – Empresas com alianças ou parcerias

Tendo por base que nas análises supra mencionadas não se conseguiu validar a influência das AE sobre as restantes variáveis do modelo pela ausência de normalidade dos dados, fez-se uma nova comparação, concretamente **análise entre grupos**, entre as empresas com e sem Alianças/Parcerias, com recurso à utilização teste não-paramétrico Mann-Whitney, para comparação de distribuições entre os grupos em análise.

Constata-se que no grupo com alianças ou parcerias, e tendo por base as médias de ordenação mais significativas, estes assumem valores mais significativos, nas variáveis OMR, CA e AM ambas da (OA), na OI e em todos os indicadores da P, face ao grupo sem alianças, sendo que este último somente releva valores superiores face ao outro grupo nos indicadores ARE e CI ambas da (OME), bem como nas VC.

Variáveis	Sem alianças ou parcerias	Com alianças ou parcerias
OM		
OMR	58,58	77,58
OME (ARE)	48,86	36,21
OME (CI)	48,56	36,21
OA		
CA	55,42	80,21
AM	58,17	76,21
OI	52,71	74,78
VC	94,01	64,10
P		
SC	71,83	96,44
AC	60,83	89,87
RA	56,17	97,33

Tabela 26 - Análise Grupos

CAPÍTULO V. CONCLUSÕES DA PESQUISA

1. Sínteses da pesquisa realizada

A presente pesquisa de investigação procurou desde a sua configuração inicial e consequente evolução construtiva, fazer uma ligação constante entre as diversas abordagens teóricas sobre os constructos em análise, as evidências que se pretendiam analisar, de forma a se identificar as condicionantes multiplicativas e/ou inibidoras mais relevantes na Fileira Hortofrutícola do Oeste (FHFO).

As abordagens teóricas de base utilizadas foram fundamentais para o desenvolvimento e enquadramento da presente pesquisa, contribuindo para a elaboração de um conjunto de constatações empíricas a analisar, consequente enquadramento empresarial com o sector e meio envolvente, que contribuíram para a definição de uma estratégia de actuação que teve por base a obter dos dados base, a consequente análise e tratamento das variáveis em termos estatísticos, e se pudesse vir a obter conclusões de preferência relevantes e geradoras de alguma pertinencia, como forma de permitir a evolução do saber científico, bem como a consequente tomada de consciência, reflexão e actuação correctiva (se aplicável) por parte do meio empresarial.

A presente investigação tem como objectivo empirico principal identificar duas realidades, respectivamente:

- Se as Vantagens Competitivas são mais consistentes com alianças estratégicas ou por posturas de intervenção isoladas na Fileira Hortofrutícola do Oeste (FHFO);

- Identificação dos factores condicionantes distintivos (multiplicadores e inibidores), e sua interação com o modelo conceptual proposto.

A estrutura da investigação assenta num estudo qualitativo exploratório, a nível da definição do modelo, metodologia e construção das hipóteses, sendo a investigação do tipo quantitativa assente no modelo hipotético-dedutivo, tendo sido os dados obtidos por questionário estruturado, disponibilizado por correio electrónico (Google Drive), bem como entregue e recolhido presencialmente junto de empresários e várias empresas da FHFO.

O questionário possui várias secções, onde as tipologias de resposta e de tempos de resposta variam em função do público-alvo, actividade, dimensão ou relevância dos constructos.

A técnica de amostragem é do tipo não probabilístico, com distribuição inicial definida, e crescente por via de recomendação (Snowball), tipo bola de neve. A população estimada foi cerca de 300 entidades e a amostra possui 161 entidades.

De relevar que das 161 entidades da amostra, 51,6% praticam relações com o mercado externo, 101 das entidades não praticam alianças ou parcerias e as restantes 60 praticam.

Tendo por base as principais razões para não praticarem alianças ou parcerias, foram identificadas:

- Dificuldade em encontrar parceiros para cooperar em projectos inovação;
- Partilha de interesses e resultados desequilibrados entre as partes;
- Mercado dominado por empresas estabelecidas que não estão receptivas à formação de alianças.

Já em termos da resposta oposta, ou seja porque praticam alianças ou parcerias, foram identificadas como razões:

- Aumento poder mercado e do poder de compra/venda;
- Confiança nos parceiros, na sua reputação e notoriedade;
- Aprender e partilhar conhecimentos e informações estratégicas.

O modelo de Hipóteses possui 6 variáveis, a variável independente (Orientação para o mercado), as mediadoras (Orientação para a aprendizagem e Orientação para a inovação), as dependentes (Vantagens competitivas e Performance) e por fim a moderadora (Alianças estratégicas).

O modelo possui no total 14 questões, das quais 6 associado ao modelo geral, 6 associado ao efeito moderador das Alianças Estratégicas e as 2 restantes associado à Performance (uma pela vertente do modelo geral e a outra pelo efeito moderador).

Tendo por base a análise geral do modelo conceptual o efeito moderador das Alianças Estratégicas não é suportada, pela ausência de normalidade dos dados.

Em termos resultado final geral, o modelo validou 3 das hipóteses, respectivamente H1A1, H2 e H1A3, conforme se pode constar na figura abaixo e complementado pelas explicações das diversas hipóteses.

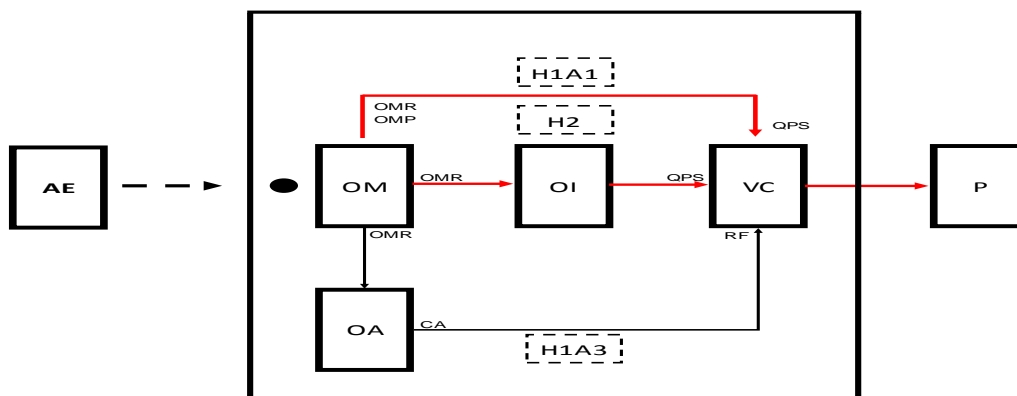


Figura 33 – Modelo de relações de hipóteses final

Em termos globais as conclusões das diversas hipóteses, e modelos utilizados proporcionaram as seguintes relevâncias, a saber:

H1A1 – A Orientação para o Mercado tem influencia positiva nas Vantagens Competitivas.

Na FHFO quer a Orientação para o Mercado reactiva (de resposta), quer a proactiva promovem relações de força (VC), bem como qualidade dos produtos ou serviços das Vantagens Competitivas (VC), que por sua vez promovem relações com todos os indicadores da Performance.

H1A2 – A Orientação para o Mercado Externo tem influência positiva nas Vantagens Competitivas.

Tendo por base a análise geral do modelo conceptual esta hipótese não é suportada, no entanto existem relações fortes entre a coordenação interfuncional da Orientação para o Mercado externo e a postura concorrencial das VC, bem como entre a capacidade de inovação de produtos ou serviços do mercado externo e a relação de forças das VC.

H1A3 – A Orientação para o Mercado tem influência positiva nas Vantagens Competitivas através da Orientação para a Aprendizagem.

A Orientação para o Mercado de resposta, pelo efeito do compromisso para a aprendizagem da Orientação para a Aprendizagem (OA) promove a relação de forças nas VC da FHFO.

Hipótese 2: A Orientação para o Mercado tem influência positiva nas Vantagens competitivas através da Orientação para a Inovação.

Na FHFO o constructo Orientação para o Mercado reactiva tem influência positiva no indicador qualidade dos produtos ou serviços das VC, pelo efeito da Orientação para a Inovação, os quais tem relações posteriores com a Performance com todos os seus indicadores.

H3A1 – A Orientação para a Aprendizagem tem influência positiva nas Vantagens Competitivas.

Tendo por base a análise geral do modelo conceptual esta hipótese não é suportada, no entanto existem relações fortes entre o compromisso para a aprendizagem da (OA) e a relação de forças das VC, bem como entre a abertura de mentalidade da (OA) e a qualidade dos produtos ou serviços das VC.

H3A2 – A Orientação para a Aprendizagem tem influência positiva nas Vantagens Competitivas através da Orientação para a Inovação.

Tendo por base a análise geral do modelo conceptual esta hipótese não é suportada, no entanto na FHFO o constructo abertura de mentalidade da (OA) tem influência positiva no indicador qualidade dos produtos ou serviços das Vantagens competitivas, pelo efeito da Orientação para a Inovação.

H4A1 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para o Mercado tem influencia positiva nas Vantagens Competitivas.

Tendo por base a análise geral do modelo conceptual esta hipótese não é suportada, pois não se verificou correlações entre as Alianças Estratégicas (AE) e os outros constructos do modelo, procedeu-se a uma análise isolada para este grupo com alianças ou parcerias, pela aplicação de técnicas não paramétricas, onde se veio a constatar que pelo efeito moderador das AE existem associações significativas entre a Orientação para o mercado de resposta e os indicadores relações de forças e qualidade dos produtos ou serviços das VC.

H4A2 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para o Mercado Externo tem influencia positiva nas Vantagens Competitivas.

Tendo por base que a análise geral do modelo conceptual não suporta hipótese pelos motivos atrás mencionados e aplicando-se a mesma tipologia de análise individual para este grupo, constata-se que pelo efeito moderador das AE existem associações significativas entre a capacidade de inovação de produtos ou serviços e as relações de forças das VC.

Fazendo uma análise entre grupos, respectivamente entre quem pratica alianças ou parcerias e quem as não pratica, constata-se que existem valores mais significativos nos indicadores do grupo por quem actua de forma isolada, nos indicadores de acção de resposta exportadora e coordenação interfuncional da Orientação para o Mercado exportador, e no que diz respeito às comparações de ordenação mais significativas entre os grupos as VC obtêm valores superiores nas actuações individuais.

H4A3 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para o Mercado tem influência positiva nas Vantagens Competitivas através da Orientação para a Aprendizagem.

Sendo que da análise geral do modelo conceptual não suporta esta hipótese pelos motivos atrás mencionados e aplicando-se a mesma tipologia de análise individual para este grupo, constata-se que pelo efeito moderador das AE existem associações significativas entre a Orientação para o Mercado de resposta e todos os indicadores da OA, respectivamente Compromisso com a aprendizagem, Visão partilhada e Abertura de mentalidade.

H4A4 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para o Mercado tem influência positiva nas Vantagens Competitivas através da Orientação para a Inovação.

A análise individual para este grupo, não identificou qualquer associação significativa entre os constructos.

H4A5 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para a Aprendizagem tem influencia positiva nas Vantagens Competitivas.

Pela aplicação da análise individual para este grupo, constata-se que pelo efeito moderador das AE existem associações significativas entre o compromisso para a aprendizagem da (OA) com a relação de forças das VC, bem como entre a Abertura de mentalidade da (OA) e a Qualidade dos produtos ou serviços da VC.

De igual modo constatou-se que a Visão partilhada da (OA) possui uma associação significativa com a generalidade dos indicadores das AE, respectivamente com a qualidade de comunicação da relação (QCR), com a orientação relação de longo prazo (ORLP), com capital relacional (CR), com a complementariedade e a compatilidade (CC) e por fim com a aprendizagem interorganizacional (AI).

De igual modo a abertura de mentalidade possui associações significativas com QCR, ORLP, CC e a performance relacional (PR). Bem como o compromisso com a aprendizagem possui associação significativa com a PR das AE.

H4A6 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas a Orientação para a Aprendizagem tem influência positiva nas Vantagens Competitivas através da Orientação para a Inovação.

Através da aplicação da análise individual para este grupo, constata-se que pelo efeito moderador das AE existem associações significativas entre a abertura de mentalidade (OA) com a Orientação para a inovação (OI).

De igual modo constata-se que a OI, pelo efeito moderador das AE, possui associações significativas com a qualidade da comunicação da relação e com a complementariedade e compatibilidade das AE.

H5A1 - As Vantagens Competitivas têm influência positiva na Performance

Na FHFO a qualidade dos produtos ou serviços das vantagens competitivas, possuem relações com todos os indicadores da Performance, respectivamente com a Satisfação do cliente, Ambiente competitivo e Rentabilidade actual.

H5A2 – Pelo efeito moderador das Alianças Estratégicas as Vantagens Competitivas têm influência positiva na Performance

A análise individual para este grupo, não identificou qualquer associação significativa entre os constructos.

2. Principais conclusões da pesquisa

Pelo efeito da globalização novos paradigmas surgiram no mundo dos negócios, onde a integração e a interacção entre as organizações passaram a ser ferramentas essenciais para o confronto e resposta às complexidades do mercado actual, passando as organizações a relevar a partilha de conhecimentos, estruturas, processos e estratégias, como forma de ganharem escala, saber acumulado, criatividade, inovação, visibilidade internacional, entre outros, criaram a necessidade da celebração de interacções entre organizações concorrentes, que cooperam entre si para alcançar objectivos comuns.

Dado que estamos na presença de duas realidades (as entidades que actuam de forma isolada, e as que praticam alianças/parcerias, com amostras distintas, respectivamente 101 e 60 entidades, conclui-se que pelo modelo geral, é por via dos comportamentos individuais que as Vantagens competitivas sustentáveis são conquistadas, pela via da qualidade dos produtos ou serviços.

Com a presente pesquisa de investigação foi possível testar empiricamente a relação dos constructos Orientação para o Mercado (OM) reactiva e proactiva com o indicador Qualidade produtos ou serviços das Vantagens Competitivas (VC), como a relação mais forte do modelo conceptual proposto, sendo que ocorre igualmente a validação da relação OM reactiva nas VC por efeito indirecto da Orientação para a Inovação (OI), sendo que ambas possuem relações com os três indicadores da Performance (P), respectivamente a Satisfação do cliente, Ambiente competitivo e Rentabilidade actual.

A relação entre a OM e a VC pela relação indirecta da Orientação para a aprendizagem (OA), ocorre igualmente mas de forma menos acentuada, por via da relação entre o indicador compromisso com a aprendizagem da OA com o indicador Relação de Forças das VC, e contrariamente às duas relações supra mencionadas, não existe posteriormente relação com a P.

Não foi possível testar o efeito moderador das Alianças Estratégicas (AE) no modelo conceptual geral pela ausência de normalidade dos dados, pelo que se procedeu análise alternativa entre grupos, ou seja, entre as empresas com e sem alianças ou parcerias, como forma de se fazer comparação dos grupos em análise.

Constatou-se que o grupo com alianças, tendo por base as médias de ordenação mais significativas, assumem valores mais significativos na generalidade dos constructos, respectivamente na OM reactiva, nos indicadores Compromisso com a aprendizagem e Abertura de mentalidade, ambos da (OA), no constructo Orientação para a inovação (OI) e com todos os indicadores da P.

O grupo sem alianças apenas releva valores superiores face ao grupo com alianças nos indicadores relacionados com a OM exportadora nos indicadores Acção de resposta exportadora e Coordenação interfuncional, bem como no constructo VC.

Com base nos resultados podemos concluir, que:

- (i) A orientação para o mercado em ambas as atitudes (reactiva e proactiva), possuem a relação mais forte na relação directa com o indicador Qualidade produtos ou serviços das Vantagens Competitivas, e por conseguinte com as relações posteriores nos três indicadores da Performance.
- (ii) De igual modo, mas com menor relevância o constructo Orientação para a Inovação possui relação no indicador qualidade produto ou serviços, pelo seu efeito indirecto entre a Orientação Mercado reactiva e as Vantagens competitivas, bem como nas relações posteriores com a totalidade dos indicadores da Performance;
- (iii) Não se verifica relação entre a Orientação para a aprendizagem e a Orientação para a Inovação.
- (iv) As Vantagens competitivas são mais significativas na comparação entre grupos, nas entidades sem alianças ou parcerias.

No modelo geral não se verificou correlações entre as Alianças Estratégicas e os restantes constructos do modelo.

- (v) As Alianças estratégicas na comparação entre os grupos possuem valores mais significativos na generalidade dos indicadores e constructos, do que as entidades que não praticam alianças.

- (vi) Alianças estratégicas em termos de relação com o constructo orientação para o mercado possuem uma influência menor do que o grupo sem alianças no indicador Mercado Exportador, o que revela que as actuações isoladas são privilegiadas em detrimento das actuações conjuntas nos mercados exteriores.

Estando os objectivos genéricos e específicos inicialmente definidos, podemos identificar que na Fileira Hortofrutícola do Oeste (FHFO):

- As Vantagens competitivas são privilegiadas na vertente da qualidade dos produtos ou serviços;
- As Vantagens Competitivas são mais consistentes nas posturas de intervenção isoladas;
- A Orientação para o mercado externo não está a privilegiar a obtenção de estratégias comuns e articuladas, eventualmente mais consistentes e com consequentes ganhos de economias de escala, pois são as intervenções individuais as que são mais valorizadas;
- A relação entre a aprendizagem e a inovação não é ocorre na FHFO;
- Quando se analisa a comparação da concorrência entre as entidades que praticam alianças estratégicas e aquelas que não as praticam, os valores médios superiores da transparência (representa a forma como ocorre a partilha e cooperação de conhecimento) e da receptividade (corresponde à agressividade na absorção desse conhecimento) ocorrem nas entidades que praticam alianças.

Tendo por base que o tema central da presente pesquisa de investigação são os condicionantes das vantagens competitivas sustentáveis, e que conceptualmente o termo condicionante está baseado numa base dicotómica, referencia-se um conjunto de efeitos multiplicadores e inibidores que ocorrem transversalmente no sector agrícola nacional, bem como na FHFO, teve-se em consideração contributos análises SWOT de Mateus e Associados (2008), e elaboração própria:

Multiplicadores:

- Qualidade dos produtos e serviços
- Programa Estrutural Rural 2014-2020
- Fundos comunitários
- Condições edafoclimáticas de excelência
- Procura tendencialmente crescente face aumento população mundial
- Agricultura de precisão assente na optimização recursos e intervenções
- Boa apreciação pelo consumidor dos produtos agrobiológicos
- Estratégia concertada para consumo produto nacional
- Capacidade produtiva e empresarial instalada
- Alargamento dos mercados de exportação

Inibidores

Económicos:

- Dimensão reduzida das parcelas de exploração
- Reduzida escala de produção
- Elevados custos dos factores de produção
- Elevada tributação
- Reduzido nível de investimento em tecnologias de ponta
- Elevados custos financeiros e ainda reduzida aposta sector Bancário
- Prémios de seguros elevados e ainda pouco atraentes
- Burocracia e legislação restritiva

Mercado:

- Falta de concertação estratégica em termos de marcas e posicionamento
- Fraca capacidade de resposta face à pressão da procura
- Reduzida capacidade negocial junto das cadeias de distribuição
- Diplomacia económica pouco articulada com outras entidades associativas e agências de desenvolvimento
- Forte concorrência internacional
- Constrangimentos à exportação
- Balança Comercial deficitária

Estruturais:

- Idade avançada dos agricultores
- Razoável ou baixo conhecimento técnico
- Baixo nível de escolaridade do produtor
- Rede complexa de associações agrícolas e de cooperativas
- Práticas de gestão ainda pouco profissionalizada
- Baixo grau de utilização das capacidades instaladas
- Informação dispersa e escassa para suporte á decisão
- Pouca ou reduzida ligação com centros tecnológicos
- Fraca capacidade de frio, bem como técnica associada
- Cadeia de abastecimento longa

Culturais:

- Níveis de confiança reduzida
- Fraca cultura de risco
- Reduzida abertura de mentalidades para novos desafios
- Orientação de mercado do tipo reactiva
- Falta de cultura associativa
- Escassez de investigação aplicada

Respostas em curso face a alguns condicionantes inibidores acima identificados:

Problemas Identificados:

Soluções alavancadas:

Idade avançada do produtor	Rejuvenescimento jovens agricultores
Dimensão das parcelas	Emparcelamento e Bolsa de Terras
Redistribuição valor cadeia	Parca
Falta de orientação estratégica	Programa de Desenvolvimento Rural 2014-2020
Fraca criação valor agregado	Complementariedade agro-alimentar e industrial
Reduzida escala produção	Reforço das Organizações de Produtores
Capacidade instalada ineficiente	Parque de máquinas partilhado
Reduzido nível escolaridade	Formação profissional, especializada ou universitária
Banca e seguradoras	Começam a despertar para apoio e soluções de protecção ao sector
Reduzida notoriedade marca	Portugal Fresh, Portugal Foods e AICEP (Concertação estratégica)

Factores distintivos da FHFO perante o sector:

- Liderança na produção Hortofrutícola nacional;
- Proximidade grandes centros consumo e boas vias de comunicação;
- Marcas DOC e IGP já reconhecidas (Pera Rocha e Maça de Alcobaça);
- Estruturas de estufas já com dimensão significativa, produção tomate fresco com expressão;
- Capacidade instalada mas com deficiente articulação e optimização;
- Inovação tecnológica aplicada, diferenciadora, mas de reduzida dimensão e amplitude;
- Maior número de Organização de Produtores, mas ainda muito centralizadas nas empresas grossistas de maior dimensão.

Num contexto empresarial caracterizado fundamentalmente, pelo dinamismo, turbulência e incerteza, em que o sucesso se encontra intimamente ligado à capacidade de antecipação das mutações do mercado e de rápidas respostas às alterações perante as preferências dos clientes, a essência das estratégias residem na dinâmica do comportamento competitivo, pelo que existem aspectos do ambiente externo que influenciam a tomada de decisões estratégicas das organizações de forma a conquistar novas oportunidades, bem como no enfrentar das diversas ameaças, factores económicos, sociais, culturais, políticos, entre outros, através da partilha de relações com os diversos grupos de *stakeholders* que as organizações estabelecem relações.

As organizações para conquistarem posições e sucesso nos mercados onde actuam procuram obter vantagens competitivas (VC) entregando valor aos clientes, pelo que precisam de perceber a cada momento, como é que esse valor é criado ou perdido, actuando através de propostas, soluções e conquistas de oportunidades.

A FHFO actua num ambiente caracterizado pelo elevado grau de globalização e acelerado desenvolvimento tecnológico, pelo que os diversos intervenientes devem especializar-se no que sabem fazer de melhor (e/ou com menores custos) que os concorrentes, actuando de forma dinâmica (tendo em conta a evolução e exigências do mercado), obtendo vantagens ao fixarem-se em algum ou alguns dos "laços" da sua cadeia de valor (competências essenciais), bem como reforçar as relações de cooperação com as empresas situadas a montante ou a jusante e/ou também com as que concorrem na mesma fase do processo ou cuja actividade seja complementar.

Várias premissas solidificam o desejo de cooperação entre organizações, uma delas, é a ideia de que o todo é maior que a soma das partes, pelo que resultando as alianças estratégicas da relação entre duas ou mais entidades, os desempenhos obtidos pela união das partes deverá ser superior aos resultados obtidos individualmente. Existe a necessidade de unir esforços e de proceder ao equilíbrio das forças na fileira, a montante, pelo apoio à concentração da oferta e à capacidade de produção, bem como a jusante na área da transformação e comercialização.

Os resultados da cooperação de empresas em redes permitem que se aborde o mercado de uma forma concertada e adequada, assente numa estrutura, sustentada por acções uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilitem entre outros, a obtenção de recursos e acessos a novas soluções, ganhos de escala e poder de mercado, diminuições de custos e riscos, reforço dos níveis de aprendizagem e inovação comuns, sem perda da flexibilidade e adaptabilidade por parte das empresas associadas.

O modo como as partes negociam, executam e modificam os termos do relacionamento influenciam, a forma como é julgada a relação, que poderá ser entendida como justa e eficiente, se as acções adoptadas na relação forem equitativas, motivando a manutenção da relação, ou provocar o término da relação, se houver divergências significativas entre as partes.

O sucesso depende de como são estabelecidos os propósitos da relação, entre eles: como é concebida, de quem a integra, dos propósitos da sua formação, do contexto em que é formada, da sua extensão, dos recursos disponíveis para serem integrados ou partilhados, dos mecanismos de gestão e coordenação praticados.

Na presente investigação, as entidades que se identificam que praticam, alianças ou parcerias em curso, promovem a elaboração de contratos escritos entre as partes, estabelecem objectivos, procedimentos, planos de acção e metas bem definidas e integradas, com direitos e deveres para as partes e possuem um responsável dedicado para o exercício de relacionamento.

Face ao exposto, e tendo por base contributos teóricos atrás evidenciados, podemos considerar que uma das formas para se manter e reforçar a competitividade empresarial das organizações é através da inovação aberta, o que não está a ser devidamente explorado e aplicado na FHFO, pelo que se deve passar a promover novas formas de criatividade, de responsabilidade e relação entre os diversos intervenientes no mercado, aliado aos conhecimentos e desenvolvimentos dos centros tecnológicos e científicos, universidades, ou escolas profissionais.

3. Contribuições e implicações para a tomada de decisões

A principal contribuição teórica desta investigação foi encontrar relações positivas e significativas entre a Orientação para o mercado e as Vantagens competitivas no indicador qualidade de produtos ou serviços, e desta com a performance, mas entendemos que podem e devem ser reforçados pelos contributos e valências dos restantes constructos do modelo proposto.

Entende-se que face às constatações e conclusões obtidas pela presente investigação, existe um relevante processo de implementação de alterações e mudanças, quer em termos de atitudes e mentalidades dos decisores empresariais e da necessária articulação e reforço das relações entre os diversos *stakeholders* que actuam no mercado, como forma de se ganhar dimensão, poder negocial e intervenção reforçada, com reflexos em termos de resultados empresariais, pelos retornos de dinâmicas concertadas e de contributo para o reforço dos interesses nacionais, do sector e da região.

4. Limitações do estudo

À semelhança da generalidade das pesquisas de investigação, de igual modo a presente possui algumas limitações que, de certa forma, poderão condicionar o grau de generalização dos resultados obtidos.

Desde logo identificamos o eventual enviesamento resultante do processo de recolha, pois a população possui características muito distinta e foi pouco receptiva à prestação de informação, pois lamentavelmente a grande distribuição, associações empresariais, regionais ou nacionais relacionados com o sector, bem como Municípios, Banca e Seguros, parecem não estar muito interessadas com a pesquisa académica, pois não anuíram ao questionário remetido.

A existência de duas realidades com amostras distintas, respectivamente as entidades que actuam de forma isolada no mercado e as que praticam alianças ou parcerias, não tendo sido possível fazer uma análise por comparação directa das relações entre os constructos pelo método de equações estruturais no segundo tipo de entidades, e que levou a que se tivesse de procurar identificar essas eventuais correlações por outros métodos estatísticos, nomeadamente por equações não paramétricas que permitiu identificar eventuais associações significativas entre os constructos, bem como comparação isolada por via da análise de grupos.

5. Sugestão para futuras investigações

Testar o presente modelo em outros sectores de actividades, procurando a verificação da sua aplicabilidade e eventual generalização.

Desenvolvimento de uma investigação, do tipo quantificada e exemplificativa, procurando identificar as diversas tipologias de Organizações de Produtores existentes, as suas características mais relevantes, tais como as qualificações e perfil dos seus quadros e membros, qual a sua percentagem de incorporação de jovens agricultores, quais os seus níveis de formação, vocações, e experiências profissionais, identificação das áreas de intervenções mais significativas (hortícola, frutícola, animal, florestal, ...), relevância dos apoios técnicos existentes, bem como procurando obter referências e abordar temáticas que identifiquem quais as razões dos sucessos e avanços relevantes, bem como a nível das debilidades existentes e razões que tem originado insucessos ou dificuldades.

A análise da aplicabilidade da Teoria de Jogos na avaliação da formação de alianças estratégicas procedendo-se a avaliação da utilidade esperada pela relação de cooperação interorganizacional e nos pressupostos de equilíbrio entre as partes, bem como pelo estudo evolutivo do respectivo posicionamento temporal no mercado, por parte dos diversos *stakeholders*.

Referências bibliográficas

AAKER, D. A., *DEVELOPING Business Strategies*. Berkeley: John Wiley & Sons, 1992, pp. 306-326.

AHIRE, S. L.; GOLHAR, D. Y.; WALKER, M.W., Development and Validation of TQM Implementation Constructs. *Decision Science*, Vol. 27, n.º 1, 1996, pp. 23-56.

AHIRE, S. L.; DREYFUS, P., The Impact of Design Management and Process Management on Quality: An Empirical Examination. *Journal Of Operations Management*, Vol. 18, n.º 5, 2000, pp. 549-575.

ALAVI, M.; LEIDNER D., Knowledge Management Systems: Emerging Views and Practices from the Field, Proceedings of 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, Maui, 1999.

ALMEIDA, D. P. F. O Desafio do Conhecimento no Sector da Fruta, dos Legumes e das Flores. *Revista FLF*, n.º 125, Mar. 2012, pp. 42-47.

AMBASTHA, A.; MOMAYA, K., Competitiveness of Firms – Review of Theory, Frameworks and Models, *Singapore Management Review*, Vol.26, n.º 1, 2004, pp. 45-61.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P., Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, Hoboken, Vol. 14, 1993, pp. 33-46.

ARROW, K. J., *The Limits of Organization*. Norton, New York, 1974.

ATUAHENE-GIMA, K., Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research*, Vol. 35, 1996, pp. 93-103.

AUGIER, M.; TEECE D. J., Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrose an Insights and Omissions. *Management International Review*, Wiesbaden, Vol. 47, n.º 2, 2007, pp. 175-192.

AVLONITIS, G.J.; GOUNARIS, S.P. Market Orientation and Company Performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, n.º 5, 1997, pp. 385-402.

BADARACCO, J. L., *The knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*. Bostons: Harvard, Business School, 1991.

BAKER, S. *Sustainable Development*: Taylor & Francis Group, 2006.

BAKER, W.; SINKURA, J., Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market Focused Management*, n.º 4, 1999, pp. 295-308.

BAKER, W.; SINKURA, J., The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, n.º 4, 1999a, pp. 411-427.

BAKER, W.; SINKURA, J., Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into to Organization's Black Box. *Journal of Market- Focused Management*, Vol. 5, 2002, pp. 5-23.

BANNOCK, G.; BAXTER, R. R.; DAVIS, E., The Penguin Dictionary of Economics. Penguin Books Lda, 7 Rev Ed editions, 2003, p 416.

BARNEY, J. B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, n. ° 1, 1991, pp. 99-120.

BARNEY, J. B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W., Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts, and Cases, Hardcover, Prentice Hall, 2007.

BARRETO, I. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the future. *Journal of Management*, Vol. 36, 2010, pp. 256-280.

BARON, R.; KENNY, D., The Moderator-Mediator Variator Distinction in Social in Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, 1986, pp. 1173-1182.

BARTLETT, C. A; GHOSHAL, S., Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution. *California Management Review*, Fall, 1988, pp. 54-74.

BARTLETT, C. A; GHOSHAL, S., Managing Across Borders: The transnational solution. *Harvard Business School Press*, 1989.

BAUM, J. A.; CALABRESE, T.; SILVERMAN, B. S., Don't go it alone: Alliance Network Composition, Startups' Performance in Canadian Biotechnology. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n. ° 3, Special Issue: Strategic Networks, Mar. 2000, pp. 267-294.

BEAMISH, P. W.; MORRISON, A. J.; ROSENZWEIG, P.; INKPEN, A., International Management: Text and Cases. 5th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003.

BENI, M. C. Análise Estrutural do Turismo. São Paulo: SENAC, 2001.

BES, Caracterização do Sector Primário. Disponível em: <<http://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?plg=ec46e298-a1fc-4cfb-a73bd097dadf62f3>>, Fev. 2013, Acesso em 28 Nov. 2014.

BHARADWAY, S. G.; VARADARAJAN, P. R.; FAHY, J., Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, Vol. 57, n. ° 4, Oct. 1993, pp. 83-99.

BOYER, K. K.; FROHLICH, M; HULT, G. T., Extending the Supply Chain: How Cutting-Edge Companies the Critical Last Mile into Customers' Homes, New York, *American Management Association*, 2005.

BOWMAN, C.; AMBROSINE, V., Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, Vol. 11, n. ° 1, 2000, pp. 1-15.

BRANDERBURGUER, A. M; STUART, H. W., Value-Based Business Strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 5, n. ° 1, 1996, pp. 5-24.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J., The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 73, n. ° 4, Jul-Aug, 1995, pp. 57-71

BRANDENBURGER, A. M; NALEBUFF, B. J., Co-opetition. New York: Doubleday, 1997.

BROWN, S. M., Searching for Effective CRM. *Enterprise Systems Journal*, Vol. 15, n. ° 8, 2000, pp. 40-43.

BÜCHEL, B.; RAUB, S., Building Knowledge-Creating Value Networks. *European Management Journal*, Vol. 20, n. ° 6, 2002, pp. 587-596.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M., A Theory of Cooperation in International Business, 1988. In: CONTRACTOR, F. J; LORANGE, P., Cooperative Strategies in International Business. Lexington, Massachusetts: D.C. Heath, 1988.

BUCKLIN, L. P.; SENGUPTA, S., Organizing Successful Co-Markets Alliances. *Journal of Marketing*, Vol. 57, n. ° 4, 1993, pp. 32-46.

BUNGE, M. Teoria Y Realidad. Barcelona, Ariel, 1972.

BURREL, G.; MORGAN, G., Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life. London: Heinemann Educational Books, 1979.

BURT, D. N., Managing Suppliers Up to Speed. *Harvard Business Review*, Vol. 67, n. ° 4, 1989, pp. 127-135.

BUTLER, S., Changing the Game: CRM in the E-World. *Journal of Business Strategy*, Vol. 21, n. ° 2, 2000, pp. 13-14.

CADOGAN, J.W.; DIAMANTOPOULOS, A., Narver and Slater, Kolhi and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 3, 1995, pp. 41-60.

CADOGAN, J. W; DIAMANTOPOULOS, A.; MORTANGES, C., A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation. *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, n. ° 4, 1999, pp. 689-707.

CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y., Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, Vol.31, n. ° 6, 2002, pp. 515-524.

CALLAHAN, J.; MACKENZIE, S., Metrics for Strategic Alliance Control. *R & D Management*, Vol. 24, n. ° 4, 1999, pp. 365-377.

CAMPBELL, A; GOOL, M., The Collaborative Enterprise. Why Links Across the Corporation Often Fail and How to Make them Work. Reading, MA: Perseus Books, 1999.

CARVALHO J. C., A lógica da Logística. Edições Silabo, 1ª Edição, Lisboa, 2004.

CARVALHO, J.C., Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento. Edições Sílabo, Lisboa, 2012.

CASILLAS, J. C.; ACEDO, F. J.; MORENO, A., La Internacionalización de la Empresa Familiar. In J. C. Bueno, La Internacionalización de La Empresa Familiar. Sevilla: Edición Digital. Vol. 15; 2008, pp. 97-118.

CAVUSGIL, S. T.; ZOU, T., Marketing Strategy-Performance Eelationships: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, Vol. 58, January 1994, pp. 1-21.

CHESBROUGH, H.W., The Era of Open Innovation. *Mit Sloan Management Review*, Vol. 33, n. ° 3, Spring 2003, pp. 34-41.

CHILD, J.; FAULKNER, D., Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures, New York: *Oxford University Press*, 1998.

CHRISTIAANSE, E.; KUMAR, K., ICT – Enabled Coordination of Dynamic Supply Webs. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 30, n° ¾, 2000, pp. 268-285.

CLARO, D. P.; HAGELLAR, G.; OMTA, O., The Determinants of Relational Governance and Performance: How to Manage Business Relation-Ships. *Industrial Marketing Management*, New York, Vol. 32, n. ° 8, 2003, pp. 703-716.

CMCMP, URL: COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS. Disponível em: <<http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp>>, Fevereiro 2010, Acesso em 17 Dez. 2014.

CNUMAD Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Agenda 21, Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2ª ed., Brasília, 1997, p. 598.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. A., Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, n. ° 1, 1990, pp. 128-152.

COLEMAN, J. S., Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, Vol. 94, 1988, pp. 95-120.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A., Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, July/Aug. 1995, pp. 18-29.

COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J., New Products: What Separates Winners from Losers?. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 4, n. ° 3, 1987, pp. 169-184.

CRAVENS, D. W., Strategic Marketing, 5th ed., Boston: *Irwin/McGraw-Hill*, 1997.

CRAVENS, K.; PIERCY, N.; CRAVENS, D. W., Assessing the Performance of Strategic Alliances: Matching Metrics to Strategies. *European Management Journal*, Vol. 18, n. ° 5, Out. 2000.

CRISTENSEN, C. M., The Innovator's Dilemma, *Harvard Business School Press*, 1997.

D'AVENI, R.A., Strategic Supremacy Through Disruption and Dominance. *Sloan Management Review*, Vol. 40, n. ° 3, 1999, pp. 127-135.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G., Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. In: European Academy of Management Second Annual Conference - "Innovative Research in Management". Estocolmo, 2002. **Proceedings...** Estocolmo, 2002.

DAMANPOUR, F., Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, n. ° 3, 1991, pp. 555-559.

DARNTON, G.; DARNTON, M., Business Process Analysis, *Thomson Learning*, London, 1997.

DAS, T. K.; TENG, B. S., Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, Vol. 11, 2000, pp. 77-101.

DAS, T. K.; TENG, B. S., Partner Analysis and Alliance Performance. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 19, 2003, pp. 279-308.

DAY, G. S., The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58, n. ° 4, October 1994, pp. 37-52.

DAY, G. S., Continuous Learning about Markets, California. *Management Review*, Summer 1994a, pp. 9-31.

DAY, G. S., Misconceptions about Market Orientation. *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 4, n. ° 1, 1999, pp.5-16.

DAY, G. S.; WENSLEY, R., Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, Vol. 52, n. ° 2, Apr. 1988, pp. 1-20.

DAY G. S.; REIBSTEIN, D. J., Wharton on Dynamic Competition Strategy. New York: Wiley, 1997.

DE LA SIERRA, C. M., Managing Global Alliances: Key Steps for Successful Collaboration. *Addison-Wesley*, New York, 1995.

DEMING, W. E., Productivity and Competitive Position, Massachusetts Institute of Technology Centre for Advanced Engineering Study, MIT, Boston, 1982.

DENG, S.; DART, J., Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach. *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, n. ° 8, 1994, pp. 725-742.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U., Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 2, nº 3, 1998, pp. 213-232.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, Jr. F. E., Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 57, n.º 1, pp. 23-37, Jan. 1993.

DIAS, A. L.; KRAUS, A., Excelência Organizacional. Recursos, Competências e as Capacidades: Evoluções e Conceitos. BNOMICS, 1ª Edição, Lisboa, 2013.

DIAS, A. L., Excelência Organizacional: Estratégia e Contexto Organizacional. BNOMICS, Lisboa, 2013, pp. 271-376.

DIAS, A. L. KRAUS, A., Excelência Organizacional: Recursos, Competências e as Capacidades. BNOMICS, Lisboa, pp.383-400, 2013.

DICKSON, P.R., Toward a Theory of Competitive Rattionality. *Journal of Marketing*, Vol. 56, Jan. 1992, pp.69-83.

DICKSON, P. R., The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory. *Journal of Marketing*, Vol. 60, October 1996, pp. 102-106.

DIERICKY, I; COOL, K., Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, Vol. 35, n. ° 12, Dec. 1989.

DOZ, Y.; SANTOS, J., On the Management of Knowledge: From the Transparency of Collocation and Co-Setting to the Quandary of Dispersion and Differentiation. *INSEAD Working Papers*, nº 97, 1997, p. 119.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G., Alliance Advantage, The Art of Creating Value Through Partnering. *Harvard Business School Press*, 1998.

DRESNER, S., The principles of sustainability: Earthscan Publications Ltd, 2002.

- DRUCKER, P. F., *The Practice of Management*. New York: Harper, 1954.
- DRUCKER, P. F. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row, 1985.
- DRUCKER, P. F. The Theory of Business. *Harvard Business Review*, Sep-Oct. 1994.
- DWYER, F. R.; SHURR, P. H.; OH, S., Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51, n.º 3, 1987, pp. 11-27.
- DUNNING, J. H., Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, Washington, Vol. 2, n. º 3, 1980, pp. 9-31.
- DUPONT, R., Relationship Marketing: A Strategy for Consumer-Owned Utilities in a Restructured Industry. *Management Quarterly*, Vol. 38, 1998, pp. 11-16.
- DUTTA, S.; SEGEV, A., Business Transformation on the Internet. *European Management Journal*, Vol. 17, n. º 5, 1999, pp. 466-476.
- DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H., How to make strategic alliances work. *Sloan Management Review*, Vol. 42, n.º 4, 2001, pp. 37-43.
- DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H., When to Ally and When to Acquire? *Harvard Business Review*. *Sloan Management Review*, July-Aug, 2004.
- DYER, J. H.; SINGH, H., The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, Vol.23, n. º 4, Oct 1998, pp. 660-679.
- EBBERS, M; GRANDORI, A., The Form, Costs and Development Dynamics of Inter-Organizational Networking. In: EBBERS, M. *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford: *Oxford University Press*, 1997.
- EBERS, M.; JARILLO, J. C., The Construction, Forms and Consequences of Industry Networks. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 27, winter 1998, pp. 3-21.
- EISENHARDT, K. M., Has Strategy Changed?. *MIT Sloan Management Review*, Winter, 2002, pp. 88-91.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A., Dynamic Capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n. º 10/11, Oct/Nov. 2000, pp. 1105-1121.
- EISENHARDT, K. M.; SCHOHOVEN, C. B., Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, Vol. 7, n. º 2, 1996, pp. 136-150.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W., *Consumer Behavior*. Ed. 8. Orlando: *The Dryden Press*, 1995.

ERTEL, D.; WEISS, J.; VISIONI, L. J., Managing Alliance Relationships: Ten key Corporate Capabilities, Boston. *Vantage Partners*, 2001.

FASNACHT, D., Open Innovation in the Financial Services: Growing Through Openness, Flexibility and Customer Integration, Spring, 2009.

FAULKNER, D., International Strategic Alliances: Co-Operating to Compete, London, *McGraw-Hill*, 1995.

FIOL, C.; LYLES, M., Organization Learning. *Academy of Management Review*, Vol. 10, n. ° 4, 1985, pp. 803-813.

FIORE, F., E-Marketing Strategies: The How and Whys of Driving Sales Through E-Commerce – Sell Anything, Anywhere, Anyway, Anytime, at Any Price. *Que Indianapolis Indiana*, 2001.

FLUSS, D., The future of e-service is CRM. Inside Gardner Group, Gardner Group Research note (Strategic Planning), June 9, SPA-10-7725, 2000, pp. 1-3.

FLYNN, B. B.; SCHROEDER, R. G.; SAKAKIBARA, S., The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. *Decision Sciences*, Vol. 26, n. ° 5, 1995, 659-691.

FURLONG, G., Knowledge Management and the Competitive Edge, Doctoral dissertation, University of Greenwich Business School, 2005. Disponivel em: <www.gre.ac.uk/schools/business/Dissertation/TOC.html>. Acesso em 17 Dez. 2014.

GANESAN, S., Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 58, 1994, pp. 1-19.

GARCIA-PONT, C.; NOHRIA, N., Local Versus Global Mimetism: The Dynamics of Alliance Formation in the Automobile Industry. *Strategic Management Journal*, Chichester, Vol. 23, n. ° 4, Apr. 2002, pp. 307-321.

GARRETE, B.; DUSSAUGE, P., Les Stratégies d' Alliances. *Les Éditions d' Organisation*, 1995.

GARVIN, D., Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, Jul-Aug. 1993, pp. 78-91.

GASSEMANN, O., Opening Up the Innovation Process: Towards an Agenda. *R&D Management*, Vol. 36, n. ° 3, 2006, p. 223-228.

GATTORNA, J., Living Supply Chains: How to Mobilize the Enterprise Around Delivering What Your Customer Want, *Pearson Education Limited*, Edinburg, UK, 2006.

GATTORNA, J., *Dynamic Supply Chain Alignment: A New Business Model for Peak Performance in Enterprise Supply Chains Across all Geographies*, Gower Publishing Limited, Surrey, England, 2009.

GEFEN, D.; STRAUB, D. W.; BOUDREAU, M. C., Structural Equation Modelling and Regression: Guidelines for Research Practice. *Commum AIS*, Vol. 4, 2000, pp. 1-77.

GHEMAWAT, P., Sustainable advantage. *Harvard Business Review*, Vol. 64, n. ° 5, Sep. /Out. 1986, pp. 53-58.

GHEMAWAT, P.; RIVKIN, J. W., *Creating Competitive Advantage*. Boston: *Harvard Business School Note*, 2006.

GIMENO, J., Competition Within and Between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, n. ° 6, Dec. 2004, pp. 820-843.

GRANT, R. M., *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 2^a Ed. Cambridge: *Blaxckwell Publisher*, 1995, p.17.

GRANT, R. M., Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organizational Science*, Vol. 7, n. ° 4, 1996, pp. 375-387.

GRIFFITH, D. A.; HARKEY, M. G., A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies*, Washington, Vol. 32, n. ° 3, Third Quarter, 2001, pp. 597-606.

GUANDLACH, G. T.; ACHROL, R. S.; MENTZER J. T., The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing*, Vol. 59, Jan. 1995, pp.78-92.

GULATI, R., Does Familiarity Brief Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1995, pp. 85-112.

GULATI, R., Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, n. ° 4, Special Issue, Apr. 1998, pp. 293-317.

GULATI, R., Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, n. ° 5, May. 1999, pp. 397-420.

GULATI, R.; LAVIE, D.; SINGH, H., The Nature of Partnering Experience and The Gains from Alliances.. *Strategic Management Journal*, Vol. 30, n. ° 11, 2009.

GULATI, R.; NOHRIA, N; ZAHEER, A., Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n. ° 3, Mar. 2000, pp. 203-215.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E. ; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C., Análise Multivariada de Dados. *Bookman*, Porto Alegre, 5ª edição, 2005.

HAMEL, G., Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 1991, pp. 83-103.

HAMEL, G., Strategy As Revolution. *Harvard Business Review*, July-August 1996, pp. 69-82.

HAMEL, G.; DOZ, Y.; PRAHALAD, C. K., Collaborate With Your Competitors-and Win. *Harvard Business Review*, Vol. 67, 1989, pp. 133-139.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K., Strategic Intent. *Harvard Business Review*, Vol. 67, n.º 3, 1989, pp. 63-76.

HANDFIELD, R., GHOSH, S.; FAWCERR, S., Quality-Driven Change and Its Effects on Financial Performance. *Quality Management Journal*, Vol. 5, n.º 3, 1998, pp. 13-30.

HAN, J. K.; KIM. N.; SRIVASTAVA, R. K., Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*, Vol. 62, n.º 4, Oct. 1998, pp. 30-45.

HARGADON, A. B., Brokering Knowledge: Linking Learning and Innovation. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 24, 2002, pp. 41-85.

HARRIGAN, K. R., Strategies for Joint Ventures, Lexington, MA. *Lexington Books*, 1985.

HARRIGAN, K. R., Joint Ventures: Linking for a Leap Forward. *Planning Review*, Vol. 14, 1988a, pp. 10-14.

HARRIGAN, K. R., Strategic Alliances and Partner Asymmetries. *Management Internacional Review*, Vol. 28, 1988b, pp. 53-72.

HARRIS, L. C.; CAI, K. Y., Exploring Market Driving: a Case Study of De Beers in China. *Journal of Market - Focused Management*, Vol. 5, n.º 3, Set. 2002, pp. 171-196.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A., Managing for Stakeholders, stakeholders utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 31, n.º 1, 2010, pp. 58-74.

HARVEY, T. W., A Framework for Understanding the Financial Performance of the Firm Using the Resource-Based View: An Empirical Investigation, Doctoral dissertation, Cleveland State university-USA, 2004.

HEENE, A., SANCHEZ, R., Strategic Learning and Knowledge Management. *Strategic Management Society*, series by John Wiley & Sons, editors, 1997

HEIDE, J. B.; MINER, A. S., The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buy-Seller Cooperation. *Academy Of Management Journal*, New York, Vol. 35, n. ° 2, 1992, pp. 265-291.

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M. A.; SINGH, H.; TEECE, D. J., WINTER, S., Dynamic Capabilities: Understanding Strategic in Organizations, Malden, MA: *Blackwell*, 2007.

HENDERSON, R. M.; CLARK, K. B., Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Products Technologies and the Failure of Established Firms, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 1990, pp. 9-30.

HENNART, J., A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, n. ° 4, 1988, pp. 361-374

HITT, M. A.; DACIN, M.T.; LEVITAS, E.; ARREGLE, J. L.; BORZA, A., Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, Jun. 2000, pp. 449–467.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E., Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts) 5 ed., South_Western, a division of Thompson Learning, 2003.

HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J., Creating Value Through Mutual Commitment to Business Network Relationships. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, n. ° 5, May 1999, pp. 467-486.

HOMBURG, C.; PFLESSER, C., A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, n. ° 4, Nov. 2000, pp. 449-462.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G, An Emergente Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Network. *Academy of Management Journal*, Vol 40, n° 2, 1997, pp.368-403.

HUNT, S. D., The Nature and Scope of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 40, n.° 3, 1976, pp. 17-28.

HUNT, S. D., A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth. *The Review of Austrian Economics*, Vol 16, n. ° 4, 2003, pp. 385-393.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M., The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, Vol. 59, n. ° 2, Apr 1995, pp. 1-15.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M., Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, Vol. 62, n. ° 3, Jul. 1998, pp. 42-54.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH D., Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 28, n. ° 3, 2002, pp. 413-446.

JAIN, S. C., Marketing Planning and Strategy, 6 ed. Cincinnati: South-Western College, 2000.

JARILLO, J. C., On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Chichester, Vol. 9, n. ° 1, Jan-Feb. 1988, pp. 31-41.

JAVIDAN, M., Core Competence: What Does it Mean in Practice? Long Range Planning, Vol. 31, n. ° 1, 1998, pp. 60-71.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K., Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57, July 1993, pp. 53-70.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A., Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 1, 1996, pp. 119-135.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K.; SAHAY, A., Market-Driven versus Driving Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, n. ° 3, pp. 45-54, Jul. 2000.

JOHANNESSEN, J.; OLAISEN, J.; OLAISEN, B., Mismanagement of Tacit Knowledge: The Importance of Tacit Knowledge, the Danger of Information Technology, and What to do about it. *International Journal of Information Management*, Vol. 21, February 2001, pp. 3-20.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E., The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, 1977, pp. 23-32.

JORDE, T. M.; TEECE, D.J., Competition and Cooperation: Striking the Right Balance. *California Management Review*, Vol. 31, n. ° 3, Spring 1989, p.25.

KAINAK, H., The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firms Performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 21, n. ° 4, 2003, pp.405-435.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H., Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n. ° 3, Mar. 2000, pp. 217-238.

KANTER, R. M., Increasing Competitiveness Without Restructuring. *Management Review*, Local, Vol. 76, n. ° 6, ABI/Inform Global, June 1987, p. 21.

KANTER, R. M., On the Frontiers of Management, Boston. Mass: *Harvard Business School Press*, 1997.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, *Harvard Business School Press*, 2001.

KASA, V. P., Networks of Alliances, Seminar in Business Strategy and International Business, Helsinki University of Technology, 1999.

KELLY, M. J.; SCHAAN, J. L.; JONCAS, H., Managing Alliance Relationships: Key Challenges in the Early Stages of Collaboration. *R&D Management*, Vol. 32, n. ° 1, 2002, pp. 11-22.

KETCHEN, D. J.; HULT, G. T., Bridging Organization Theory and Supply Chain Management: The Case of Best Value Supply Chains. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, n° 2, 2007, pp. 573-580.

KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N., The Dynamic of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, n. ° 3, Mar, 1998, pp. 193-331.

KIM, K., On Determinants of Joint Action in Industrial Distributor-Supplier Relationships: Beyond Economic Efficiency. *International Journal of Research in Marketing*, Amsterdam, Vol. 16, n. ° 3, 1999, pp. 217-236.

KIM, B. Y.; OH, H., How do Hotel Firms Obtain a Competitive Advantage?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Bradford, Vol. 16, n. ° 1, Jan. /Feb. 2004, pp. 65-71

KLINE, R. B., Principles and Practice of Structural Equation Modeling. New York, NY: Guilford Press, 1998

KOGUT, B., Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, n. ° 4, Jul/Aug. 1988, pp. 319-332.

KOGUT, B.; ZANDER, U., Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, *Organization Science*, Vol. 3, n.° 3, 1992, pp. 383-397.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J., Market Orientation: The Construct, Research, Proposition, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, n. ° 2, April 1990, pp. 1-18.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A., MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing*, Vol. 30, n. ° 4, Nov. 1993, pp. 467-477.

KOTABE, M.; SWAN, K. S., The Role of Strategy Alliances in High-Technology New Product Development. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 1995, pp. 621-636.

KOTHANDARAMAN, P.; WILSON D. T., The future of competition: value-creating networks. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, n.° 4, 2001, pp. 379-389.

KRISHNA, A., Effects of Dealing Patterns on Consumer Perceptions of Deal Frequency and Willingness to Pay. *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, n. ° 4, 1991, pp. 441-451.

KUMAR, R.; SUBRAMANIAN, R.; YAUGER, C. Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study. *Journal of Management*, Vol. 24, 1998, pp. 201-233.

KUMAR, N.; SCHEER, L.; KOTLER, P., From Market-Driven to Marketdriving. *European Management Journal*, Vol. 18, n. ° 2, 2000, pp. 129-141.

LADO, A; BOYD, N.; HANLON, S. C., Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. *Academy of Management Review*, Vol 22, n. ° 1, 1997, pp. 110-141.

LARSON, A., Network Dyads in Entrepreneurial Settings. A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, n. ° 1, Mar. 1992, pp. 76-104.

LARSSON, R.; BENGTSSON, L.; HENRIKSON, K; SPARKS, J., The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. *Organization Science*, Vol. 9, n. ° 3, 1998, pp. 285-305.

LASSERE, J. P., *Global Strategic Management*, New York, Palgrave MacMillan, 2003.

LAURSEN, K.; SALTER, A., Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K. Manufacturing Firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 27, n. ° 2, 2006, pp. 131-150.

LAWLESS, M. W.; ANDERSON, P. C., Generational Technological Change: Effect of Innovation and Local Rivalry on Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n. ° 5, 1996, pp. 1185-1217.

LEI, D.; SLOCUM, J. W., Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances. *California Management Review*, Vol. 35, n. ° 1, 1992, pp. 81-97.

LEVITT, T. The globalization of markets. *Harvard Business Review*, Vol. 61, n.º 3, May/June 1993, pp. 92-102.

LI, T.; CALANTONE, R. J., The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage. Conceptualization and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, Vol. 62, n.º 4, Oct. 1998, pp. 13-29.

LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F., Value in Business Markets. What do We Know? Where Are We Going?. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, n. ° 7, 2005, pp. 732-748.

LING-Yee, L., Marketing Resources and Performance of Exhibitor Firms in Trade Shows. A Contingent Resource Perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, n. ° 3, 2007, pp. 360-370.

LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C., Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners. *California Management Review*, Berkeley, California, Vol. 37, n. ° 3, 1995, pp. 146-163.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G., Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, 2001, pp. 429-451.

MADDISON, A. Historical Statistics. OECD, 2003.

MADHOK, A., Revisiting Multinational Firms Tolerance for Joint Ventures: A Trust-Based Approach. *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, 1995, pp. 117-137

MALHOTRA, N. K.; BIRKS D. F., Marketing Research: An Applied Approach. Harlow: Prentice Hall, 2007.

MAROCO, J. Análise Estatística com Utilização do SPSS (3ª ed.). Lisboa: Sílabo, 2010a

MAROCO, J. Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software & Aplicações. Lisboa: Report number, 2010b.

MATEUS, A; ASSOCIADOS – Sociedade de Consultores, “Oeste – Programa Territorial de Desenvolvimento 2008-2013”, Abril 2008, pp. 171-176. Disponível em Portal Oeste Comunidade Intermunicipal:

<<http://www.oestecim.pt/custompages/showpage.aspx?pageid=649f1f98-8fe0-4fe6-a4ca-e8ec27dd62ef&m=b73>>. Acesso em 15 Nov. 2014

MATTAR, F. N., Pesquisa de Marketing: Edição Compacta. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; RENTZ, J. O., The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship. *Journal of Marketing*, Vol. 64, n. ° 4, 2000, pp. 1-16.

MENON, A; BHARADWAJ S. G; ADIDAM, P. T; EDISON S.W., Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. *Journal of Marketing*, New York, Vol. 63, Apr 1999, pp. 18-40,

MILLER, G. A.; TWINING-WARD, L., Monitoring for a Sustainable Tourism Transition: The Challenge Of Developing And Using Indicators: CABI Publ, 2005.

MILLS, J; PLATTS, K; BOURNE, M., Strategy and Performance: Competing Through Competences. *Cambridge University Press*, Cambridge, 2002.

MOFFAT, L.; GERWIN, D.; MEISTER, D., Implementing a Product Development Joint Venture, Working paper. *Carleton University School of Business*, Feb 1997.

MOHR, J.; SINGUPTA, S., Managing the Paradox of Interfirm: The Role of Governance Mechanisms. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, n. ° 4, 2002, pp. 282-302.

MOHR, J.; SPEKMAN, K., Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, n. ° 2, 1994, pp. 135-152.

MOREIRA, C. Desenvolvimento Sustentável - Um conceito no limiar da utopia. Disponível em: <<http://www.cetesb.sp.gov.br/userfiles/file/mudancasclimaticas/proclima/file/publicacoes/conceitos/portugues/desenvolvimentosustentaveumconceitonolimiardautopia.pdf>>, 2005. Acesso em 17 Dez. 2014

MORGAN, N. A.; KALEKA, A.; KATSIKEAS, C. S., Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, Vol. 68, n. ° 1, Jan. 2004, pp. 90-108.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H., Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 30, n. ° 8, Aug. 2009, pp. 920-108.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D., The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, n. ° 3, 1994, pp. 20-38.

MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. J., Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, Vol. 17, 1996, pp. 77- 92..

NALEBUFF, B; BRANDERBURG, A., Co-opetition, ISL Forlag B, Oskarshamn, 1996.

NARVER, J. C.; SLATER, S. E., The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, n. ° 4, Oct. 1990, pp. 20-35.

NARVER, J. C.; SLATER, S. E., Market-Oriented is More Than Being Customer-Led. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, n. ° 12, Dec. 1999, pp. 1165-1168.

NARVER, J. C.; SLATE, S.; MacLACHLAN, D., Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, p. 334-347, 2004.

NAVARRO, A.; LOSADA, F.; RUZO, E.; DIEZ, J. A., Implications of Perceived Competitive Advantages, Adaptation of Marketing Tactics and Export Commitment on Export Performance. *Journal of World Business*, Vol. 45, 2010, pp. 49-58.

NERY, I., Portugal Sucesso – Com os pés na terra, *Revista Visão*, n.º 974, 2011, pp. 48-54.

NONAKA, L., the Knowledge-Creating Company, Boston. *Harvard School Press*, 1991.

NONAKA, L., A Dynamic Theory of Organization Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5, n. ° 1, 1994, pp. 14-37.

NONAKA, I.; KONNO, N., The concept of “BA”: Building a foundation of knowledge creation. *California Management Review*, Vol. 40, n. ° 3, 1998, pp. 40-54.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?* New York, NY: *Oxford University Press*, 1995.

NUNES, P. Definição de *Outsourcing*, 2007, Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/outsourcing.htm> Acesso em 08 Jan. 2011.

OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J., The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n. ° 2, Apr. 1997, pp. 261-278

OSLAND, G.E.; YAPRAK, A., Learning Through Strategic Alliances: Processes and Factors That Enhance Marketing Effectiveness. *European Journal of Marketing*, Vol. 29, n. ° 3, 1995, p. 52-65.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P., Towards a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, n.º 1, 1994, pp. 45-64.

PARK, S.; UNGSON, G., Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure. *Organization Science*, Maryland, Vol. 12, n.º 1, Jan-Feb 2001, pp. 37-53.

PARK, S. H.; ZHOU, D., Firm Heterogeneity and Competitive Dynamic in Alliance Formation. *Academy of Management Review*, Vol. 30, n.º 3, Jul. 2005, pp. 531-554.

PARKLE, A., Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n.º 4, Jan/feb. 1993, pp. 37-53.

PDR – Programa de Desenvolvimento Rural do Continente para 2014-20120, Disponível em: <http://www.gpp.pt/pdr2020/d/PDR2020_integral.pdf>, Mai. 2014, Acesso em 21 Out 2014.

PENG, T.; KELLOGG, J. L., Partners, Resources, and Management Mechanisms of Interorganizational Collaborative Ties in Non-Profit Organizations. *Journal of American Academy of Business*, Vol. 3, n.º 1, Set. 2003, pp. 291-300.

PENNINGS, J. M.; HARIANTO, F., The Diffusion of Technological Innovation in the Commercial Banking Industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, pp. 29-46.

PENROSE, E., The Theory of the Growth of the Firm, New York: *John Wiley*, 1959.

PEPPERS, D.; ROGERS, M., Is Your Company Ready for One-To-One Marketing?. *Harvard Business Review*, Vol. 77, Jan-Feb. 1999, pp. 151-160.

PETERAF, M. A., The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n.º 3, Mar. 1993, pp. 179-191.

PINTO, J. P., Pensamento Lean: A Filosofia das Organizações Vencedoras. LIDEL, 3ª edição, Lisboa, 2009.

PISANO, G. P., Using Equity Participation to Support Exchange: Evidence from the Biotechnology Industry. *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 5, n.º 1, Spring 1989, pp. 109-126.

PITT, L.; CARUANA, A.; BERTHON, P.R., Market orientation and business performance: some European Evidence. *International Marketing Review*, Vol. 13, n.º 1, 1996, pp. 5-18

POLENSKE, K. R., Competition, Colaboration and Cooperation: An Uneasy Triangle in Networks and Firms and Regions. *Regional Studies*, Vol. 38, n.º 9, 2004.

PORTER, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E., *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: *Free Press*, 1985

PORTER, M. E., *Competition in Global Industries. A Conceptual Framework.*, *Harvard Business School Press*, Boston, 1986.

PORTER, M. E., The competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, Mar./Apr. 1990, pp. 73-93.

PORTER M. E., What is Strategy?. *Harvard Business Review*, Vol. 74, n. ° 6, pp.61-78, 1996.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R., Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 2011, pp. 62-77.

PORTER, M.; MONTGOMERY, C. A. *Estratégia: A Busca de Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

POWELL, W. W., Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?. California, *Management Review*, Vol. 30, n. ° 1, Out. 1987, pp. 67-87.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y., *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. New York: Free Press, 1987.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, n. ° 3, May/Jun 1990, pp. 79-91.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *Competing for the Future*. *Harvard Business Press*, 1994, p. 357.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. , *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRIM, R. L., A Consumer Perspective on Value Creation. *Academy of Management Review*, Vol. 32, n. ° 1, 2007, pp. 219-235.

RECENSEAMENTO AGRÍCOLA DE 2009, O que mudou na agricultura portuguesa nos últimos dez anos, Dez. 2010, Disponível em:>http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ine.pt%2Fngt_server%2Fattachfileu.jsp%3Flook_parentBoi%3D104559610%26att_display%3Dn%26att_download%3Dy&ei=aZ-9VJapMITsUuqghOgF&usg=AFQjCNEuesHGGu98VIQKm2pKJqg5DTSW9Cw&sig2=UwJaUSaw5yCKk3NXWZIK7Q&bvm=bv.83829542,d.d24> Acesso em 2 Nov. 2014.

RICH, M., The Direction of Marketing Relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, n. ° 2/3, 2000, pp. 170-179

RIGBY, D.; ZOOK, C., Open-Market Innovation. *Harvard Business Review*, Vol. 16, n° 3, 2002, pp. 80-89.

ROBERTS, E. B., Managing Invention and Innovation. *Research Technology Management*, Vol. 31, n. ° 1, Jan./Feb. 1988, pp. 11-30.

RODRIGUES, R. F., Organizações Mudança e Capacidade de Gestão. PRINCIPIA, Publicações Universitárias e Científicas, Cascais, 1998.

RUEKERT, R. W., Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, Vol.9, 1992, pp. 225-245.

RUST, R.T.; LEMON, K. N.; ZEITHAML, V. A., Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, Vol. 68, 2004, pp. 109-127.

RUYTER, K.; WETZELS, M., Commitment in Auditor-Client Relationships: Antecedents and Consequences. *Accounting, Organizations and Society*, n. ° 24, 1999, pp. 57-75.

SAMIEE, S.; WALTERS, P. G. P., Relationship Marketing in an International Context: A Literature Review. *International Business Review*, Vol. 12, n. ° 2, 2003, pp. 193-214.

SAMII, A. K., Mutations des Strategies Logistiques en Europe, Nathan, 1997.

SANJO, M. J.; SANTOS, M. L.; VÁZQUEZ, R; ÁLVAREZ, L.I., The Role of Market Orientation in Business Dyadic Relationships: Testing an Integrator Model. *Journal of Marketing Management*, Vol. 19, 2003, pp. 73-107.

SENGE, P., The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, New Work, *Doubleday Currency*, 1990.

SENGE, P., The Practice of Innovation, *Leader to Learn*, 1998.

SERRANO, J. M., Tendências atuais na investigação em Agricultura de Precisão: Opções em termos de Tecnologia VRT, Revista técnico-científica agrícola AGROTEC, n.º 9, 2013, pp. 76-79.

SEUFERT, A.; KROGH, G.; BACK, A., Towards Knowledge Networking. *Journal Knowledge Management*, Vol. 3, 1999, pp. 180-190.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1993.

SHI, Y.; GREGORY, M., International Manufacturing Networks: To Develop Global Competitive Capabilities. *Journal of Operations Management*, Vol. 16, 1998, pp. 195-214.

SHUMPETER, J. A., The Theory of Economic Development, *Harvard University Press*, Cambridge, MA. 1934.

SHUMPETER, J.A., History of Economic Analysis. New York, Oxford University, 1945.

SINK, D. U.; TUTTLE, T. C., Performance Planning and Measuring. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1993.

SINKULA, J. M., Market Information, Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, Vol. 58, n. ° 1, 1994, pp. 35-45.

SINKULA, J. M., A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, n. ° 4, 1997, pp. 305-318.

SINKURA, J. M.; BAKER, W. E.; NOORDEWIER, T., A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linkage Values, Knowledge, and Behaviour. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, n. ° 4, 1997, pp. 305-318.

SITTIMALAKORN, W.; HART, S., Market Orientation Versus Quality Orientation: Sources of Superior Business Performance. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 12, 2004, pp. 243-253.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C., Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?. *Journal of Marketing*, Vol.58, n. ° 1, 1994a, pp.46-55.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C., Market Oriented Isn't Enough: Build a Learning Organization, Working Paper, Report N° 94-103, *Marketing Science Institute*, Cambridge, Massachusetts, 1994b, pp. 1-30

SLATER, S. F.; NARVER, J. C., Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59, n. ° 3, Jul. 1995, pp. 63-74.

SLATER, S.F.; NARVER, J. C., Customer-Led and Marketed Orientation: Let's Not Confuse the Two, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1998, pp. 1001-1006.

SLATER, S.F.; NARVER, J., Market-Oriented is More Than Being Customer-Led. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 1999, pp. 1165-1168.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C., The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*, Vol. 48, n. ° 1, 2000, pp. 69-73.

SOROMENHO-MARQUES, V. (2003). Economia, política e desenvolvimento sustentável: os desafios da crise global e social do ambiente. Educação, sociedade e culturas, Vol. 21, 2003, pp. 9-22

SRIVASTAVA, R. K.; FAHEY, L.; CRISTENSON, K., The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 27, n. ° 6, 2001, pp. 777-802.

STANK, T.; CRUM, M., Benefits of Interfirm Co-Ordination in Food Industry Supply Chain. *Journal of Business Logistics*, Vol. 20. n. ° 2, 1999, pp. 21-41.

STATA, R. Management Innovation. *Executive Excellence*, n. ° 9, Jun. 1992, pp. 8-9.

SUBRAMANIAN, R.; GOPALAKRISHNA, P., The Market Orientation – Performance Relationship in the Context of a Developing Economy: An Empirical Analysis. *Journal of Business Research*, Vol. 53, 2001, pp. 1-13.

SULL, D. N.; ESCOBARI, M. Creating Value in an Unpredictable World. *Business Strategy Review*, Autumn 2004.

SZETO, E., Innovation Capacity. *The TQM Magazine*, Vol. 12, n. ° 2, 2000, pp. 149-157.

TALLMAN, S.; JENKINS, M.; HENRY, N.; PINCH, S., Knowledge Clusters and Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 29, n. ° 2, 2004, pp. 258-271.

TAN, K. C., A Framework of Supply Chain Management Literature. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 7, n. ° 1, Mar. 2001, pp 39-48.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D., Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything, Penguin Group, Toronto, 2006.

TARNOVSKAYA, V.; ELG, U.; BURT, S., The Role of Corporate Branding in a Market Driving Strategy. Working Papper Series – *Lund Institute of Economic Research*, 2005.

TEECE, D. J., Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration. *Research Policy*, Vol. 15, n. 6, Dec 1986, pp.185-305

TEECE, D. J., Inter-Organizational Requirements of the Innovations Process. *Managerial and Decision Economics*, Special Issue 1989, pp. 35-42.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A., Dynamic Capabilities and the Concept of Strategy, University of California at Berkeley Working Paper, 1992.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 1997, pp. 509-533.

TIWANA, A., The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM applications. Prentice Hall, 2001.

TSAI, K.; CHOU, C.; KUO, J., The Curvilinear Relationships Between Responsive and Proactive Orientations and New Product Performance: A Contingent Link. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, 2008, pp. 884-894.

TSAI, W.; GHOSHAL, S., Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, n.º 4, Aug. 1998, pp. 464-476.

TUCCHI, C. L, Firm Heterogeneity and Performance of Internacional Strategic Technology Alliances, Working Papper. *MIT Sloan School of Managemet*, 1996.

VEIGA, A.; LOPES, A.; CARRILHO, E.; SILVA, L.; DIAS, M.B., SEABRA, M. J.; BORGE, M.; FERNANDES, P.; NUNES, S.; FERREIRA, S. Perfil de Risco dos Principais Alimentos consumidos em Portugal. ASAE – Autoridade da Segurança Alimentar e Económica, Ministério da Economia e Inovação, Lisboa, 2009. Disponível em: www.asae.pt/?cn=5960655965606562AAAAAAA Acesso em 08 Jan. 2011.

VON KROGH, G; ICHIJO, K.; NONAKA, I., Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation?. New York: Oxford University Press, 2000.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V., Measuring Organizational Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 11, n.º 4, 1986, pp. 801-814.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A.; NEIL, A, Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, Vol. 69, n.º 1, 2005, pp. 80-94.

WALSHAM, G., Interpreting Information Systems in Organizations. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc., 1003.

WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, T., The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-Off Performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, n.º 4, 2006, pp. 541-567.

WANG, C. L.; AHMED, P. K., The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, n.º 4, 2004, pp. 303-313.

WANG, C.; AHMED, P. K., Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of management Review*, Vol. 9, n.º 1, 2007, pp. 31-51.

WARREN, K., *Competitive Strategy Dynamics*. New York: John Wiley Professional, 2002.

WERNERFELT, B., A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, n. ° 2, Apr/Jun 1984, pp. 171-180.

WERNERFELT, B., Tacit Collusion in Differentiated Cournot Games. *Economics Letters*, Vol. 29, n. ° 4, 1989, pp.303-306.

WERTENBROCH, K.; SKIERA, B., Measuring Consumers Willingness to Pay at the Point of Purchase. *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, n. ° 2, 2002, pp. 228-241.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O .E. *The Economic of Capitalism*. New York: Free Press, 1985

WRENN, B., The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 5, n° 3, Summer 1997, pp. 31-54.

WRIGHT, N. D.; PEARCE, J. W.; BUSBIN, J. W., Linking Customer Service Orientation to Competitive Performance: Does the Marketing Concept Really Work? *Journal of Marketing Theory and Practice*, Fall 1997, pp.23-34.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, S., *Strategic Alliances: An entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston, *Harvard Business School Press*, 1995.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P., Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, Vol. 43, n.° 4, 2006, pp. 917-955.

ZAHEER, A., BELL, G. G., Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes and Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 26, n. ° 9, Jul. 2005, pp. 809-825.

ZAHHER, A.; MCEVILY, B; PERRONE, V., Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, Vol. 9, 1998, pp. 1-20.

ZEITHAML, V. A., A Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-and Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52, 1988, pp. 2-22.

ZIGGERS, G. W.; TRIENEKENS, J., Quality Assurance in Food and Agribusiness Supply Chains: Developing Successful Partnerships. *International Journal of Production Economics*, Vol. 60/61, 1999, pp. 271-279.

ZHOU, K. Z.; YIM, C. K.; TSE, D. K., The Effects of Strategic Orientations on Technology and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, Vol. 69, n.º 2, Apr. 2005, pp. 42-60.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, Vol.13, n.º 3, Jun. 2002, pp. 339-351.

ZOTT, C. Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential firm Performance: Insights from a Simulation Study. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 2003, pp. 97-125.

Apêndices

- Apêndice 1 – Questionário Aplicado
- Apêndice 2 – Cronograma da Investigação

Anexos

- Anexo 1 – Informação Económica ou Outra Complementar
- Anexo 2 – Informação Estatística Complementar
- Anexo 3 – Carta de Recomendação
- Anexo 4 – Declaração sobre regras de plágio



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS,
EMPRESARIAIS E TECNOLÓGICAS

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:
CONDICIONANTES DAS VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS
O CASO DA FILEIRA HORTOFRUTICOLA DO OESTE**

APÊNDICE 1 – Questionário Aplicado

Lisboa, 2015

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DAS CONDICIONANTES DAS VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS - O CASO DA FILEIRA HORTOFRUTICOLA DO OESTE

O presente questionário insere-se no âmbito de um trabalho de investigação, que tem como objectivo geral verificar quais são os constructos que permitem às organizações obterem a melhoria da performance das vantagens competitivas, quer por via própria, ou por recurso a alianças, na vertente da competitividade, bem como da percepção da qualidade dos produtos, no âmbito do Doutoramento em Economia da Empresa – Universidade Autónoma de Lisboa, constitui o trabalho de investigação e dissertação final, realizado pelo Doutorando Mário António Carvalho dos Santos e orientado pelo Professor Doutor Álvaro Lopes Dias, através do qual é solicitada resposta ao seguinte questionário.

CONFIDENCIALIDADE

Todas as informações prestadas no âmbito deste questionário são estritamente confidenciais, os dados recolhidos são usados apenas para fins estatísticos e apresentados de forma agregada.

A SUA COLABORAÇÃO É FUNDAMENTAL

O sucesso deste projecto depende do **volume de dados representativos (questionários) preenchidos e entregues.**

O SEU CASO É IMPORTANTE

O sucesso deste inquérito depende da participação de TODOS, sem excepção. O questionário é preenchido por empresas ou empresários em nome individual dos mais variados âmbitos, tipos e categorias, de grandes grupos a microempresas, e que desenvolvem a sua actividade com variados níveis de sucesso. A veracidade dos dados recolhidos é crucial para a validade deste estudo.

COMO PREENCHER O QUESTIONÁRIO

1. Dado que este questionário se destina a todos os tipos de empresa ou empresários em nome individual, algumas questões poderão não se aplicar à ao seu caso em particular. Nestes casos, deverá avançar para a pergunta seguinte.
2. Neste questionário, não há respostas certas ou erradas. O importante é a sua experiência, seleccione a opção que melhor reflecte a sua opinião ou situação.
3. Este questionário foi concebido para ser preenchido de forma simples e breve. O seu preenchimento não deverá demorar mais do que 20 a 50 minutos.

Questionário base 20 minutos, acresce 15 minutos para cada corpo de respostas adicionais, concretamente para quem tem alianças estratégicas e possui actividade internacional de exportação.

Dado que o questionário online (via informático) só é validado no final das respostas, agradecemos que reserve o tempo acima estimado para o seu preenchimento, de forma a responder o mesmo de uma só vez, como forma de não perder tempo bem como a informação entretanto já respondida.

Para qualquer questão sobre os objectivos ou dúvidas sobre o conteúdo do mesmo deverá ser contactado: Endereço electrónico: macarsa64@gmail.com

Agradecemos a sua colaboração

1	<p>Qual a sua posição na empresa? (coloque X na situação que se adapta à questão)</p> <p>Gerente / Administrador (); Director (); Outra (), qual?</p>
2	<p>Experiência profissional:</p> <p>Menor do que 5 anos (); Maior do que 5 e menor do que 10 anos ();</p> <p>Maior do que 10 e menor do que 25 anos (); Maior do que 25 anos ()</p>
3	<p>Nome da empresa, grupo ou organização: (Informação facultativa)</p>
4	<p>Se está integrada em grupo económico, indique o número de empresas que o compõem:</p>
5	<p>Antiguidade da empresa, grupo ou organização no sector:</p> <p>Menor do que 5 anos (); Maior do que 5 e menor do que 10 anos ();</p> <p>Maior do que 10 e menor do que 25 anos (); Maior do que 25 anos ()</p>
6	<p>Número de colaboradores:</p> <p>Menor do que 10 (); Entre 10 e 50 (); Entre 51 e 250 (); Maior 250 ()</p>
7	<p>Volume de Negócios:</p> <p>Menor de 2 milhões de euros (); Entre 2 e 10 milhões de euros (); Maior 10 e menor 50 milhões de euros ();</p> <p>Maior 50 milhões de euros (); Não sei / não respondo ()</p>
8	<p>Actividade(s):</p> <p><u>Produtor:</u> Hortícola (); Frutícola (); Hortofrutícola ()</p> <p><u>Fornecedor:</u> Viveirista (); Máquinas, equipamentos ou produtos (); Rede Frio (); Transportes ()</p> <p><u>Distribuidor:</u> Central hortofrutícola (); Leilões (); Hipermercado, supermercado ();</p> <p>Mercado, feiras, frutarias (); Canal Horeca: Hotéis, restaurantes, cafés ()</p> <p><u>Complementador:</u> Agro alimentar (); Agro industrial (); Transformador (); Embalador ()</p> <p>Universidade, Instituto Politécnico, Centro Tecnológico, Escola Profissional ();</p> <p>Consultores, Empresas Investigação e Desenvolvimento, Associações Empresariais ();</p> <p>Laboratórios do Estado ou Outros Organismos Públicos ();</p> <p>Instituição de Crédito, Sociedade Garantia Mútua, Seguradora, Mediador Seguros ();</p> <p>Empresa Certificadora ();</p> <p>Outra () Indique qual:</p>
9	<p>Se a sua actividade não é de Produtor: Passe para a pergunta 18, caso contrário passe à questão seguinte</p>

ACTIVIDADE PRODUTOR	
10	Indique se produz um produto único ou se diversifica a produção: Produto único () ; Produtos diversificados ()
11	Indique o tipo de agricultura que pratica: Agricultura convencional / tradicional () ; Agricultura biológica () ; Ambas ()
12	Área superfície ocupada: Até 1 ha () ; Superior a 1ha até 5 ha () ; Superior a 5 ha até 10 ha () ; Superior a 10 ha () Se superior a 10 ha, indique qual a área global
13	Percentagem ocupada por estufa(s): Nenhuma () ; Até 25% área global () ; Superior a 25% até 50% () ; Superior a 50% () ; Total ()
14	Indique o(s) produto(s) de maior expressão/relevância no seu negócio: Hortícola : Alface () ; Alho () ; Batata () ; Cebola () ; Cenoura () ; Couve () ; Ervilha () ; Fava () ; Feijão Verde () ; Pepino () ; Pimento () ; Tomate fresco () ; Tomate industria () Frutícola: Frutos de caroço () ; Maçã () ; Maçã de Alcobaça () ; Morango () ; Pêra - variedades diversas () , Pêra Rocha () ; Outros () indique quais:
15	Área geográfica de intervenção: Local (Oeste) () ; Região da Grande Lisboa () ; Região Centro () ; Todo o território Nacional () ; Internacional ()
16	Indique o(s) meio(s) de escoamento da sua produção mais relevante(s), não mais de três: Venda directa ao consumidor () ; Centrais de comercialização () ; Indústria () ; Venda a retalhistas () ; Agrupamento de agricultores () ; Venda directa ao sector da distribuição () ; Leilões Hortofrutícolas () ; Indique o mais representativo:
17	Na sua generalidade como classifica a categoria do seu(s) produto(s) mais representativo(s), escolha uma: Categoria Extra – Produto(s) de excelente qualidade e com apresentação especial () ; Categoria I – Produto(s) de boa qualidade sem defeitos importantes () ; Categoria II – Produto(s) de qualidade razoável, embora com alguns defeitos ao nível da forma, coloração, pequenas manchas e marcas ()

EXISTÊNCIA DE ALIANÇAS E PARCERIAS	
18	Pratica alguma aliança ou parceria na cadeia de relações com Horto Fruticultores do Oeste? Sim () , passe à questão seguinte; Não () , passe à questão 47
19	Valide a(s) prática(s) aplicada(s): Foi elaborado e posto em vigor contrato escrito? Sim () ; Não () Existem objectivos, procedimentos, planos de acção e metas bem definidas e integradas, com direitos e deveres para as partes? Sim () ; Não () Existe uma pessoa dedicada ao exercício do relacionamento? Sim () ; Não () Existe somente compromissos verbais? Sim () ; Não ()
20	Indique o tipo de parceria de cooperação: Fornecedores de equipamentos, materiais, componentes () Laboratórios do Estado ou outros Organismos públicos () Universidades, Institutos Politécnicos, Centros tecnológicos, Escolas profissionais () Consultores, Empresas de investigação e desenvolvimento, Associações empresariais () Concorrentes ou outras empresas do mesmo sector () Clientes ou consumidores () Outras empresas do grupo () Outra (indique qual): ()

21	Anos de existência da parceria ou aliança estratégica: Menos do que 5 anos (); Entre 5 e 10 anos (); Mais do que 10 e menor do que 25 anos (); Mais do que 25 anos ()
22	Número de associados: Menos do que 10 (); Mais do que 10 e menos do que 100 (); Mais do que 100 e menos do que 500 (); Mais do que 500 ()
23	Hectares agregados: Menos do que 100 (); Mais do que 100 e menos do que 1000 (); Mais do que 1000 e menos do que 2500 (); Mais do que 2500 ()

RAZÕES DE PARCERIA		1	2	3	4	5
	No seu entender quais as razões que o levaram a participar numa parceria ou aliança estratégica. Classifique de 1 (Baixa) a 5 (Alta) o grau de importância dos itens seguintes					
24	Pela partilha de riscos de investimento e superar incertezas					
25	Por confiar nos parceiros que a compõe, na sua reputação e notoriedade					
26	Para aprender e partilhar conhecimentos e informações estratégicas com os parceiros e complementadores					
27	Para aumentar o poder de mercado e reforçar poder de compra e ou de venda					
28	Para incrementar e complementar a utilização dos recursos, das capacidades e competências					
29	Para facilitar acesso a tecnologia complementar e dinamização conjunta de inovações					
30	Para facilitar a expansão internacional e contornar barreiras de entrada					
31	Para obter a melhor solução e profissionalização da gestão do negócio					
32	Para proteger a posição competitiva nos mercados existentes					
33	Para reforçar as políticas de qualidade e diferenciação					
34	Para garantir maior equilíbrio na apropriação das margens geradas pelo sector					
35	Por redução da concorrência via cooperação com concorrentes e complementadores					
36	Para uma correcta e orientada política de responsabilidade social e ambiental					
37	Melhoria da competitividade					
38	A ultrapassagem, de forma particularmente expedita, de obstáculos ou barreiras de natureza técnica, legal ou comercial					
39	Esforços para obtenção de economias de escala e redução de custos de produção					
40	Penetração em novos mercados geográficos ou perfil de clientes					
41	Ter acesso a crédito bancário e fundos comunitários de forma mais acessível					
	Comportamento estratégico da sua empresa em termos de transparência (representa a forma como ocorre a partilha e cooperação de conhecimento) e receptividade (corresponde à agressividade na absorção desse conhecimento).					
	Assinale as alternativas de acordo com o seu grau de concordância Classifique de 1 (Baixa) a 5 (Alta) o grau de importância dos itens a seguir relacionados	1	2	3	4	5
42	Como classifica o comportamento estratégico das empresas que integram a aliança/rede estratégica em relação aos restantes parceiros, em termos de receptividade					
43	Como classifica o comportamento estratégico das empresas que integram a aliança/rede estratégica em relação aos restantes parceiros, em termos de transparência					
44	Como classifica o comportamento da transparência sua empresa/organização, em relação aos restantes concorrentes					
45	Como classifica o comportamento da receptividade da sua empresa/organização, em relação aos restantes concorrentes					
46	Caso tenha respondido afirmativamente às questões anteriores, passe para a questão 66					

RAZÕES DE NÃO PARCERIA		1	2	3	4	5
	No seu entender quais as razões que o levaram a não participar numa parceria ou aliança estratégica Classifique de 1 (Baixa) a 5 (Alta) o grau de importância dos itens seguintes					
47	Falta de confiança no modelo, entidades ou pessoas envolvidas					
48	Não acreditar na gestão e na definição de regras e metodologias praticadas					
49	Por possui uma dimensão relevante no sector e ter relações privilegiadas e consolidadas no mercado					
50	Receio em partilhar informação privilegiada					
51	Falta de dinamismo e burocracia associada					
52	Partilha de interesses e resultados desequilibrados entre as partes					
53	Redução da flexibilidade e necessidade de exclusividade					
54	Não acreditar em alianças pela má experiência em resultado de associações ou coligações anteriores					
55	Falta de determinação de critérios de remuneração dos capitais afectos					
56	Não acrescenta valor significativo					
57	Conjuntura de mercado existente não ser propícia					
58	Não favorecer concorrente directo					
59	Perda de independência, não enfrentar críticas, e não ter de prestar contas a terceiros					
60	Dificuldade em encontrar parceiros para cooperação em projectos de inovação					
61	Mercado dominado por empresas estabelecidas que não estão receptivas à formalização de aliança					
62	Diferenças de cultura organizacional e a consequente incapacidade de trabalhar em conjunto					
63	Alteração dos pressupostos que levaram à aliança					
	Comportamento estratégico da sua empresa em termos de transparência (representa a forma como ocorre a partilha e cooperação de conhecimento) e receptividade (corresponde à agressividade na absorção desse conhecimento).					
64	Como classifica o comportamento da transparência sua empresa/organização, em relação aos restantes concorrentes					
65	Como classifica o comportamento da receptividade da sua empresa/organização, em relação aos restantes concorrentes					

VANTAGEM COMPETITIVA						
Para cada afirmação abaixo seleccione a resposta mais adequada à vossa realidade empresarial, tendo em consideração as vossas preferências e opiniões.						
Classifique de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) o grau de importância dos itens seguintes						
	Postura concorrencial	1	2	3	4	5
66	Nas disputas ou conflitos de interesse damos prioridade a soluções que permitam concordância, procurando obter o melhor para as partes envolvidas, mesmo que sejamos forçados a sacrificar alguns interesses da nossa organização					
67	Em geral, cada um deve saber cuidar dos seus problemas; para nós é "cada um por si e Deus por todos"					
68	Adoramos vencer e não somos bons perdedores. Se perdermos, temos tendência a "virar a mesa", procurando mudar as regras do negócio, ou mesmo a terminar a relação					
69	Sendo uma entidade confiável, só trabalhamos com parceiros de igual postura. Honramos os nossos compromissos, mesmo que possa envolver alguma perda					
70	Ficamos satisfeitos quando os nossos adversários directos perdem, pois a sua derrota dá-nos prazer					
71	Evitamos concorrências. Temos noção de que alianças, acordos ou parcerias, se possível, são as melhores maneiras de resolver e conciliar conflitos de interesse					
72	Raramente fazemos acordos, trabalhamos melhor sozinhos					
73	Já ocorreu no passado termos confiado e sermos traídos, pelo que temos tendência a não confiar nos parceiros de negócio					
74	Somos adeptos do ditado popular: "Cada um puxa a brasa à sua sardinha";					
75	Achamos que todos estão contra nós. Se não defendermos os nossos interesses "de unhas e dentes", acabamos por ser ultrapassados					
	Relação de forças	1	2	3	4	5
76	Pensamos que, numa situação de conflito de interesses, todos os envolvidos têm (ou deveriam de ter) as mesmas hipóteses de ganhar e de perder. Gostamos de negócios equilibrados					
77	Somos vencedores e adoptamos sempre posturas ganhadoras, partindo sempre do princípio de que já derrotamos os nossos concorrentes					
78	Por norma preferimos aguardar que as entidades mais fortes tomem as suas estratégias, e só depois tomarmos as nossas opções					
79	Somos uma entidade que, em caso de dúvida, toma a iniciativa, e (se for o caso) só questionamos depois					
80	Fazemos tudo o que está ao nosso alcance para manter a posição de controlo e de soberania nos negócios em que participamos					
81	É verdade que queremos vencer, custe o que custar, mas sempre de acordo com as regras estabelecidas entre os parceiros					
82	Vale tudo para sobreviver, mesmo que tenhamos de "contornar" algumas regras, pois entendemos que a ética na competição é relativa					
83	Inicialmente podem considerar-nos dos mais fracos, mas tudo faremos para conquistar o nosso espaço entre as oportunidades que o negócio proporciona					
84	Somos nós que estabelecemos as regras e convencemos os nossos parceiros a adoptá-las, pois existe consenso entre as partes					
85	Em caso de dúvidas, preferimos tomar a iniciativa, antecipando-nos aos nossos concorrentes					
	Qualidade do(s) produto(s) e/ou serviço(s)	1	2	3	4	5
86	Os nossos clientes estão sempre a elogiar a qualidade do(s) nosso(s) produto(s) e/ou serviço(s)					
87	A qualidade do(s) nosso(s) produto(s) e do(s) nosso(s) serviço(s) é melhor do que a dos nossos concorrentes.					
88	Os nossos clientes estão convictos de que nós oferecemos produto(s) e ou serviço(s) com muita boa qualidade					

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A orientação para o mercado reactiva é entendida como "de resposta", na qual as organizações tentam descobrir, compreender, e satisfazer as necessidades expressas (desejadas, manifestas, reveladas, ...) pelos clientes.

A orientação para o mercado proactiva centra-se na satisfação das necessidades "latentes" (ocultas, por descobrir, com potencial,..) dos clientes, ou seja conduz os cliente em vez de responder unicamente às suas necessidades.

89 Indique o tipo de orientação para o mercado que adopta

Reactiva (), passe para a questão seguinte

Proactiva (), passe para a questão 98

Ambas (), passe para a questão seguinte

	Orientação para o mercado reactiva	1	2	3	4	5
	Classifique de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) o grau de importância dos itens seguintes					
90	Nós avaliamos e controlamos constantemente a nossa orientação e nível de compromisso para com os nossos clientes					
91	Nós comunicamos livremente os bons e os maus resultados que temos com os nossos clientes, aos nossos outros ramos de negócio da empresa					
92	A nossa estratégia para uma vantagem competitiva baseia-se na compreensão das necessidades dos nossos clientes					
93	Nós medimos a satisfação dos clientes de forma metódica e frequentemente					
94	Nós estamos mais evidenciados nos clientes que os nossos concorrentes					
95	Acredito que o nosso negócio existe, em primeiro lugar, para servir os clientes					
96	Os dados sobre a satisfação dos nossos clientes são divulgados a todos os níveis da nossa organização regularmente					
97	Se a sua orientação mercado é não proactiva, passe para a pergunta 107, caso contrário sendo igualmente proactiva passe à questão seguinte					

	Orientação para o mercado proactiva	1	2	3	4	5
98	Nós ajudamos os nossos clientes a antecipar desenvolvimentos nos seus mercados					
99	Nós tentamos, continuamente, descobrir necessidades dos clientes das quais eles próprios ainda não se deram conta					
100	Nós incorporamos soluções nos nossos produtos e serviços, para satisfazer as necessidades dos nossos clientes					
101	Nós tentamos perceber como é que os nossos clientes utilizam os nossos produtos/serviços					
102	Nós inovamos até ao ponto de tornar os nossos próprios produtos obsoletos					
103	Nós procuramos oportunidades em áreas onde os clientes levam algum tempo a expressar as suas necessidades					
104	Nós trabalhamos de perto com profissionais que tentam reconhecer, com a antecedência de meses ou anos, quais as necessidades dos nossos clientes antes do resto do mercado as reconhecerem					
105	Nós extrapolamos tendências para tentar antecipar o que os actuais clientes necessitam no futuro					
106	Se não tem Actividade Internacional de Exportação passe para a pergunta 144, se tem passe para a próxima pergunta					

ACTIVIDADE INTERNACIONAL DE EXPORTAÇÃO						
Classifique de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) o grau de importância dos itens seguintes						
Geração de inteligência exportadora		1	2	3	4	5
107	Nós produzimos muitas informações a respeito de tendências nos nossos mercados internacionais (ex. regulação, desenvolvimentos tecnológicos, política, economia)					
108	Nós produzimos muitas informações com a fim de entender as forças que influenciam as necessidades e preferências dos nossos clientes internacionais					
109	Nós produzimos muitas informações com o fim de medirmos e entender a forma de actuação dos nossos concorrentes nos mercados internacionais					
110	Nós, constantemente, medimos o nosso nível de compromisso e orientação de resposta às necessidades dos nossos clientes no exterior					
111	A gestão de topo, bem como todos os departamentos funcionais (ex. marketing, produção, finanças) visitam regularmente os nossos clientes internacionais					
112	Nós medimos a satisfação dos clientes nos mercados externos de forma sistemática e regular					
113	Nós, periodicamente, avaliamos o possível efeito das mudanças nos ambientes dos mercados domésticos e internacional sobre os nossos clientes do exterior (ex. normas, regulamentações, câmbios, barreiras, etc)					
114	Nós, regulamente, recolhemos e avaliamos informações macroeconómicas gerais (ex. taxas de juro, taxa de câmbio, Produto Interno Bruto - PIB, taxa crescimento sector, taxa inflação)					

Divulgação de inteligência exportadora					
1	2	3	4	5	
115	Nós partilhamos toda a informação a respeito dos nossos concorrentes dos mercados internacionais com todos os departamentos da nossa empresa				
116	Informações que podem influenciar a maneira de atendermos os nossos clientes internacionais chegam ao pessoal de exportação rapidamente				
117	O pessoal de exportação regularmente partilha informações com toda a nossa empresa, a respeito das estratégias dos nossos concorrentes nos mercados internacionais				
118	Nós, livremente, trocamos informações sobre as experiências bem e mal sucedidas com os nossos clientes internacionais, entre todos os departamentos funcionais da empresa				
119	A gestão de topo da nossa organização, regularmente discute e avalia as forças e fraquezas dos nossos concorrentes nos mercados internacionais				
120	Nós temos, frequentemente, encontros interdepartamentais para discutirmos tendências e desenvolvimentos dos mercados internacionais (ex. clientes, concorrência, fornecedores)				
121	Nós, regularmente, temos encontros interdepartamentais para actualizarmos nosso conhecimento a respeito de exigências e normas internacionais				
122	O pessoal da área técnica, na nossa empresa, dedica muito tempo partilhando informações sobre tecnologia para o desenvolvimento de novos departamentos com outros departamentos				

Ação de resposta exportadora		1	2	3	4	5
	Classifique de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) o grau de importância dos itens a seguir relacionados					
123	Nós, periodicamente, revemos os nossos esforços de desenvolvimento de produtos, a fim de assegurar que eles estarão de acordo com o que os nossos clientes internacionais querem					
124	Nós damos muita importância aos serviços de pós-vendas nos nossos mercados externos					
125	Os nossos objectivos para os negócios internacionais são determinados, principalmente, pelas necessidades e satisfações dos clientes					
126	Nós respondemos rapidamente às acções competitivas dos nossos concorrentes que nos ameaçam nos nossos mercados externos					
127	Nossa estratégia para criação de vantagens competitivas nos mercados internacionais baseiam-se no nosso entendimento das necessidades dos clientes internacionais					
128	Os produtos que vendemos no mercado internacional são determinados mais pelas necessidades dos clientes do que pelas políticas da empresa					
129	Quando detectamos que os clientes internacionais estão insatisfeitos ou sugerem mudanças nos nossos produtos ou serviços, nós adoptamos acções correctivas imediatamente					
130	Nós somos rápidos para responder às mudanças ambientais que podem afectar os nossos negócios internacionais					

Coordenação interfuncional		1	2	3	4	5
131	Na nossa empresa todos os departamentos trabalham juntos, como uma equipa, em relação aos nossos negócios internacionais					
132	As actividades dos diferentes departamentos na nossa empresa estão interligadas e bem articuladas entre si na procura de objectivos comuns					
133	Na nossa empresa, quando ocorrem conflitos interdepartamentais (ex. entre o pessoal de exportação e de produção), chegamos a acordos mutuamente satisfatórios					
134	Funcionários da unidade de exportação e os departamentos restantes ajudam-se uns aos outros					
135	Na nossa empresa, o trabalho em equipa verifica-se em todos os níveis hierarquicos da organização					
136	Na nossa empresa, há um forte relacionamento de colaboração entre o pessoal de exportação e os restantes departamentos					
137	As diferentes áreas funcionais desta empresa trabalham juntas na mesma direcção					

Capacidade de inovação do(s) produto(s) e/ou serviço(s)		1	2	3	4	5
	Classifique de 1 (Baixa) a 5 (Alta) o grau de importância dos itens a seguir relacionados					
138	Identificar potenciais clientes					
139	Captar informação importantes sobre o mercado					
140	Adquirir informação relacionadas com o mercado de exportação					
141	Fazer contactos no mercado de exportação					
142	Manter produtos competitivos no mercado de exportação					
143	Identifique o(s) mercado(s) de destino mais importante(s) de exportação, não mais de três Espanha (), França (), Reino Unido (), Alemanha (), Bélgica (), Brasil (); Outro:					
144	A APRENDIZAGEM é entendida pela vossa empresa, grupo ou organização, um atributo Sem interesse ou relevância, passe para a pergunta 163 Com interesse ou relevância, passe próxima questão					

ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM						
Classifique de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) o grau de importância dos itens a seguir relacionados						
Compromisso com a aprendizagem		1	2	3	4	5
145	A gestão de topo pensa que as capacidades de aprendizagem da empresa são a nossa vantagem competitiva					
146	A aprendizagem como o melhor caminho para o crescimento é um valor básico da empresa					
147	A empresa considera a formação dos empregados um investimento, não um custo					
148	A empresa considera a aprendizagem como uma condição essencial para garantir a sua sobrevivência					
149	Na cultura da empresa, a aprendizagem não é considerada como a coisa mais importante					
150	É consenso na empresa de que, se pararmos a aprendizagem, o nosso futuro ficará comprometido					
Visão partilhada		1	2	3	4	5
151	Existe uma noção clara do posicionamento da empresa e do seu desenvolvimento futuro					
152	Todos os níveis de responsabilidade e todos os departamentos da empresa partilham uma visão organizacional comum					
153	Todos os empregados estão empenhados nos objectivos da empresa					
154	Os empregados sentem que também têm responsabilidades no desenvolvimento futuro da empresa					
155	A gestão de topo da empresa tem vontade de partilhar a sua visão sobre a empresa com os empregados de níveis hierárquicos inferiores					
156	A empresa não tem uma visão estratégica clara e bem definida					
Abertura de mentalidade		1	2	3	4	5
157	Não receamos ser questionados sobre a gestão dos negócios					
158	A gestão de topo não gosta que as suas opiniões sejam questionadas					
159	A empresa pensa que é importante ouvir e aceitar opiniões diferentes					
160	A gestão de topo encoraja os empregados a serem criativos e a quebrarem rotinas					
161	A cultura organizacional da empresa não dá destaque à inovação					
162	A empresa dá grande importância à criatividade					
163	A INOVAÇÃO é entendida pela vossa empresa, grupo ou organização, um atributo Sem interesse ou relevância, passe para a pergunta 173 Com interesse ou relevância, passe próxima questão					

ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO						
Classifique de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) o grau de importância dos itens a seguir relacionados		1	2	3	4	5
164	A nossa empresa valoriza particularmente a inovação e a criatividade					
165	A nossa empresa é bastante receptiva às inovações dos produtos e processos					
166	A nossa empresa está sempre atenta à inovação					
167	A nossa empresa promove a necessidade de desenvolvimento dos produtos e utilização de novos recursos					
168	A nossa empresa dá ênfase à necessidade de inovação para se poder desenvolver					
169	Os princípios da inovação são comunicados a todos os colaboradores dentro da organização					
170	As decisões dos gestores de topo têm em conta o ponto de vista do responsável pela inovação					
171	A gestão de topo da nossa empresa promove e encoraja formalmente a inovação					
172	Quando comparada com outras actividades dentro da empresa, a actividade de inovação é considerada importante para o sucesso da empresa					

PERFORMANCE					
Como avalia cada um dos seguintes requisitos, <u>quando comparados com os resultados dos principais concorrentes</u>					
Satisfação do cliente					
Classifique de 1 (Muito pior) a 5 (Muito melhor) o grau de importância dos itens a seguir relacionados					
	1	2	3	4	5
173					
174					
175					
176					
Se for uma entidade sem fins lucrativos, financeira, ou de outro tipo institucional que não pretenda/ou não seja enquadrável a prestação de informação sobre o vosso ambiente competitivo ou rentabilidade.					
177	Se Sim, passe para à pergunta 187 Se não, passe à próxima questão				
Ambiente competitivo					
	1	2	3	4	5
178					
179					
180					
181					
Rentabilidade actual (futura)					
	1	2	3	4	5
182					
183					
184					
185					

186	ALIANÇAS ESTRATÉGICAS – Se não tem alianças estratégicas, passe para a questão final 223; – Se tem alianças estratégicas, passe à questão seguinte				
Qualidade da comunicação na relação					
Classifique de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) o grau de importância dos itens a seguir relacionados					
	1	2	3	4	5
187					
188					
189					
190					
Orientação para uma relação de longo prazo					
	1	2	3	4	5
191					
192					
193					
194					

Capital relacional O Capital relacional baseia-se na confiança mútua, compromisso e interacção entre os parceiros da aliança, assentes numa base de aprendizagem e transferência de informações e saber como são obtidos através das relações de troca.		1	2	3	4	5
	Classifique de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) o grau de importância dos itens a seguir relacionados					
195	Interacção restrita a vários níveis entre os parceiros da aliança/rede					
196	Respeito mútuo a vários níveis entre os parceiros da aliança/rede					
197	Nível de confiança a vários níveis entre os parceiros da aliança/rede					
198	Nível de amizade a vários níveis entre os parceiros da aliança/rede					
199	Reciprocidade entre os parceiros da aliança/rede					
Complementaridade e compatibilidade Entende-se por complementaridade a qualidade do que é complementar, que se adiciona, já a compatibilidade é o estado de coisas em que se pode concordar, que é harmonizável.						
200	Complementaridade nos recursos/capacidades dos parceiros da aliança/rede					
201	Semelhança ou mesmo sobreposição no negócio principal de cada parceiro da aliança/rede					
202	Compatibilidade na cultura organizacional dos parceiros da aliança/rede					
203	Compatibilidade nos estilos de gestão e de operacionalidade dos parceiros da aliança/rede					

Aprendizagem interorganizacional Classifique de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) o grau de importância dos itens a seguir relacionados		1	2	3	4	5
204	Na maioria das vezes, as organizações que participam na aliança/rede estratégica partilham as informações entre si					
205	As informações que circulam entre as organizações inseridas na aliança/rede estratégica são claras e transparentes, porém não proporcionam benefícios individuais aos parceiros					
206	As empresas que participam da aliança/rede estratégica há mais tempo têm vantagens sobre as restantes em termos de apropriação do conhecimento					
207	Quanto maior o tempo de participação na aliança/rede estratégica, maior a confiança entre as empresas parceiras					
208	As empresas participantes da aliança/rede estratégica confiam umas nas outras, em função dos mecanismos de controlo estabelecido entre si					
209	A confiança entre as organizações inseridas em aliança/rede estratégica decorre das relações que ocorrem entre as pessoas					
210	As organizações que agem de modo individual (sem pensar no colectivo) influenciam negativamente a aprendizagem das restantes empresas e a partilha das informações e conhecimento					
211	Na sua opinião, a confiança entre as empresas da aliança/rede estratégica influencia positivamente o nível de aprendizagem entre elas, ou seja, quanto maior for a confiança, maior será a aprendizagem					

Inovação aberta Classifique de 1 (Escassa) a 5 (Relevante) o grau de importância dos itens a seguir relacionados		1	2	3	4	5
212	A existência de relacionamento com parceiros externos para o desenvolvimento de novos produtos/serviços					
213	O grau de dependência com parceiros externos contribuem para o desenvolvimento de novos produtos/serviços					
214	O uso de contratos nas relações com parceiros externos					
215	A transparência em trabalhos conjuntos com parceiros externos					
216	O grau de partilha de informações com nossos parceiros externos					
217	O tempo de duração das nossas parcerias externas					
218	A quantidade de parcerias para o desenvolvimento de produtos/serviços para a nossa organização					

Performance relacional Classifique de 1 (Muito pior) a 5 (Muito melhor) o grau de importância dos itens a seguir relacionados		1	2	3	4	5
219	Qualidade da relação da sua empresa com os seus parceiros de aliança					
220	Reputação da sua empresa perante os seus parceiros de aliança					
221	Lealdade dos seus parceiros de aliança com a sua empresa					
222	Satisfação global dos seus parceiros com a totalidade dos produtos e serviços oferecidos pela sua empresa					
223	Terminou o questionário. Poderá deixar abaixo alguma mensagem ou informação que entenda como de relevante, bem como alguma identificação de fragilidade(s) ou ameaça(s) do sector Hortofrutícola da região Oeste.					
224	Se estiver interessado em receber os resultados deste estudo, por favor anexe a este questionário os seus dados para posterior contacto.					

Muito obrigado pela sua participação.



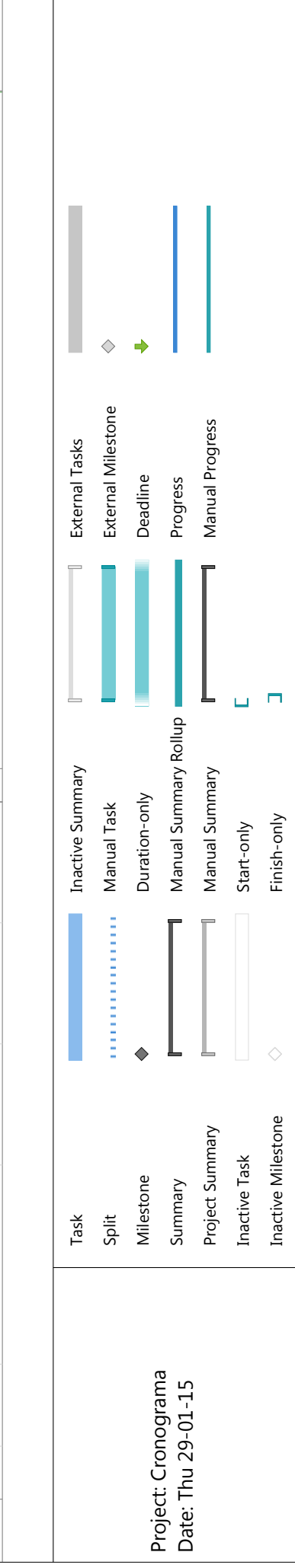
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS,
EMPRESARIAIS E TECNOLÓGICAS

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:
CONDICIONANTES DAS VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS
O CASO DA FILEIRA HORTOFRUTICOLA DO OESTE**

APÊNDICE 2 – Cronograma da Investigação

Lisboa, 2015

ID	Modo Tarefa	Tarefas	Duração	Início	Fim
1	✓	Elaboração do projecto de investigação	1327 days	Fri 01-01-10	Sat 31-01-15
2	✓	Pesquisa bibliográfica	1327 days	Fri 01-01-10	Sat 31-01-15
3	✓	Fundamentação teórica	64 days	Fri 01-01-10	Wed 31-03-10
4	✓	Apresentação do projecto de investigação	23 days	Mon 01-03-10	Wed 31-03-10
5	✓	Pesquisa de campo para recolha de dados	436 days	Thu 01-03-12	Thu 31-10-13
6	✓	Elaboração da redacção da tese	763 days	Thu 01-03-12	Sat 31-01-15
7	✓	Apresentação de evoluções construtivas	5 days	Tue 01-10-13	Sun 06-10-13
8	✓	Análise e tratamento de dados	66 days	Tue 01-10-13	Tue 31-12-13
9	✓	Pré-teste de verificação do questionário	46 days	Sun 01-12-13	Fri 31-01-14



Project: Cronograma
Date: Thu 29-01-15

Legend for task types:

- Task: Solid blue bar
- Split: Dotted blue bar
- Milestone: Diamond symbol
- Summary: Thick black bar
- Project Summary: Thin grey bar
- Inactive Task: Light blue bar
- Inactive Milestone: Diamond symbol
- Inactive Summary: Thin grey bar
- Manual Task: Teal bar
- Duration-only: Teal bar with light blue gradient
- Manual Summary Rollup: Teal bar with black outline
- Manual Summary: Teal bar with black outline
- Start-only: Light blue bar with black outline
- Finish-only: Light blue bar with black outline
- External Tasks: Grey bar
- External Milestone: Diamond symbol
- Deadline: Green arrow pointing down
- Progress: Blue bar
- Manual Progress: Teal bar

ID	Info	Modo Tarefa	Tarefas	Duração	Início	Fim	2010	2011	2012	2013	2014	2015		
							Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
10	✓	★	Questionário	196 days	Sat 01-02-14	Fri 31-10-14								
11	✓	★	Tratamento estatístico	66 days	Wed 01-10-14	Wed 31-12-14								
12	✓	★	Apresentação de evoluções construtivas	7 days	Sat 01-11-14	Sun 09-11-14								
13	✓	★	Apresentação de evoluções construtivas	6 days	Mon 01-12-14	Mon 08-12-14								
14	✓	★	Apresentação de evoluções construtivas	6 days	Mon 01-12-14	Sun 07-12-14								
15	✓	★	Conclusões e revisões da tese	46 days	Mon 01-12-14	Sat 31-01-15								
16	✓	★	Apresentação de evoluções construtivas	6 days	Mon 12-01-15	Sun 18-01-15								

Project: Cronograma
Date: Thu 29-01-15

Task		Inactive Summary		External Tasks	
Split		Manual Task		External Milestone	
Milestone		Duration-only		Deadline	
Summary		Manual Summary Rollup		Progress	
Project Summary		Manual Summary		Manual Progress	
Inactive Task		Start-only			
Inactive Milestone		Finish-only			



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS,
EMPRESARIAIS E TECNOLÓGICAS

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:
CONDICIONANTES DAS VANTAGENS COMPETITIVAS
SUSTENTÁVEIS
O CASO DA FILEIRA HORTOFRUTICOLA DO OESTE**

ANEXO 1 – Informação Económica ou Outra Complementar

Lisboa, 2015

Índice

Lista de Quadros e Tabelas.....	3
Lista de Gráficos	3
Lista de Figuras ou Ilustrações	4
Programa de Desenvolvimento Rural do Continente para 2014-2020.....	12
PDR 2020 Aprovado Formalmente pela Comissão Europeia.....	15
Portaria da Organização de Produtores de Frutas e Produtos Horticolas.....	16

Lista de Quadros e Tabelas

Tabela 1 - Indicadores estatísticos de caracterização dos índices preços dos meios de produção da agricultura.....	10
Tabela 2 - Censos Preliminares 2011	11

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Índices de preços dos bens alimentares 2005-2013	7
Gráfico 2 - Comércio Internacional dos produtos agrícolas e agro-alimentares	7
Gráfico 3 - Exportações – Principais países de destino de produtos agrícolas e agro-alimentares	8
Gráfico 4 - Importações – Principais países de origem de produtos agrícolas e agro-alimentares	8
Gráfico 5 - Produção do Ramo, Consumo intermédio e VAB – 2013	8
Gráfico 6 - Roda dos alimentos e disponibilidades diárias de produtos alimentares	8
Gráfico 7 - Desequilíbrios das disponibilidades dos grupos alimentares face ao recomendado - 2012	9
Gráfico 8 - Variações das disponibilidades diárias per-capita – 2008/2012	9

Gráfico 9 - Produção Nacional de Hortofrutícolas (fonte Espírito Santo Research, 2013).....	9
---	---

Lista de Figuras ou Ilustrações

Figura 1 - Número de Explorações, segundo as classes de Dimensão Económica, por região	5
Figura 2 - Mão-de-obra agrícola em UTA, por região	5
Figura 3 - Volume de Trabalho	6
Figura 4 - Região Oeste	6
Figura 5 - Taxa média de Crescimento Anual da Produção, dos Consumos Intermédios, do VAB agrícola e do PIB (%)	7

Número de explorações, segundo as classes de DE, por região (2009)

VPPT: 1 000 euros

Regiões	Total				Muito Pequenas (< 8 000 euros)			
	Nº	VPPT	(%)	DE/Expl	Nº	(%)	VPPT	(%)
Portugal	305 266	4 639 739	100	15,2	239 639	79	599 440	13
Continente	278 114	4 208 311	91	15,1	220 136	79	546 916	13
EDM	49 037	549 382	12	11,2	40 276	82	116 257	21
TM	61 804	378 302	8	6,1	51 955	84	125 812	33
BL	49 424	569 047	12	11,5	42 300	86	110 769	19
BI	33 763	287 544	6	8,5	27 849	82	59 587	21
RO	39 875	1 262 575	27	31,7	27 452	69	63 945	5
ALE	31 828	1 039 842	22	32,7	20 625	65	46 845	5
ALG	12 383	121 618	3	9,8	9 679	78	23 700	19
Açores	13 541	350 933	8	25,9	7 911	58	19 258	5
Madeira	13 611	80 495	2	5,9	11 592	85	33 266	41

Regiões	Pequenas (8 000 a < 25 000 euros)				Médias (25 000 a < 100 000 euros)				Grandes (> 100 000 euros)			
	Nº	(%)	VPPT	(%)	Nº	(%)	VPPT	(%)	Nº	(%)	VPPT	(%)
Portugal	37 732	12	516 846	11	19 494	6	969 822	21	8 401	3	2 553 631	55
Continente	33 721	12	462 829	11	16 801	6	826 555	20	7 456	3	2 372 012	56
EDM	5 311	11	70 603	13	2 244	5	116 539	21	1 206	2	245 982	45
TM	7 591	12	102 096	27	1 974	3	85 410	23	284	0	64 984	17
BL	4 277	9	56 043	10	1 910	4	94 829	17	937	2	307 405	54
BI	3 705	11	51 833	18	1 769	5	81 528	28	440	1	94 596	33
RO	6 244	16	88 973	7	4 067	10	202 529	16	2 112	5	907 129	72
ALE	4 755	15	68 121	7	4 135	13	212 393	20	2 313	7	712 484	69
ALG	1 838	15	25 160	21	702	6	33 327	27	164	1	39 432	32
Açores	2 254	17	32 228	9	2 483	18	133 805	38	893	7	165 642	47
Madeira	1 757	13	21 790	27	210	2	9 462	12	52	0	15 978	20

Fonte: INE - Recenseamento Agrícola 2009

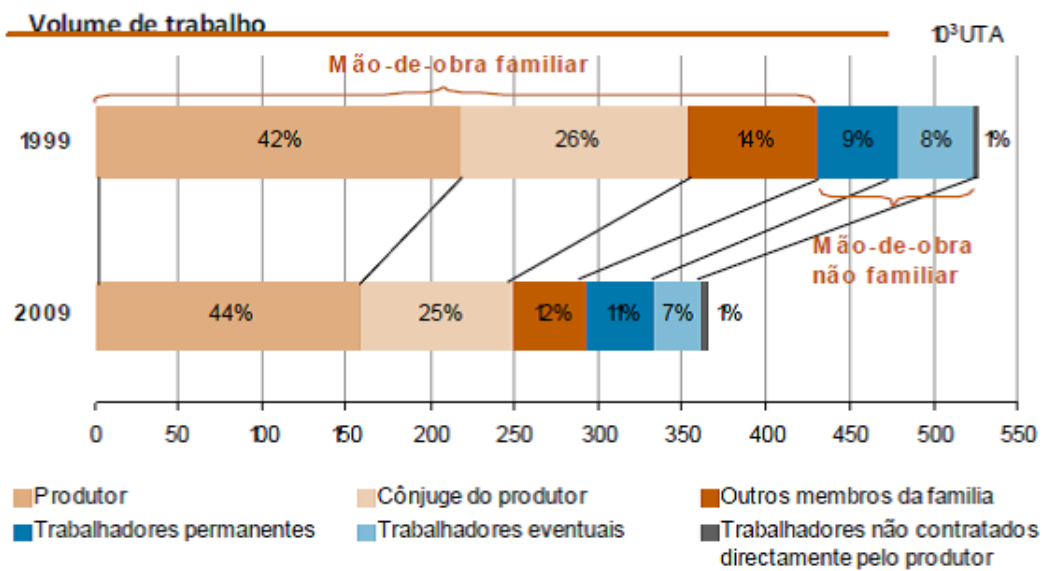
Figura 1 - Número de Explorações, segundo as classes de Dimensão Económica, por região

Mão-de-obra agrícola em UTA, por região (2009)

Regiões	Total de Mão-de-obra		Mão-de-obra familiar								Mão-de-obra não familiar							
			Total		Produtor		Cônjuge		Outros membros		Total		Trabalhadores permanentes		Trabalhadores eventuais		Não contratados directamente pelo produtor	
	UTA	(%)	UTA	(%)	UTA	(%)	UTA	(%)	UTA	(%)	UTA	(%)	UTA	(%)	UTA	(%)	UTA	(%)
Portugal	367 393	100	294 415	80	160 354	44	90 170	25	43 891	12	72 978	20	41 369	11	27 621	8	3 989	1
Continente	341 502	93	272 783	80	147 342	43	85 775	25	39 666	12	68 718	20	38 960	11	26 000	8	3 759	1
EDM	78 758	21	70 348	89	34 818	44	21 934	28	13 596	17	8 410	11	5 127	7	2 929	4	354	0
TM	69 330	19	56 740	82	30 836	44	18 077	26	7 827	11	12 591	18	4 641	7	7 219	10	731	1
BL	65 502	18	58 888	90	30 561	47	21 076	32	7 251	11	6 614	10	4 075	6	2 271	3	268	0
BI	33 552	9	29 459	88	16 238	48	9 620	29	3 601	11	4 093	12	1 699	5	2 215	7	179	1
RO	47 269	13	31 174	66	18 373	39	8 817	19	3 985	8	16 095	34	10 268	22	5 570	12	256	1
ALE	35 659	10	17 252	48	11 204	31	3 864	11	2 184	6	18 407	52	11 440	32	5 186	15	1 780	5
ALG	11 432	3	8 924	78	5 314	46	2 388	21	1 222	11	2 509	22	1 710	15	610	5	189	2
Açores	11 532	3	9 187	80	6 099	53	1 427	12	1 661	14	2 345	20	1 636	14	589	5	120	1
Madeira	14 360	4	12 445	87	6 913	48	2 968	21	2 564	18	1 915	13	773	5	1 032	7	110	1

Fonte: INE - Recenseamento Agrícola 2009

Figura 2 - Mão-de-obra agrícola em UTA, por região



Fonte: INE - Recenseamento Agrícola 2009

Figura 3 - Volume de Trabalho

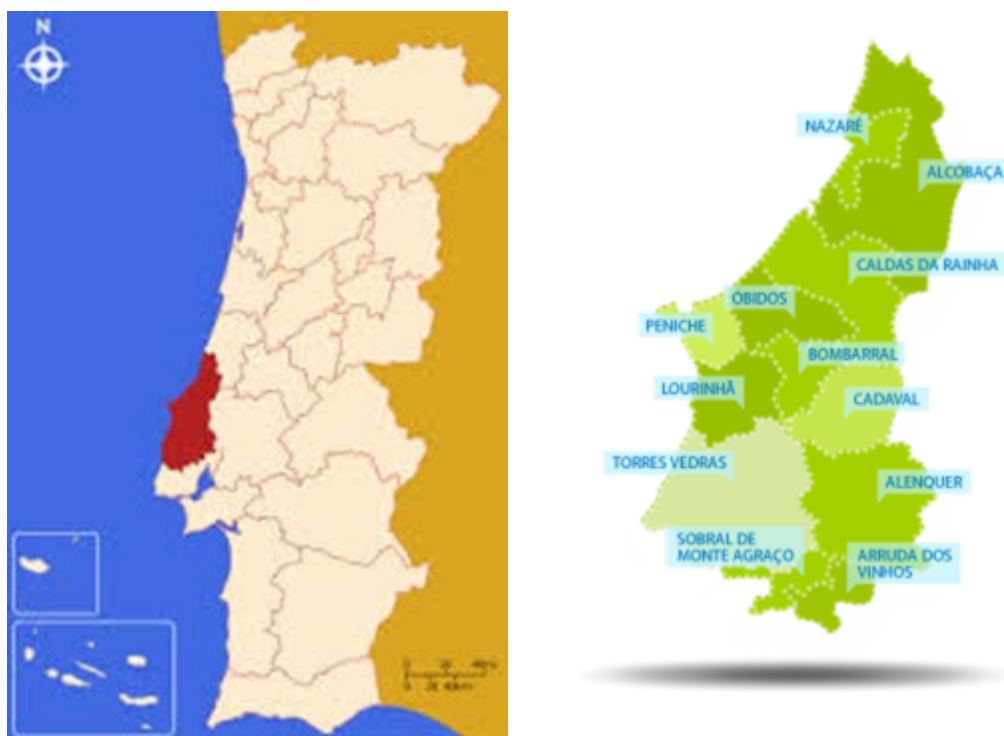
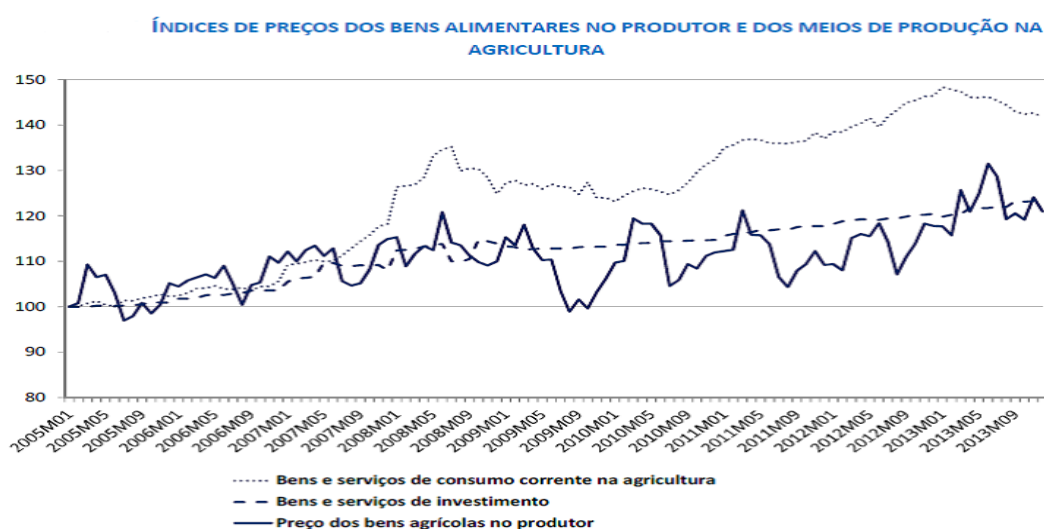


Figura 4 - Região Oeste

	Volume	Preço	Valor	Volume	Preço	Valor
	2012 ^f /2000			2012 ^f /2011 ^p		
Produção agrícola _{pm}	-0,2	0,8	0,5	-2,7	3,9	1,1
Consumos intermédios	0,1	2,6	2,7	-2,8	4,6	1,7
VAB _{pm} Agricultura	-0,8	-2,2	-2,9	-2,5	2,3	-0,3
PIB _{pm}	0,2	2,0	2,2	-3,2	-0,1	-3,3

Figura 5 - Taxa média de Crescimento Anual da Produção, dos Consumos Intermédios, do VAB agrícola e do PIB (%)¹



Fonte: GPP, a partir de INE

Gráfico 1 - Índices de preços dos bens alimentares 2005-2013

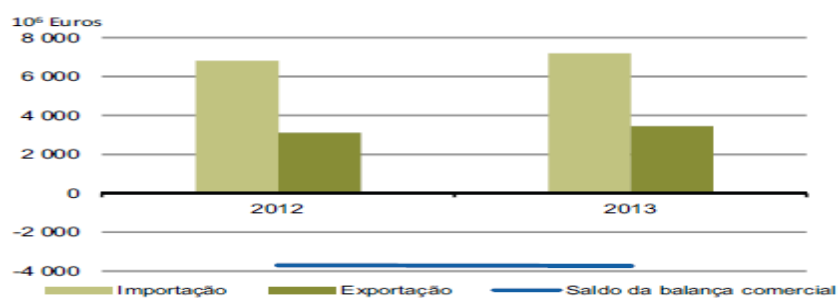


Gráfico 2 - Comércio Internacional dos produtos agrícolas e agro-alimentares²

¹ fonte: GPP – PDR 2020

² fonte: INE – Estatísticas Agrícolas 2013



Gráfico 3 - Exportações – Principais países de destino de produtos agrícolas e agro-alimentares³

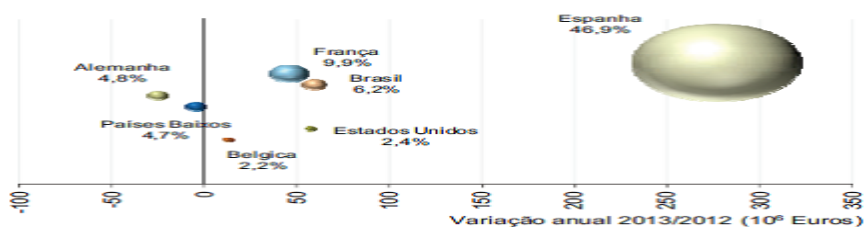


Gráfico 4 - Importações – Principais países de origem de produtos agrícolas e agro-alimentares⁴

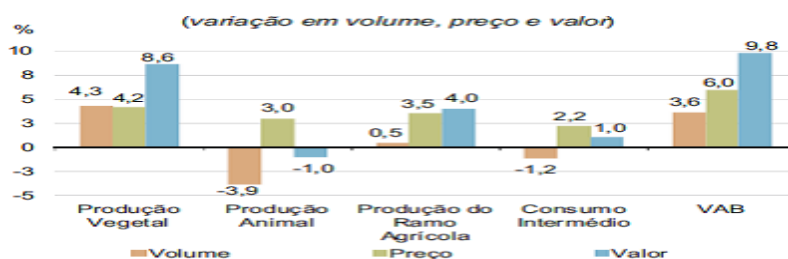


Gráfico 5 - Produção do Ramo, Consumo intermédio e VAB – 2013⁵

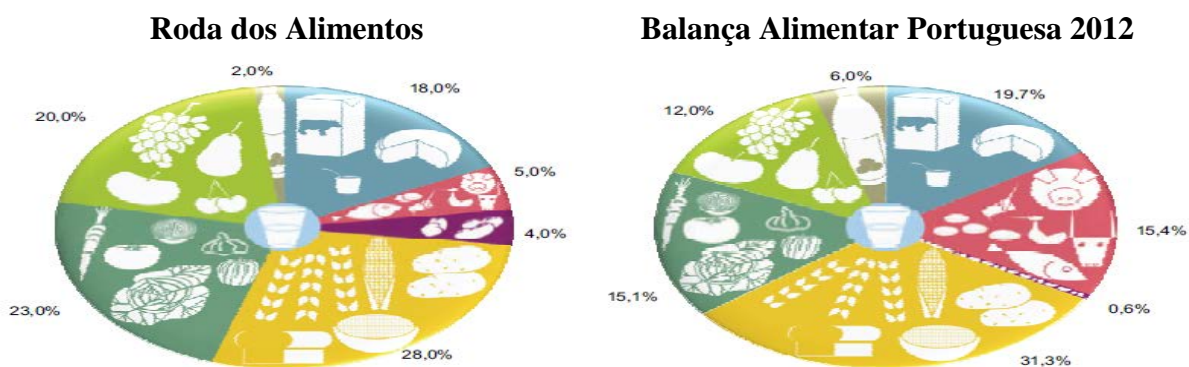


Gráfico 6 - Roda dos alimentos e disponibilidades diárias de produtos alimentares⁶

³ fonte: INE – Estatísticas Agrícolas 2013

⁴ fonte: INE – Estatísticas Agrícolas 2013

⁵ fonte: INE – Estatísticas Agrícolas 2013

⁶ Fonte: INE – Estatísticas Agrícolas 2013

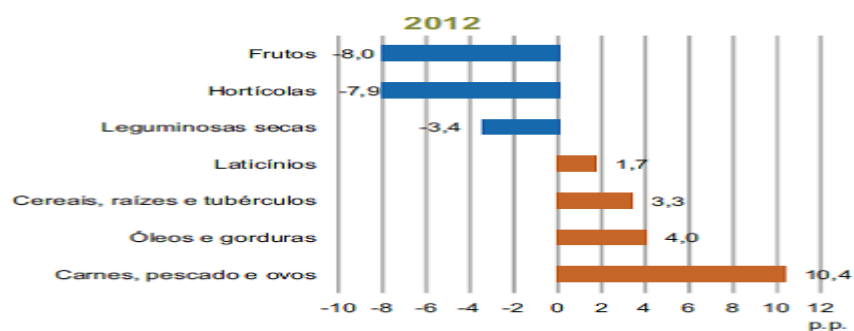


Gráfico 7 - Desequilíbrios das disponibilidades dos grupos alimentares face ao recomendado - 2012⁷

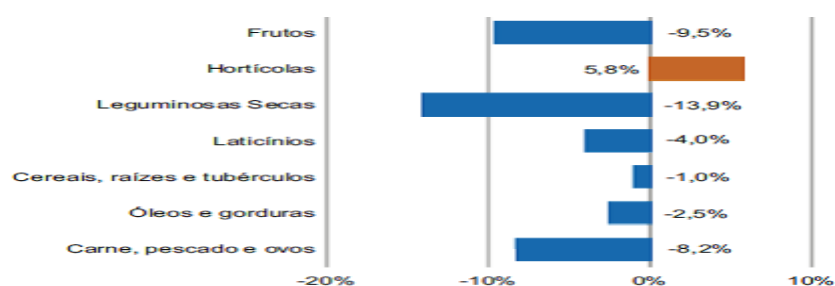


Gráfico 8 - Variações das disponibilidades diárias per-capita - 2008/2012⁸

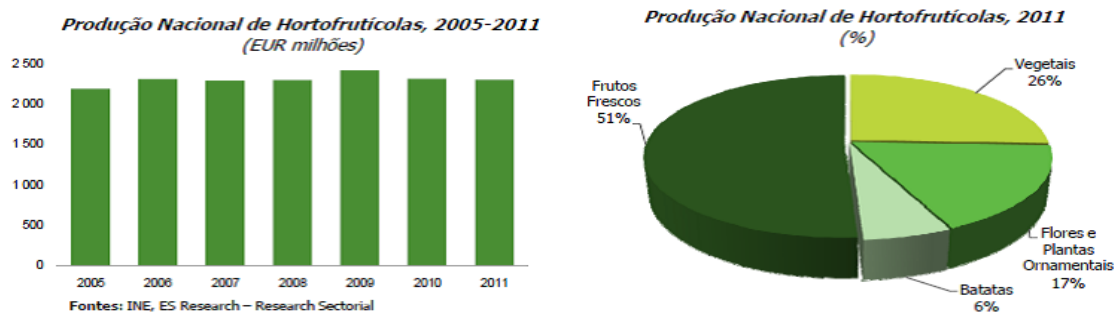


Gráfico 9 - Produção Nacional de Hortofrutícolas (fonte Espírito Santo Research, 2013)

⁷ Fonte: INE - Estatísticas Agrícolas 2013

⁸ Fonte: INE - Estatísticas Agrícolas 2013

**INDICADORES ESTATÍSTICOS DE CARACTERIZAÇÃO DOS ÍNDICES DE PREÇOS DOS
MEIOS DE PRODUÇÃO DA AGRICULTURA**

	Coeficiente de correlação com preços dos bens agrícolas	Média	Desvio padrão	Coeficiente de variação	Taxa de crescimento médio anual %
2005-2013					
Bens e serviços de consumo corrente na agricultura	0,67	124,9	15,2	0,122	4,6
Bens e serviços de investimento	0,67	112,1	6,9	0,062	2,5
Sementes e plantas	0,53	104,9	8,0	0,076	1,7
Energia e lubrificantes	0,64	133,0	20,1	0,151	5,0
Adubos e corretivos do solo	0,53	157,0	37,2	0,237	7,5
Alimentos para animais	0,70	135,1	24,4	0,180	6,9
Preço dos bens agrícolas no produtor	1,00	111,0	6,8	0,061	2,3
2005-2007					
Bens e serviços de consumo corrente na agricultura	0,63	105,9	5,2	0,049	5,4
Bens e serviços de investimento	0,63	103,7	3,4	0,033	3,8
Sementes e plantas	0,06	98,4	3,4	0,034	-0,4
Energia e lubrificantes	0,53	113,6	7,4	0,065	6,2
Adubos e corretivos do solo	0,65	111,0	8,1	0,073	8,6
Alimentos para animais	0,56	108,7	9,3	0,086	8,1
Preço dos bens agrícolas no produtor	1,00	106,3	4,8	0,045	3,9
2008-2011					
Bens e serviços de consumo corrente na agricultura	0,24	129,7	4,7	0,036	1,7
Bens e serviços de investimento	0,01	114,2	1,9	0,017	1,2
Sementes e plantas	0,18	103,9	4,6	0,044	2,1
Energia e lubrificantes	0,36	134,5	14,8	0,110	3,5
Adubos e corretivos do solo	0,19	177,6	25,2	0,142	-2,4
Alimentos para animais	0,18	137,9	10,4	0,075	1,7
Preço dos bens agrícolas no produtor	1,00	111,0	5,2	0,047	-0,2
2012-2013					
Bens e serviços de consumo corrente na agricultura	0,46	143,6	3,0	0,021	2,1
Bens e serviços de investimento	0,67	120,6	1,6	0,013	2,0
Sementes e plantas	-0,53	116,9	4,1	0,035	-5,2
Energia e lubrificantes	-0,45	159,0	6,3	0,039	-3,9
Adubos e corretivos do solo	-0,21	184,8	6,2	0,033	-2,7
Alimentos para animais	0,55	169,0	10,0	0,059	7,2
Preço dos bens agrícolas no produtor	1,00	118,1	6,1	0,052	7,6

Fonte: GPP, a partir de INE

Tabela 1 - Indicadores estatísticos de caracterização dos índices preços dos meios de produção da agricultura

Municípios	Freguesias	Nº de habitantes	Área Km2
Alcobaça	18	56.569	406,80
Alenquer	16	42.362	304,14
Arruda dos Vinhos	4	13.408	77,94
Bombarral	5	13.148	91,26
Cadaval	10	14.238	175,85
Caldas da Rainha	16	51.645	255,61
Lourinhã	11	25.719	147,13
Nazaré	3	15.068	21,71
Óbidos	9	11.689	141,51
Peniche	6	27.630	77,53
Sobral de Monte Agraço	3	10.158	52,00
Torres Vedras	20	79.500	407,05
	121	361.134	2158,53

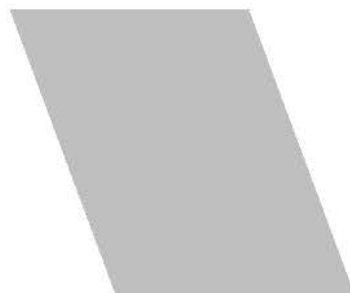
Estudo Técnico elaborado por Augusto Mateus e Associados – Sociedade de Consultores, Oeste – Programa Territorial de Desenvolvimento 2008-2013, Abril 2008, pág. 171-176

Tabela 2 - Censos Preliminares 2011

Programa de Desenvolvimento Rural do Continente para 2014-2020



Programa de Desenvolvimento Rural do Continente para 2014-2020



**Programa de Desenvolvimento Rural do Continente
2014-2020**



Decisão C (2014) 9896 de 12 de dezembro de 2014

Índice

I.	ENQUADRAMENTO	4
II.	DIAGNÓSTICO	6
III.	ANÁLISE SWOT	27
IV.	NECESSIDADES	2
V.	ESTRATÉGIA	14
VI.	CONDICIONALIDADES EX-ANTE	43
VII.	QUADRO DE DESEMPENHO	50
VIII.	MEDIDAS	55
	CONDIÇÕES GERAIS	55
	MEDIDA 1 – INOVAÇÃO	63
	AÇÃO 1.1 – GRUPOS OPERACIONAIS	64
	MEDIDA 2 – CONHECIMENTO	70
	AÇÃO 2.1 – CAPACITAÇÃO E DIVULGAÇÃO	71
	AÇÃO 2.2 – ACONSELHAMENTO	83
	MEDIDA 3 – VALORIZAÇÃO DA PRODUÇÃO AGRÍCOLA	92
	AÇÃO 3.1 – JOVENS AGRICULTORES	93
	AÇÃO 3.2 – INVESTIMENTO NA EXPLORAÇÃO AGRÍCOLA	97
	AÇÃO 3.3 – INVESTIMENTO NA TRANSFORMAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS AGRÍCOLAS	107
	AÇÃO 3.4 – INFRAESTRUTURAS COLETIVAS	113
	MEDIDA 4 – VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS FLORESTAIS	128
	MEDIDA 5 – ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	138
	AÇÃO 5.1 – CRIAÇÃO DE AGRUPAMENTOS E ORGANIZAÇÕES DE PRODUTORES	139
	AÇÃO 5.2 – ORGANIZAÇÕES INTERPROFISSIONAIS	143
	AÇÃO 5.3 – COOPERAÇÃO EMPRESARIAL	148
	MEDIDA 6 – GESTÃO DO RISCO E RESTABELECIMENTO DO POTENCIAL PRODUTIVO	151
	AÇÃO 6.1 – SEGUROS	152
	AÇÃO 6.2 – PREVENÇÃO E RESTABELECIMENTO DO POTENCIAL PRODUTIVO	156
	MEDIDA 7 – AGRICULTURA E RECURSOS NATURAIS	161
	AÇÃO 7.1 – AGRICULTURA BIOLÓGICA	162
	AÇÃO 7.2 – PRODUÇÃO INTEGRADA	170
	AÇÃO 7.3 – PAGAMENTOS REDE NATURA	174
	AÇÃO 7.4 – CONSERVAÇÃO DO SOLO	184

AÇÃO 7.5 – USO EFICIENTE DA ÁGUA	190
AÇÃO 7.6 – CULTURAS PERMANENTES TRADICIONAIS.....	194
AÇÃO 7.7 – PASTOREIO EXTENSIVO	205
AÇÃO 7.8 – RECURSOS GENÉTICOS	216
AÇÃO 7.9 – MOSAICO AGROFLORESTAL	227
AÇÃO 7.10 – SILVOAMBIENTAIS.....	237
AÇÃO 7.11 – INVESTIMENTOS NÃO PRODUTIVOS	242
AÇÃO 7.12 – APOIO AGROAMBIENTAL À APICULTURA	244
MEDIDA 8 – PROTEÇÃO E REABILITAÇÃO DE POVOAMENTOS FLORESTAIS	252
AÇÃO 8.1 – SILVICULTURA SUSTENTÁVEL.....	254
AÇÃO 8.2 – GESTÃO DE RECURSOS CINEGÉTICOS E AQUÍCOLAS.....	282
MEDIDA 9 – MANUTENÇÃO DA ATIVIDADE AGRÍCOLA EM ZONAS DESFAVORECIDAS.....	288
MEDIDA 10 – LEADER	295
AÇÃO 10.1 – APOIO PREPARATÓRIO	297
AÇÃO 10.2 – IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	298
AÇÃO 10.3 – ATIVIDADES DE COOPERAÇÃO DOS GAL	304
AÇÃO 10.4 – FUNCIONAMENTO E ANIMAÇÃO	306
IX. PLANO DE AVALIAÇÃO	312
X. FINANCIAMENTO.....	328
XI. PLANO DE INDICADORES.....	332
XII. AUXÍLIOS DE ESTADO	354
XIII. COMPLEMENTARIEDADE COM OUTROS INSTRUMENTOS.....	362
XIV. DISPOSIÇÕES DE EXECUÇÃO DO PROGRAMA	365
XV. ENVOLVIMENTO DOS PARCEIROS.....	371
XVI. REDE RURAL NACIONAL	374
XVII. DISPOSIÇÕES DE TRANSIÇÃO.....	379

PDR 2020 Aprovado Formalmente pela Comissão Europeia



GOVERNO DE
PORTUGAL

SECRETÁRIO DE ESTADO
DA AGRICULTURA

COMUNICADO

Portugal no pelotão da frente **PDR 2020 APROVADO FORMALMENTE PELA COMISSÃO EUROPEIA**

Portugal acaba de ver o seu Programa de Desenvolvimento Rural para 2014-2020 (PDR 2020) formalmente aprovado pela Comissão Europeia. O PDR 2020 foi um dos primeiros programas a ser enviado para aprovação da Comissão Europeia e acaba por ser um dos 10 primeiros programas a ser aprovado, num total de 118 programas de desenvolvimento rural (nacionais e regionais).

Com esta aprovação formal Portugal pode começar já a utilizar o dinheiro do PDR 2020, este ano. Esta aprovação permitirá dar continuidade ao trabalho que temos vindo a desenvolver no que respeita à legislação e operacionalização da abertura das medidas de apoio.

Segundo Assunção Cristas, Ministra da Agricultura e do Mar: *“Esta aprovação demonstra que Portugal fez desde muito cedo o seu trabalho interno. Portugal, pela primeira vez, aparece no pelotão da frente das aprovações dos programas de desenvolvimento rural. Isto ainda é mais relevante se tivermos em conta que Portugal tem um dos 10 maiores programas de desenvolvimento rural da União Europeia. Caso, não tivéssemos a aprovação neste momento, colocaríamos em risco toda a campanha de 2015, pois as próximas aprovações só estão previstas para meados de 2015. Em termos de estrutura o PDR 2020, possui todas as ferramentas para direcionar a nossa agricultura no aumento da produção, no estímulo à concentração da oferta e na sustentabilidade e coesão do território”.*

O PDR 2020 vai apoiar o investimento nas explorações agrícolas e empresas agroindustriais, os jovens agricultores, proporcionar um acréscimo de valor e de qualidade da produção, aumentar a concentração de oferta e contribuir para uma maior adesão aos seguros agrícolas. Este programa aposta também na investigação e inovação através de Grupos Operacionais e Projetos Inovadores. É um programa que reflete preocupações ambientais através de medidas agroambientais, agora reforçadas e mais orientadas para os agricultores, que mantem o apoio às regiões desfavorecidas e que reorienta o Leader para a agricultura, passando este a ser financiado em complementaridade com os restantes Fundos Europeus Estruturais e de Investimento. O PDR 2020 vai ter à disposição cerca de 4.1 mil milhões de euros até ao ano de 2020.

15 de dezembro de 2014

Portaria da Organização de Produtores de Frutas e Produtos Hortícolas

Portaria n.º 1266/2008 de 5 de Novembro

Em Portugal, o regime das organizações de produtores de frutas e produtos hortícolas encontra-se regulamentado desde a adesão às Comunidades Europeias, tendo sido pela última vez revisto em 2005, aquando da publicação da Portaria n.º 210/2005, de 24 de Fevereiro.

O Regulamento (CE) n.º 1234/2007, do Conselho, de 22 de Outubro, que estabelece uma organização comum dos mercados agrícolas e disposições específicas para certos produtos agrícolas (Regulamento «OCM única»), com a última redacção que lhe foi dada pelo Regulamento (CE) n.º 361/2008, do Conselho, de 14 de Abril, veio incorporar o resultado do acordo político da reforma do sector das frutas e produtos hortícolas de 2007, que havia sido publicada através do Regulamento (CE) n.º 1182/2007, do Conselho, de 22 de Setembro, entretanto revogado. Com esta integração foi também revogado o Regulamento (CE) n.º 2200/96, do Conselho, de 28 de Outubro.

Por sua vez, importa também estabelecer a nível nacional as normas complementares para aplicação do Regulamento (CE) n.º 1580/2007, da Comissão, de 21 de Dezembro, que estabelece as regras de execução do Regulamento «OCM única» relativamente ao sector das frutas e produtos hortícolas.

Apesar da reforma do sector das frutas e produtos hortícolas e a criação da «OCM única», as organizações de produtores não só continuam a ser o pilar das medidas de política de mercado como vêem a sua relevância reforçada porquanto desempenham um papel central num sector com potencialidades ímpares em Portugal.

Torna-se pois necessário adaptar o regime de reconhecimento das organizações de produtores ao novo enquadramento comunitário, que possibilita agora o reconhecimento por produto, bem como proceder a outras adaptações que visam fortalecer o seu papel enquanto estruturas de concentração da produção e da oferta, tendo em conta que é através destas estruturas que o sector hortifrutícola pode beneficiar dos apoios canalizados pelas políticas de mercado do regime da «OCM única». Por outro lado, procede-se a ajustamentos na tramitação e a algumas alterações estruturais no processo de análise e tomada de decisão dos processos de reconhecimento, nomeadamente descentralizando-se para a esfera das direcções regionais de agricultura e pescas e dos serviços competentes nas Regiões Autónomas a totalidade do processo decisório relativo ao reconhecimento das organizações de produtores e respectivas associações.

Assim:

Ouvidos os órgãos de governo próprio das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, manda o Governo, pelo Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, ao abrigo do disposto nos Regulamentos (CE) n.os 1234/2007, do Conselho, de 22 de Outubro, e 1580/2007, da Comissão, de 21 de Dezembro, o seguinte:

Artigo 1.º

Objecto

O presente diploma estabelece as regras nacionais complementares de reconhecimento de organizações de produtores e de associações de organizações de produtores no sector das frutas e produtos hortícolas, previstos na secção i-A do capítulo ii do título ii da parte ii do Regulamento (CE) n.º 1234/2007, do Conselho, de 22 de Outubro, e no Regulamento (CE) n.º 1580/2007, da Comissão, de 21 de Dezembro.

Artigo 2.º

Organizações de produtores

1 - Podem ser reconhecidas como organizações de produtores as entidades que disponham de pessoal, infra-estruturas e equipamento necessários para assegurarem as suas funções essenciais, que satisfaçam cumulativamente os requisitos estabelecidos na subalínea iii) da alínea a) e nas alíneas b) e c) do artigo 122.º do Regulamento (CE) n.º 1234/2007, e cuja actividade principal diga respeito à concentração da oferta e à colocação no mercado dos produtos relativamente aos quais requer o reconhecimento.

2 - As entidades referidas no n.º 1 devem revestir a forma jurídica de cooperativa agrícola, sociedade de agricultura de grupo - integração parcial (SAG-IP), agrupamento complementar de empresas, sociedade civil sob forma comercial ou sociedade comercial, devendo as acções ser nominativas quando as sociedades comerciais revestirem a forma de sociedade anónima.

3 - O reconhecimento como organização de produtores pode ser concedido por produto ou grupo de produtos constantes da parte ix do anexo i do Regulamento (CE) n.º 1234/2007, do Conselho, e em conformidade com o anexo ao presente diploma e que dele faz parte integrante.

4 - Para efeitos do disposto na alínea b) do n.º 1 do artigo 125.º-B do Regulamento (CE) n.º 1234/2007, as organizações de produtores devem reunir, para cada produto ou grupo de produtos especificado no pedido de reconhecimento, o número mínimo de produtores e o valor mínimo de produção comercializável (VPC) constantes do anexo ao presente diploma e que dele faz parte integrante.

5 - O VPC referido no número anterior pode ser reduzido a 70 % nos casos em que o pedido de reconhecimento se refira a um único produto, com excepção do tomate do código NC 0702 00 00 e dos frutos de casca rijas.

6 - O VPC mencionado no n.º 4 é reduzido em 50 % quando aplicável a entidades nas quais pelo menos metade do valor da sua produção comercializável é obtido através de produtos certificados em modo de produção biológico (MPB), modo de produção integrada (PRODI), denominação de origem protegida (DOP), indicação geográfica protegida (IGP) ou especialidade tradicional garantida (ETG), devendo para esse efeito a organização de produtores identificar o ou os organismos de controlo responsáveis pela certificação dos produtos em questão.

7 - O número mínimo de produtores de uma entidade que seja constituída por outras pessoas colectivas também compostas por produtores é aferido com base no número de produtores associados de cada uma dessas pessoas colectivas.

8 - As reduções previstas nos n.os 5 e 6 não são cumuláveis, aplicando-se, se necessário, a regra mais favorável à entidade requerente.

9 - Podem ser reconhecidas como organizações de produtores transnacionais, relativamente a um único ou mais produtos, as pessoas colectivas que tenham a sua sede social em Portugal e que preencham cumulativamente os requisitos mencionados nos n.os 1 a 4, desde que disponham de um mínimo de 75 % de associados cujas explorações se situem em Portugal e estes contribuam com igual percentagem para o volume de produção comercializável da entidade a reconhecer.

Artigo 3.º

Estatutos das organizações de produtores

1 - Os estatutos das organizações de produtores devem incluir, para além das exigências mencionadas no artigo 125.º-A do Regulamento (CE) n.º 1234/2007, disposições que:

a) Obriguem os seus associados a um período mínimo de permanência de um ano ou a um período igual ao da duração do programa operacional, caso o mesmo tenha sido apresentado;

b) Garantam que a renúncia à qualidade de membro produz efeitos a partir do dia 1 de Janeiro do ano seguinte ao da respectiva comunicação, devendo esta ser efectuada, por escrito, à organização de produtores, entre 1 de Julho e 31 de Outubro de cada ano;

c) Garantam que nenhum dos membros produtores detenha mais de um terço do capital social ou igual percentagem de direitos de voto, sendo que a mesma poderá aumentar até ao máximo de 49 %, desde que tal aumento seja proporcional à contribuição do membro em causa para o valor da produção comercializada pela organização de produtores;

d) Garantam que os membros produtores sejam detentores de pelo menos dois terços do capital social ou dos direitos de voto, não podendo os membros não produtores exercer o seu direito de voto nas questões relacionadas com o fundo operacional;

e) Garantam que os membros não produtores, quando existam, não possam ser detentores de mais de um terço do capital social;

f) Mantenham uma contabilidade separada relativamente às actividades para as quais é concedido o reconhecimento;

g) Permitam que não seja comercializada pela organização de produtores uma parte da produção dos seus associados, nos termos e condições referidos nas alíneas b) e c) do n.º 2 do artigo 125.º-A do Regulamento (CE) n.º 1234/2007.

2 - Para efeitos do disposto na alínea a) do n.º 2 do artigo 125.º-A do Regulamento (CE) n.º 1234/2007, a percentagem máxima de produção para venda directamente na exploração ou fora da sua exploração ao consumidor ou para utilização pessoal é limitada a 10 % e não é contabilizável para efeitos de VPC da organização de produtores.

Artigo 4.º

Associações de organizações de produtores

1 - Podem ser reconhecidas como associações de organizações de produtores as pessoas colectivas que cumpram cumulativamente os seguintes requisitos:

a) Sejam constituídas por iniciativa de organizações de produtores reconhecidas, ainda que possam ter como membros outras pessoas colectivas;

b) Revistam uma das formas jurídicas enunciadas o n.º 2 do artigo 2.º

2 - As associações de organizações de produtores devem incluir nos respectivos estatutos disposições que:

a) Demonstrem o preenchimento dos requisitos mencionados nas alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo anterior;

b) Assegurem às organizações de produtores reconhecidas o controlo da sua associação e das suas deliberações, para o que terão de dispor de pelo menos 51 % dos direitos de voto;

c) Estabeleçam as condições em que as associações de produtores podem desempenhar total ou parcialmente as funções dos seus membros descritas no artigo 122.º do Regulamento (CE) n.º 1234/2007 e especificadas no artigo 25.º do Regulamento (CE) n.º 1580/2007.

3 - Podem ainda ser reconhecidas como associações transnacionais de organizações de produtores as pessoas colectivas que tenham a sua sede social em Portugal e que disponham de associados reconhecidos noutros Estados membros, desde que aqueles que tenham sido reconhecidos em Portugal representem, pelo menos, 75 % do número total de associados e contribuam com igual percentagem para o volume de produção comercializável, devendo ainda a associação cumprir todos os requisitos mencionados nos números anteriores que se aplicam mutatis mutandis.

Artigo 5.º

Apresentação do pedido de reconhecimento

1 - O pedido de reconhecimento de organizações de produtores ou de organizações de produtores transnacionais é apresentado junto da direcção regional de agricultura e pescas (DRAP) da área onde se localiza a sede da entidade requerente ou dos serviços competentes nas Regiões Autónomas (RA), acompanhado dos seguintes documentos:

a) Memória descritiva das actividades do requerente, incluindo, nomeadamente, a sua localização, a descrição das instalações e dos meios técnicos e administrativos relativos à produção, conservação, acondicionamento e comercialização dos produtos e capacidade técnica de utilização, bem como, para o produto ou grupo de produtos para os quais se requer o reconhecimento, o valor médio da produção comercializável do conjunto dos produtores no decurso do último ano, ou no período de referência que venha a ser fixado para efeitos de cálculo do limite máximo de assistência financeira ao respectivo programa operacional;

b) Cópia da acta da assembleia geral na qual se deliberou a apresentação do pedido de reconhecimento com indicação do produto ou grupo de produtos a título do qual é requerido o reconhecimento;

c) Cópia de credencial emitida pelo INSCOOP, certificado de natureza agrícola ou alvará de reconhecimento;

d) Cópias da escritura de constituição ou dos estatutos publicados e do regulamento interno, se houver, bem como todas as alterações que aos mesmos tenham tido lugar;

e) Cópia da respectiva certidão da conservatória do registo comercial, incluindo a totalidade das inscrições em vigor;

f) Relatório e contas aprovados pela assembleia geral, relativos aos últimos três exercícios, e respectivas declarações de IRC, excepto se a actividade da entidade requerente se iniciou há menos de um ano, caso em que deve ser apresentado um orçamento previsional com base no volume médio da produção comercializável no decurso das três campanhas anteriores para o conjunto dos produtores, bem como a declaração de início de actividade;

g) Relação nominal dos associados, em suporte informático, com indicação da localização da exploração pertencente a cada um, área afectada à produção, em hectares, e volume e valor da produção por produto ou produtos, relativamente à média das últimas três campanhas de cada um dos membros.

2 - A relação nominal dos associados de uma entidade que seja constituída por outras pessoas colectivas reporta-se aos produtores associados de cada uma dessas pessoas colectivas.

3 - Os pedidos de reconhecimento como associações de organizações de produtores e como associações transnacionais de organizações de produtores são apresentados na DRAP ou no serviço competente das RA da área onde se localiza a sede da associação, acompanhados dos documentos referidos nas alíneas b), d) e e) do n.º 1 do presente artigo, bem como dos seguintes elementos:

a) Identificação completa da requerente, designadamente nome, local da sede social, relação nominal dos associados reconhecidos e não reconhecidos e valor total da produção comercializada dos seus membros referente aos três últimos anos;

b) Cópias dos títulos de reconhecimento de todos os membros reconhecidos.

Artigo 6.º

Análise e decisão dos pedidos

1 - Apresentado o pedido, a DRAP ou o serviço competente nas RA analisa o processo e procede ao controlo in loco, nos termos do n.º 1 do artigo 105.º do Regulamento (CE) n.º 1580/2007.

2 - Nos casos em que se verifiquem insuficiências que não sejam oficiosamente supráveis, a DRAP ou serviço competente nas RA solicita aos requerentes o suprimento das deficiências existentes ou os elementos em falta, concedendo-lhes um prazo não superior a 10 dias.

3 - O título de reconhecimento é concedido por despacho do director regional de agricultura e pescas ou pelo responsável do serviço competente nas RA, no prazo de

45 dias a contar da data de recepção do pedido, e remetido à organização de produtores.

4 - No mesmo prazo devem ser também notificadas as entidades cujos pedidos de reconhecimento sejam indeferidos.

Artigo 7.º

Alteração dos títulos

1 - As entidades reconhecidas podem solicitar a alteração dos respectivos títulos de reconhecimento para outro produto ou grupo de produtos desde que dessa alteração resulte um reforço da posição dos seus produtores no mercado e de uma maior eficácia dos serviços prestados aos seus membros.

2 - Os pedidos de alteração dos títulos de reconhecimento são apresentados junto das DRAP ou serviço competente nas RA da área onde se localize a sede do requerente, acompanhados dos seguintes documentos:

a) Cópia da acta da assembleia geral, na qual se deliberou a apresentação do pedido de alteração do título e respectivo fundamento;

b) Relação nominal dos associados em formato electrónico, com indicação da localização da exploração pertencente a cada um, volume e valor da produção comercializável por produto ou grupo de produtos, relativamente à média das últimas três campanhas de cada um dos membros;

c) O original do título a alterar.

3 - A emissão do novo título de reconhecimento revoga o anterior e é concedida por despacho do director regional de agricultura e pescas ou do responsável do serviço competente nas RA, sendo a decisão comunicada ao requerente no prazo de 30 dias contados da recepção do mesmo.

Artigo 8.º

Externalização

1 - A DRAP ou os serviços competentes nas RA da área onde se localize a sede do requerente pode autorizar a adjudicação a terceiros de actividades das organizações de produtores nos termos previstos no artigo 29.º do Regulamento (CE) n.º 1580/2007, mediante requerimento fundamentado, desde que a organização de produtores ou a associação de organizações de produtores aprove a respectiva decisão em assembleia geral por maioria qualificada de dois terços e demonstre, designadamente:

a) A impossibilidade objectiva de desempenho da ou das actividades a adjudicar;

b) A vantagem económica-financeira da adjudicação a terceiros;

c) A aptidão técnica do adjudicatário para o desempenho da actividade ou das actividades a adjudicar.

2 - O requerimento deve ser acompanhado de:

a) Cópia da acta da deliberação da assembleia geral, da qual conste a respectiva fundamentação;

b) Identificação completa do adjudicatário;

c) Cópia da minuta do contrato a celebrar.

Artigo 9.º

Verificações

A DRAP ou o serviço competente nas RA da área onde se localize a sede dos agrupamentos, das organizações de produtores e das associações de organizações de produtores reconhecidas procede à verificação periódica da manutenção das condições justificativas do reconhecimento, de acordo com o artigo 125.º-B do Regulamento (CE) n.º 1234/2007, devendo ser, em cada ano, verificados pelo menos 30 % das entidades reconhecidas de forma que todas as entidades sejam verificadas pelo menos uma vez em cada cinco anos.

Artigo 10.º

Revogação ou suspensão dos títulos

1 - Sempre que deixarem de se encontrar preenchidas as condições de reconhecimento, a DRAP ou o serviço competente nas RA analisa o processo e, após audição da entidade reconhecida, decide quanto à revogação, suspensão do título ou advertência com indicação das medidas correctivas de acordo com o disposto no artigo 116.º do Regulamento (CE) n.º 1580/2007.

2 - A advertência consiste na comunicação das medidas correctivas a adoptar dentro do prazo máximo de um ano, para reposição da conformidade.

3 - A suspensão consiste na fixação de um período, não superior a 12 meses, durante o qual a entidade fica impossibilitada de receber fundos públicos relativos a programa operacional ou plano de reconhecimento.

4 - A revogação do título é feita por despacho do director regional de agricultura e pescas ou do responsável do serviço competente nas RA.

5 - Da aplicação das medidas previstas no presente artigo são informados o Gabinete de Planeamento e Políticas (GPP) e o Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, I. P. (IFAP, I. P.)

Artigo 11.º

Comunicações e obrigações

1 - A DRAP ou os serviços competentes nas RA da área onde se localiza a sede das entidades reconhecidas comunicam ao GPP e ao IFAP a emissão dos títulos de reconhecimento ou pré-reconhecimento bem como as suas alterações ou sanções aplicadas, no prazo de 15 dias após a respectiva notificação aos interessados.

2 - Até 31 de Janeiro de cada ano, as DRAP ou os serviços competente nas RA comunicam ainda ao GPP:

- a) O plano anual de verificações elaborado para efeitos do disposto no artigo 9.º;
- b) A listagem das entidades reconhecidas ou pré-reconhecidas a 31 de Dezembro do ano anterior e de todas as situações de indeferimento ocorridas no mesmo período.

3 - Ao GPP incumbe:

- a) Informar a Comissão Europeia das medidas adoptadas nos termos da alínea c) do n.º 2 do artigo 125.º-B e nos termos do n.º 2 do artigo 125.º-E do Regulamento (CE) n.º 1234/2007;
- b) Comunicar ainda à Comissão, no mês seguinte à notificação da aprovação do plano de reconhecimento, as referências do agrupamento, a data de pré-reconhecimento e a duração do referido plano, relativamente aos agrupamentos de produtores aprovados nas RA;
- c) Elaborar o relatório anual mencionado na alínea c) do n.º 1 do artigo 12.º, com base nos relatórios regionais das DRAP ou dos serviços competentes nas RA;
- d) Coordenar a organização da informação relevante para efeitos da presente portaria, nomeadamente a relativa às condições de reconhecimento por organização e respectivos membros, em articulação com as DRAP e serviços competentes nas RA, desenvolvendo, designadamente, os modelos de comunicações a efectuar entre as entidades envolvidas.

Artigo 12.º

Relatórios

1 - Os relatórios de âmbito regional e nacional, sobre a aplicação da presente portaria, são elaborados anualmente de acordo com o seguinte calendário e pelas seguintes entidades:

- a) Até 31 de Março de cada ano, as entidades reconhecidas e pré-reconhecidas enviam à DRAP ou ao serviço competente na Região Autónoma a respectiva ficha de informação anual de actividade relativa ao ano civil precedente acompanhada da relação nominal dos associados devidamente actualizada;
- b) Até ao dia 1 de Maio de cada ano, as DRAP e os serviços competentes nas RA reúnem a informação constante nas fichas individuais das entidades reconhecidas e remetem ao GPP a informação tratada de âmbito regional com vista à elaboração do relatório anual;
- c) Até ao dia 15 de Novembro de cada ano, o GPP remete à Comissão o relatório anual mencionado no n.º 3 do artigo 99.º do Regulamento (CE) n.º 1580/2007.

2 - Os relatórios relativos às verificações efectuadas no âmbito do artigo 9.º são elaborados pelas DRAP e pelos serviços competentes nas RA nos seguintes termos:

- a) De cada verificação efectuada é elaborado e remetido ao GPP um relatório;

b) O relatório de análise e de avaliação e das verificações efectuadas no ano anterior é elaborado e remetido ao GPP até 31 de Janeiro de cada ano.

Artigo 13.º

Regiões Autónomas

1 - Nas RA, as regras relativas ao pré-reconhecimento dos agrupamentos de produtores no sector das frutas e produtos hortícolas, ao abrigo do disposto no artigo 125.º-E do Regulamento (CE) n.º 1234/2007 e na secção iv do Regulamento (CE) n.º 1580/2007, são estabelecidas pelo respectivo Governo Regional.

2 - Nas RA, são designadas pelos respectivos órgãos de governo próprio as entidades competentes para a execução do disposto no presente diploma.

Artigo 14.º

Direito transitório

1 - Até três meses antes de terminar o prazo de execução do plano de reconhecimento os agrupamentos de produtores pré-reconhecidos ao abrigo do Regulamento (CE) n.º 2200/96 devem solicitar o seu reconhecimento como organização de produtores, sendo-lhes, todavia, desde já aplicáveis, com as necessárias adaptações, o disposto nos artigos 9.º, 10.º, 11.º e 12.º do presente diploma.

2 - Nos termos e nas condições referidas na alínea c) do n.º 2 do artigo 38.º do Regulamento (CE) n.º 1580/2007, um antigo membro de uma organização de produtores não pode aderir a um agrupamento de produtores durante o período de um ano após a sua saída.

3 - As organizações de produtores reconhecidas ao abrigo do Regulamento (CE) n.º 2200/96 consideram-se reconhecida para efeitos do disposto na presente portaria, devendo proceder às adaptações necessárias para o cumprimento dos novos requisitos estabelecidos até 31 de Dezembro de 2010.

Artigo 15.º

Revogação

É revogada a Portaria n.º 210/2005, de 24 de Fevereiro.

Artigo 16.º

Entrada em vigor

O presente diploma entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

O Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, Jaime de Jesus Lopes Silva, em 31 de Outubro de 2008.

ANEXO

(a que se refere o artigo 2.º) (ver documento original)



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS,
EMPRESARIAIS E TECNOLÓGICAS

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:
CONDICIONANTES DAS VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS
O CASO DA FILEIRA HORTOFRUTICOLA DO OESTE**

ANEXO 2 – Informação Estatística Complementar

Dados resumo do questionário;

Dados Económicos (Mapas, Quadros, Gráficos e Tabelas)

Lisboa, 2015

Índice

Lista de Quadros e Tabelas.....	iii
DADOS RESUMO QUESTIONÁRIO:.....	iv

Lista de Quadros e Tabelas

Tabela 1 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação nas H4: OM, AE, OA,OI e VC, Valores Centrais e de Dispersão.....	8
Tabela 2 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H4 A2: OME, AE e VC, Valores Centrais e de Dispersão.	9
Tabela 3 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H5, VC, AE, e P, Valores Centrais e de Dispersão.....	10

DADOS RESUMO QUESTIONÁRIO:

1) Área superfície ocupada

Até 1 ha	4	2%
Superior a 1 ha até 5 ha	27	17%
Superior a 5 ha até 10 ha	31	19%
Superior a 10 ha, indique na opção seguinte a opção a área global	10	6%
Outro	25	15%

2) Percentagem ocupada por estufa(s)

Nenhuma	67	41%
Até 25% área global	13	8%
Superior a 25% até 50%	6	4%
Superior a 50%	7	4%
Total	4	2%

3) Indique o(s) produto(s) de maior expressão/relevância no seu negócio

Alface	26	16%
Alho	7	4%
Batata	23	14%
Cebola	21	13%
Cenoura	10	6%
Couve	31	19%
Ervilha	6	4%
Fava	11	7%
Feijão Verde	11	7%
Pepino	11	7%
Pimento	5	3%
Tomate fresco	24	15%
Tomate industria	1	1%
Frutos de caroço	5	3%
Maçã	14	9%
Maçã de Alcobaça	19	12%
Morango	6	4%
Pêra - variedades diversas	4	2%
Pêra Rocha	42	26%
Outro	10	6%

4) Indique o(s) meio(s) de escoamento da sua produção mais relevante(s), não mais de três

Venda directa ao consumidor	16	10%
Centrais de comercialização	32	20%
Indústria	9	6%
Venda a retalhistas	22	13%
Agrupamento de agricultores	30	18%
Venda directa ao sector da distribuição	19	12%
Leilões Produtos Hortofrutícolas	10	6%
Indique o mais expressivo	0	0%
Outro	7	4%

5) Na aliança ou parceria em curso, Valide a(s) prática(s) aplicada(s):

Foi elaborado e posto em vigor contrato escrito	35	21%
Existem objetivos, procedimentos, planos de acção e metas bem definidas e integradas, com direitos e deveres para as partes	36	22%
Existe uma pessoa dedicada ao exercício do relacionamento	35	21%
Existe somente compromissos verbais	21	13%

6) Indique o tipo de parceria de cooperação

Fornecedores de equipamentos, material, componentes	14	9%
Laboratórios do Estado ou outros Organismos públicos	2	1%
Universidades, Institutos Politécnicos, Centros Tecnológicos, Escolas Profissionais	3	2%
Consultores, Empresas de Investigação e Desenvolvimento, Associações Empresariais	5	3%
Concorrentes ou outras empresas do mesmo sector	9	6%
Clientes ou consumidores	13	8%
Outras empresas do grupo	7	4%
Outro	27	17%

(Nota Resumo dos Outros: 21 Apoio Técnico, restantes: Cooperativa, Agricultores , Organização Produtores, Factores Produção)

Qualidade do(s) produto(s) e/ou serviço(s)

Nota: 1 Discordo totalmente; 5 – Concordo Totalmente

7) Os nossos clientes estão sempre a elogiar a qualidade do(s) nosso(s) produto(s) e/ou serviço(s)

1	4	2%
2	3	2%
3	43	26%
4	93	57%
5	20	12%

8) Os nossos clientes estão convictos de que nós oferecemos produto(s) e/ou serviço(s) com muita boa qualidade

1	0	0%
2	1	1%
3	25	15%
4	103	63%
5	34	21%

9) A qualidade do(s) nosso(s) produto(s) e/ou do(s) nosso(s) serviço(s) é melhor do que a dos nossos concorrentes.

1	7	4%
2	9	6%
3	59	36%
4	72	44%
5	16	10%

10) Identifique o(s) mercado(s) de destino mais importante(s) de exportação, não mais de três

Espanha	52	32%
França	50	31%
Reino Unido	21	13%
Alemanha	9	6%
Bélgica	4	2%
Brasil	45	28%
Outro	21	13%

11)Actividade

Produtor - Hortícola	49	30%
Produtor - Frutícola	44	27%
Produtor - Hortofrutícola	11	7%
Fornecedor - Viveirista	6	4%
Fornecedor - Máquinas, Equipamentos ou Produtos	22	13%
Fornecedor - Rede Frio	3	2%
Fornecedor - Transportes	5	3%
Distribuidor - Central Hortofrutícola	43	26%
Distribuidor - Leilões	3	2%
Distribuidor - Hipermercado, Supermercado	16	10%
Distribuidor - Mercado, Feiras, Frutarias	17	10%
Distribuidor - Canal Horeca (Hotéis, Restaurantes, Cafés)	5	3%
Complementador - Agro-alimentar	11	7%
Complementador - Agro-industrial	2	1%
Complementador - Transformador	1	1%
Complementador - Embalador	7	4%
Universidade, Instituto Politécnico, Centro Tecnológico, Escola Profissional	6	4%
Consultores, Empresas Investigação e Desenvolvimento, Associações Empresariais	1	1%
Laboratórios do Estado ou Outros Organismos Públicos	2	1%
Instituição de Crédito, Sociedade Garantia Mútua, Seguradora, Mediador de Seguros	2	1%
Empresa Certificadora	1	1%
Outro	11	7%

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. OMR (OM)	-															
2. OMP (OM)	.38**	.-														
3. QCR (AE)	-.08	.16	-													
4. ORLP (AE)	-.12	.06	.63**	-												
5. CR (AE)	-.15	.09	.70**	.76**	-											
6. CC (AE)	-.09	.05	.77**	.72**	.82**	-										
7. AI (AE)	-.08	.02	.67**	.65**	.82**	.84**	-									
8. IA (AE)	-.05	.14	.66**	.62**	.81**	.79**	.85**	-								
9. PR (AE)	-.19	-.00	.80**	.76**	.80**	.82**	.78**	.80**	-							
10. CA (OA)	.59**	.12	.14	.09	.06	.24	.18	.11	-.02	-						
11. VP (OA)	.34**	.03	.35*	.20	.23	.34*	.40**	.25	.22	.45**	-					
12. AM (OA)	.54**	-.02	.33*	.26	.12	.38*	.19	.16	.25	.58**	.47**	-				
13. (OI)	.51**	.13	.54**	.11	.20	.34*	.28	.38*	.52**	.59**	.45**	.71**	-			
14. PC (VC)	-.12	.18	-.18	-.32*	-.17	-.18	-.04	-.03	-.21	-.11	-.06	-.22*	-.03	-		
15. RF (VC)	.36**	.41**	-.04	-.13	-.17	-.17	-.10	-.04	-.17	.18*	.03	.08	.17	.47**	-	
16. QPS (VC)	.46**	.29**	.05	-.03	-.02	-.12	-.18	-.16	-.09	.17	.07	.17*	.18*	-.01	.36**	-
<i>n</i>	132	112	45	45	45	45	45	45	45	132	132	132	124	161	161	161
<i>M</i>	3.89	3.53	3.71	4.09	3.70	3.61	3.59	3.66	3.98	3.85	3.63	4.00	4.21	161	161	161
<i>DP</i>	0.61	0.69	0.99	0.93	0.85	0.88	0.89	0.87	0.89	0.52	0.54	0.77	0.75	2.64	3.11	3.74

Nota. * Correlações significativas ao nível de $p < .05$ e ** ao nível de $p < .01$ (bi-caudal); valores médios (*M*) e desvio padrão (*DP*); Indicadores de Orientação para o mercado (OM): OMR - Orientação mercado resposta, OMP - Orientação mercado proactiva.; indicadores de Aliança estratégica (AE): QCR - Qualidade comunicação relação, ORLP - Orientação relação longo prazo, CR - Capital relacional, CC - Complementaridade e compatibilidade, AI - Aprendizagem inter-organizacional, IA - Inovação aberta, PR - Performance relacional; Indicadores de Orientação para a aprendizagem (OA): CA - Compromisso com a aprendizagem, VP - Visão partilhada, AM - Abertura mentalidade; Orientação para a Inovação (OI); indicadores de Vantagens competitivas (VC): PC - Postura concorrencial, RF - Relação forças, QPS - Qualidade produtos e serviços.

Tabela 1 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação nas H4: OM, AE, OA, OI e VC, Valores Centrais e de Dispersão.

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Produção inteligência export. (OME)	-														
2. Divulgação int. export. (OME)	.60**	-													
3. Ação resposta export. (OME)	.49**	.46**	-												
4. Coordenação interfuncional (OME)	.41**	.50**	.67**	-											
5. Capacidade inovação (OME)	.41**	.49**	.15	.11	-										
6. Qualidade comunicação relação (AE)	.62**	.50**	.33	.19	.52**	-									
7. Orientação relação longo prazo (AE)	.53**	.40*	.15	-.08	.53**	.63**	-								
8. Capital relacional (AE)	.66**	.43*	.25	-.10	.64**	.70**	.76**	-							
9. Complem. e compatibilidade (AE)	.67**	.53**	.29	.15	.59**	.77**	.72**	.82**	-						
10. Aprendizagem interorg. (AE)	.68**	.60**	.29	.07	.71**	.67**	.65**	.82**	.84**	-					
11. Inovação aberta (AE)	.62**	.37*	.36	.07	.53**	.66**	.62**	.81**	.79**	.85**	-				
12. Performance relacional (AE)	.60**	.49**	.33	.04	.63**	.80**	.76**	.80**	.82**	.78**	.80**	-			
13. Postura concorrencial (VC)	.10	.07	.21	.26*	-.13	-.18	-.32*	-.17	-.18	-.04	-.03	-.21	-		
14. Relação forças (VC)	.04	.00	.11	.20	-.26*	-.04	-.13	-.17	-.17	-.10	-.04	-.17	.47**	-	
15. Qualidade produtos e serviços (VC)	-.14	-.05	-.10	.03	-.19	.05	.03	-.02	-.12	-.18	-.16	-.09	-.01	.36**	-
<i>n</i>	83	83	83	83	83	45	45	45	45	45	45	45	161	161	161
<i>M</i>	3.12	3.51	3.68	4.08	4.06	3.71	4.09	3.70	3.61	3.59	3.66	3.98	2.64	3.11	3.74
<i>DP</i>	0.73	0.81	0.68	0.78	0.72	0.99	0.93	0.85	0.88	0.89	0.87	0.89	0.48	0.48	0.62

Nota. * Correlações significativas ao nível de $p < .05$ e ** ao nível de $p < .01$ (bi-caudal); valores médios (*M*) e desvio padrão (*DP*)

Tabela 2 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H4 A2: OME, AE e VC, Valores Centrais e de Dispersão.

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Postura concorrential (VC)	-												
2. Relação forças (VC)	.47**	-											
3. Qualidade produtos e serviços (VC)	-.01	.36**	-										
4. Qualidade comunicação relação (AE)	.18	.04	.05	-									
5. Orientação relação longo prazo (AE)	.32*	.13	.03	.63**	-								
6. Capital relacional (AE)	-.17	-.17	-.02	.70**	.76**	-							
7. Complementaridade e compatibilidade (AE)	.18	.17	-.12	.77**	.72**	.82**	-						
8. Aprendizagem inter-organizacional (AE)	-.04	-.10	-.18	.67**	.65**	.82**	.85**	-					
9. Inovação Aberta (AE)	-.03	-.04	-.16	.66**	.62**	.81**	.79**	.85**	-				
10. Performance relacional (AE)	-.21	-.17	-.09	.80**	.76**	.80**	.82**	.78**	.80**	-			
11. Satisfação cliente (P)	-.12	.08	.24**	.24	.21	.33*	.33*	.41**	.36*	.35*	-		
12. Ambiente competitivo (P)	-.11	.12	.30**	.54**	.42**	.47**	.36*	.48**	.45**	.50**	.65**	-	
13. Rentabilidade atual (P)	-.15	.12	.29**	.37*	.30	.34*	.29	.33*	.27	.41**	.61**	.78**	-
<i>n</i>	161	161	161	45	45	45	45	45	45	45	161	143	143
<i>M</i>	2.64	3.11	3.74	3.71	4.09	3.70	3.61	3.59	3.66	3.98	4.32	4.19	3.95
<i>DP</i>	0.49	0.48	0.62	0.99	0.93	0.85	0.88	0.89	0.87	0.89	0.63	0.76	0.84

Nota. * Correlações significativas ao nível de $p < .05$ e ** ao nível de $p < .01$ (bi-caudal); valores médios (*M*) e desvio padrão (*DP*)

Tabela 3 - Correlações Pearson entre as Variáveis em Relação na H5, VC, AE, e P, Valores Centrais e de Dispersão



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS,
EMPRESARIAIS E TECNOLÓGICAS

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:
CONDICIONANTES DAS VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS
O CASO DA FILEIRA HORTOFRUTICOLA DO OESTE**

ANEXO 3 – Carta de Recomendação

Lisboa, 2015

Comercialização e Consultadoria em Hortofrutícolas, S.A.

E.N. nº 9, Zona Industrial Casalinhos de Alfaiata, 2560 – 393 SILVEIRA, E_mail:campotec@campotec.pt
Telefone 261 334 300 / fax: 261 331 020 * Capital Social: € 1.439.945 * NIPC: 503 235 890

Carta de Recomendação

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: CONDICIONANTES DAS VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS. O CASO DA FILEIRA HORTOFRUTÍCOLA DO OESTE (FHFO), tema de tese de Doutoramento de Mário António Carvalho dos Santos, pela UAL- Universidade Autónoma de Lisboa, aborda temas do maior interesse e actualidade para a economia Portuguesa, demonstrando a importância das alianças ou parcerias estratégicas entre empresas, como forma de promover vantagens competitivas, alavancando as várias valências de cada empresa, potenciando-as, estimulando a Inovação, a aprendizagem e melhorando a Performance do conjunto e possibilitando inequivocamente enormes economias de escala.

A mudança de mentalidades, é sem dúvida um factor importante para o sucesso das alianças estratégicas ou Parcerias, sobretudo no caso dos Portugueses, Povo com mentalidade individualista, desconfiado, e pouco receptivo a uniões, ainda mais, num Mercado reduzido e muito limitado, como o nosso Mercado Interno, que nos encaminha de forma irreversível, para a Exportação, único caminho para o crescimento das empresas e Desenvolvimento do País.

Efectivamente só com muita organização, inovação e competitividade, as nossas empresas poderão aspirar a um crescimento sustentável, e tentar conquistar um lugar, no cada vez mais competitivo Mercado Global. Factor igualmente decisivo para tal, é indiscutivelmente, a dimensão! Não será seguramente, com o tipo das Empresas Portuguesas, que na sua maioria são pequenas empresas, pouco competitivas e desorganizadas, que se conseguirá atingir o objectivo. Assim, será imperativo, o redimensionamento destas, através de Alianças Estratégicas e Parcerias, ainda que de forma pontual, para a abordagem conjunta de novos mercados ou produtos, que pelas suas características, carecem de volume e economia de escala.

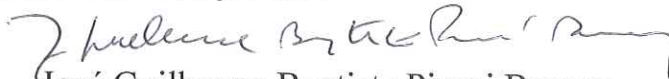
O Sector Agrícola e a Fileira Hortofrutícola, não sendo excepção, necessitam urgentemente de se reorganizar e se redimensionar, por forma a fazer face ao escoamento do esperado aumento de produções, motivado por um cada vez maior profissionalismo dos nossos agricultores, e pelo estímulo e apoios que o Governo e a Comunidade Europeia, tem dado ao Sector.

Tal só será possível se se verificarem os pressupostos referidos anteriormente, se de facto as Empresas criarem Alianças ou Parcerias.

Quando as Empresas sentirem, que não lhes restam alternativas, e que com urgência, têm encontrar soluções, aí, como diz o velho adágio popular, “A necessidade aguça o Engenho”, elas vão compreender e nascerá um movimento de “Dentro para Fora”, (coisa diferente do que habitualmente se pretende, elementos de fora a tentar convencer os de dentro de algo para o qual eles não estão interessados, o que normalmente nunca resulta!), sendo os próprios a criar uma apetência para a cooperação, mudando atitudes e as mentalidades, de sua própria vontade, o que normalmente facilita bastante o relacionamento e garante o sucesso da iniciativa.

Felizmente no Sector já temos alguns casos de exemplo e penso que num Futuro próximo, dadas as enormes dificuldades que o País e o Sector atravessam, alguns mais irão surgir.

Este trabalho é da maior oportunidade, e pelo seu Rigor, Análises, Conclusões Estatísticas e Orientações Estratégicas, recomendo a tese acima citada, visto a relevância e contributo científico das pesquisas realizadas no âmbito académico, relatados pelo autor.



José Guilherme Baptista Pisani Burnay

Engenheiro Técnico Agrário (OET nº25314)

Presidente do Conselho de Administração da CAMPOTEC.SA

Presidente Assembleia Geral da Federação Nacional das Organizações de Produtores-FNOP

Vice-presidente de UNIFARMERS,FRUTAS DE PORTUGAL, ACE

Grão Mestre da CONFRARIA DA PÊRA ROCHA DO OESTE



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS,
EMPRESARIAIS E TECNOLÓGICAS

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:
CONDICIONANTES DAS VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS
O CASO DA FILEIRA HORTOFRUTICOLA DO OESTE**

ANEXO 4 – Declaração sobre regras de plágio

Lisboa, 2015



DECLARAÇÃO¹

1. O plágio consiste na utilização de ideias, opiniões, palavras, resultados e conclusões de outro ou outros autores apresentando-as como suas.

2. Considerando que o plágio é uma forma de fraude e um crime académico grave, todas as suspeitas de plágio serão analisadas e, caso provadas, punidas de acordo com os regulamentos em vigor.

3. O desenvolvimento das ideias e as conclusões dos trabalhos apresentados pelos candidatos a provas públicas de mestrado e doutoramento deverão ser da autoria dos próprios.

4. Citação directa ou literal de trabalho (s) de outro(s), publicados ou não, deve estar adequadamente delimitada por aspas e reproduzida com exactidão, sendo obrigatório apresentar a referência da fonte, incluindo a (s) página (s) consultada(s), segundo o sistema ou estilo de citação adoptado (citação-nota ou autor-data). Na citação indirecta (paráfrase ou reprodução de ideias e conclusões de outro(s) por outras palavras) deverá ser também indicada a fonte (em nota de rodapé, segundo o estilo citação-nota ou entre parênteses curvos, conforme o estilo autor-data). O mesmo procedimento deverá ser seguido para o caso de imagens e apresentações audiovisuais.

5. Não deverá ser apresentado um mesmo trabalho (ou parte dele) repetidas vezes pois será considerado auto-plágio.

6. A apresentação de um trabalho realizado com a colaboração de outro(s) sem que este(s) seja(m) referido(s) como autor(es) será considerada plágio ou cumplicidade.

Declaro que li o texto anterior referente ao plágio e que a tese que apresento a provas públicas no Doutoramento de Economia, variante em Economia da Empresa, "ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: CONDICIONANTES DAS VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS O CASO DA FILEIRA HORTOFRUTICOLA DO OESTE", é da minha autoria sem qualquer plágio.

Lisboa, 31 de janeiro de 2015

(Assinatura)

¹ Esta declaração terá que ser assinada e anexada a todas as dissertações ou teses apresentadas para provas públicas, comprovando que o candidato leu e compreendeu as regras sobre o plágio e que os seus trabalhos serão sujeitos a verificação por meio de ferramentas electrónicas. **Caso não entregue a declaração não serão nomeados os júris das provas.**

