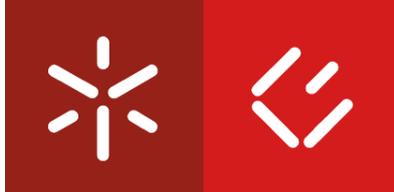


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Sílvia Catarina Neto Alves

**Alianças estratégicas no setor de Têxtil e
Vestuário Português Julho 2021**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Sílvia Catarina Neto Alves

**Alianças estratégicas no setor de Têxtil e
Vestuário Português Julho 2021**

Dissertação de Mestrado
em Economia

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Paula Faria

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial

CC BY-NC

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Agradecimentos

Começo por agradecer a quem me carregou desde o início até esta fase da minha vida, Mãe e Pai, obrigado por todo o apoio, esforço e ajuda, sem vocês nada disto teria sido possível. Agradeço também à minha irmã, por sempre presente nos momentos de necessidade, por me ouvir e motivar.

Um agradecimento muito especial à minha orientadora Ana Paula Faria, sempre incondicional na sua ajuda e apoio. Obrigado por ter acreditado em mim.

Um agradecimento aos meus amigos que nunca duvidaram da minha resiliência e pelas constantes palavras de apoio. Agradeço também ao Filipe, por toda a paciência.

Por fim, um agradecimento a todos que me acompanharam no decorrer destes 2 anos de mestrado.

Declaração de Integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

Título: Alianças estratégicas no setor de têxtil e vestuário português

A indústria de têxtil e vestuário (ITV) portuguesa detêm atualmente notoriedade e reputação internacional.

Contudo, a realidade económica está em rápida e profunda mutação, resultante da globalização dos negócios, o que obriga as empresas a assumir novas estratégias e atitudes inovadoras. A formação de alianças estratégicas é vista como uma resposta ao aumento da incerteza e complexidade nos negócios, sendo estas uma fonte importante de recursos, conhecimento e, portanto, de aprimoramento de competências essenciais para o desempenho das empresas.

Esta dissertação tem como objetivo geral investigar as alianças estratégicas estabelecidas por parte das empresas portuguesas de ITV. Para o efeito implementamos uma análise em três passos. Primeiro, definimos um quadro conceptual partir do qual classificamos as alianças estratégicas em dois grandes tipos: alianças de posicionamento de mercado e alianças de posicionamento tecnológico. Segundo, analisamos os determinantes das alianças através de um conjunto de regressões *probit*. Terceiro, analisamos o efeito das alianças no desempenho das empresas através de uma regressão linear múltipla.

Para o estudo recorreremos a duas bases de dados, a Zephyr da BvD e o Inquérito Comunitário à Inovação (CIS), versão portuguesa relativa a 2018.

Os resultados mostram que em termos de posicionamento de mercado 55% das empresas têm uma aliança na cadeia de valor e 45% das empresas têm uma estratégia exclusivamente financeira. Entre as estratégias de posicionamento tecnológico, 21% das empresas tiveram uma aliança de capital, 13% tiveram uma aliança híbrida e 5% tiveram uma aliança de conhecimento. Os principais determinantes destas alianças nas empresas da ITV são a capacidade tecnológica e a dimensão. Os determinantes variam com o tipo de estratégia e também com o setor de atividade. Quanto aos efeitos, verificamos que as alianças de capital são as únicas que apresentam um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas da ITV em Portugal.

Palavras-chave: Alianças estratégicas; Desempenho empresarial; Indústria Têxtil e de Vestuário; Inovação.

Abstrat

Title: Strategic alliances of the Portuguese textile and clothing sector

The Portuguese textile and clothing industry (ITV) currently has international notoriety and reputation.

However, the economic reality is in rapid and profound change resulting from the globalization of business, which forces companies to adopt new strategies and innovative attitudes. The formation of strategic alliances is seen as a response to the increase in uncertainty and complexity in business, which are an important source of resources, knowledge and, therefore, of the improvement of essential competences for the performance of companies.

This dissertation aims to investigate the strategic alliances established by Portuguese ITV companies. For this purpose, we implemented a three-step analysis. First, we define a conceptual framework from which we classify strategic alliances into two broad types: market positioning alliances and technology positioning alliances. Second, we analyse the determinants of alliances through a set of probit regressions.

Third, we analyse the effect of alliances on firm performance through multiple linear regression. For the study we used two databases, the BvD Zephyr and the Community Innovation Survey (CIS), Portuguese version for 2018.

The results show that, in terms of market positioning, 55% of companies have an alliance in the value chain and 45% of companies have an exclusively financial strategy. Among technology positioning strategies, 21% of companies had an equity alliance, 13% had a hybrid alliance, and 5% had a knowledge alliance. The main determinants of these alliances in ITV companies are technological capacity and size.

The determinants vary with the type of strategy and with the sector of activity. As for the effects, we found that capital alliances are the only ones that have a positive and significant effect on the performance of ITV companies in Portugal.

Keywords: Strategic alliances; Business performance; Textile and Clothing Industry; Innovation.

Índice

Agradecimentos.....	iii
Declaração de Integridade	iv
Resumo.....	v
Abstrat	vi
Abreviaturas e siglas.....	x
Capítulo 1 Introdução	1
1.1 Enquadramento e motivação	1
1.2 Objetivos de investigação	2
1.3 Organização	2
Capítulo 2 Revisão de literatura.....	3
2.1 Introdução.....	3
2.2 Alianças estratégicas: motivos e tipos	3
2.3 Qual o impacto das alianças no desempenho das empresas?	5
2.4 Alianças estratégicas no setor do vestuário	7
2.5 Breve enquadramento da ITV.....	8
Capítulo 3 Metodologia	9
3.1 Introdução.....	9
3.2 Quadro conceptual para análise das alianças estratégicas na ITV	9
3.3 Dados e variáveis empíricas para análise de alianças estratégicas de posicionamento no mercado	10
3.4 Dados e variáveis empíricas para análise de alianças estratégicas de posicionamento tecnológico	12
3.5 Modelo empírico e econométrico para análise dos determinantes das alianças estratégicas em inovação das empresas do têxtil e vestuário	14
3.6 Modelo empírico e econométrico para análise dos efeitos das alianças estratégicas em inovação no desempenho das empresas do têxtil e vestuário	15

Capítulo 4 Resultados empíricos	17
4.1 Introdução.....	17
4.2 Caracterização das alianças de posicionamento de mercado das empresas portuguesas da ITV	17
4.3 Caracterização das alianças de posicionamento tecnológico das empresas portuguesas do têxtil e vestuário.....	19
4.4 Determinantes das alianças estratégicas em inovação nos setores do têxtil e vestuário.....	23
4.5 Efeito das alianças estratégicas de posicionamento tecnológico no desempenho das empresas	26
Capítulo 5 Conclusões	28
5.1 Síntese	28
5.2 Principais conclusões	29
5.3 Limitações e pistas futuras de investigação	30
Bibliografia	31

Índice de tabelas

Tabela 1: Quadro conceptual para o estudo de alianças estratégicas	10
Tabela 2: Variáveis empíricas para análise dos determinantes e efeitos das alianças estratégicas	13
Tabela 3: Estatística descritiva das variáveis de posicionamento de mercado.....	18
Tabela 4: Estatística descritiva das variáveis empíricas por setor de atividade	20
Tabela 5: Teste t de diferença nas médias das variáveis das alianças estratégicas na ITV e por setor de intensidade tecnológica	21
Tabela 6: Alianças estratégicas das empresas portuguesas em inovação por intensidade tecnológica do setor.	22
Tabela 7: Matriz de correlação das alianças estratégicas, ITV	23
Tabela 8: Estimativas dos determinantes das alianças estratégicas nas empresas portuguesas, 2016-2018 (Modelo probit).....	25
Tabela 9: Estimativas dos efeitos das alianças estratégicas em inovação nas empresas portuguesas, 2016-2018 (Regressão linear múltipla).	26

Índice de gráficos

Gráfico 1: Tipos de alianças de posicionamento de mercado	18
Gráfico 2: Distribuição das alianças no mercado geograficamente	19

Abreviaturas e siglas

B2B – Business to Business

CAE – Classificação das Atividades Económicas

CIS – Inquérito Comunitário à Inovação

DvD – Bureau van Dijr

EU – *European Union*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

I&D – Investigação e Desenvolvimento

ITV – Indústria Têxtil e Vestuário

JV – *Joint Venture*

OCDE - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico

PME – Pequenas e Médias Empresas

RTOs – *Research and Technology Organizations*

VBR – Visão Baseada nos Recursos

Capítulo 1 Introdução

1.1 Enquadramento e motivação

Atualmente, a indústria de têxtil e vestuário em Portugal (ITV) possui grande destaque e valor internacional, colocando-a, entre as mais avançadas e de melhor desempenho em todo o mundo, no seu setor. Para além de ser considerada uma das indústrias mais importantes para a economia portuguesa, é das poucas com saldo positivo na balança comercial de bens, representando cerca de 10% das exportações nacionais, valendo já cerca de três por cento do PIB (ATV, 2019). A qualidade, *design*, inovação e tecnologia são os adjetivos associados à ITV que tem vindo a apostar fortemente na investigação e desenvolvimento (I&D) e projeção internacional. Esta aposta trouxe resultados muito positivos que, atualmente, se traduzem numa forte capacidade exportadora, atingindo os 80% da produção em 2018, vendendo para 189 países (AICEP, 2018).

Estudos setoriais sugerem que o crescente envolvimento das empresas da ITV em alianças estratégicas também explica a razão do sucesso da ITV em Portugal (ATV, 2010). O estabelecimento de alianças estratégicas é uma tendência da economia mundial cada vez mais frequente (Brucellaria, 1998). Isto porque o aumento da concorrência global, para além de ter ampliado a importância da inovação também, impulsionou a mudança dos modelos e padrões de gestão, no sentido das alianças e estratégias colaborativas. Há mais de duas décadas, Druker (1995) preconizava que o futuro do empreendedorismo estaria assente em alianças estratégicas, as quais proporcionariam a aceleração do crescimento das empresas.

Existem vários tipos de alianças estratégicas, podendo estas ser realizadas nas diferentes fases da cadeia de valor ou até mesmo com empresas concorrentes do mercado. No caso das empresas da indústria de têxtil e vestuário em Portugal, grande maioria das alianças são realizadas com o intuito de criar projetos de inovação e/ou de investigação tecnológica. Estas alianças têm vindo a revelar-se uma das mais-valias à promoção de novos posicionamentos estratégicos para melhoramento de fatores de produtividade e assim, criar condições para robustecer a internacionalização dos negócios (ATV, 2017).

Além das alianças em inovação e/ou de investigação tecnológica, as empresas da ITV têm também vindo a implementar a *private label*. Esta trata-se de um modelo de negócio de “*Business to Business*” (B2B) em que existe uma ligação estratégica das empresas com os clientes através da produção dos produtos, carregando a etiqueta e embalagem do cliente desenvolvendo todo ou a maioria do processo produtivo.

Isto proporciona um estabelecimento de fortes relações entre empresas portuguesas e os seus clientes através da oferta de soluções integradas aliadas a uma criatividade enriquecida, flexibilidade e inovação tecnológica.

1.2 Objetivos de investigação

O presente projeto de dissertação tem como principal objetivo investigar as alianças estabelecidas pelas empresas portuguesas da ITV. Para tal foram formuladas as questões de investigação seguintes: “- Que tipo de alianças são estabelecidas pelas empresas portuguesas de têxtil e vestuário?”, “- Quais os determinantes das alianças?”, “- Quais os efeitos destas alianças no desempenho das empresas portuguesas de ITV?”.

Estas questões de investigação são importantes porque nos irão permitir aprofundar o conhecimento sobre o papel que esta dimensão estratégica das empresas – as alianças, têm no desempenho económico das empresas portuguesas e em particular das empresas de uma indústria que ocupa um peso importante na economia nacional. Assim, neste estudo, procurar-se-á determinar que tipo de alianças estratégica foram utilizadas e a importância destas para determinar o sucesso dos setores do têxtil e vestuário em Portugal.

O estudo foi desenvolvido em duas partes. Numa primeira parte é feita uma análise de caracterização das alianças estratégicas realizadas pelas empresas dos setores do têxtil e vestuário com o objetivo de posicionamento no mercado e numa segunda parte é feita uma análise das alianças estratégicas centradas na inovação e do efeito destas no desempenho das empresas.

1.3 Organização

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos. No Capítulo 2 é feita uma revisão de literatura sobre alianças estratégicas, onde se procurou identificar os motivos para a formação destas alianças e a sua tipologia. Neste capítulo são ainda apontados os efeitos da formação de alianças no desempenho das empresas e como estas se desenvolvem no sector de têxtil e vestuário. No Capítulo 3 descrevemos a metodologia seguida no estudo, onde se apresenta a tipologia de alianças/alianças e as fontes dos dados que iremos utilizar, e, por fim, a metodologia econométrica. O Capítulo 4 apresenta os resultados empíricos. E, por último, no Capítulo 5 são apresentadas as conclusões e recomendações.

Capítulo 2 Revisão de literatura

2.1 Introdução

Este capítulo tem por objetivo dar suporte e estruturação à nossa análise às alianças estratégicas, constituindo uma revisão de literatura repartida pela secção 2.2 que explica o que motiva as empresas a realizarem alianças estratégicas e qual as distinções entre os vários tipos de alianças. Na secção 2.3 analisamos os estudos efetuados sobre o impacto das alianças estratégicas no desempenho das empresas e na secção 2.4 estabelecemos a ligação entre alianças estratégicas e o setor têxtil e vestuário.

Por último, apresentamos um breve enquadramento económico da indústria têxtil e vestuário português.

2.2 Alianças estratégicas: motivos e tipos

As alianças estratégicas são, cada vez mais, predominantes na economia global. Por isso, tem sido estudado por diversos autores ao longo dos anos havendo assim, uma vasta literatura disponível com diversas opiniões e visões deste tema. Borys & Jemison (1989) concluíram que as alianças estratégicas unificam os fundadores das empresas envolvidas, fornecedores, atuais e potenciais clientes, parceiros e concorrentes, tanto na execução dos objetivos em comum quanto para a formação de maior valor. Porter (1990) eleva a importância das alianças de mercado em comparação as transações comuns, definindo alianças como acordos de curto ou longo prazo. Para Yoshino & Rangan (1995), as alianças estratégicas estão assentes em duas premissas: a cooperação (permite adicionar valor à empresa) e o conflito (associado à competição, como resultado da partilha de poderes entre as partes).

De acordo com Lorange & Ross (1993), Mockler et al. (1997) e Mockler (1999), numa perspetiva de obtenção de cooperação, aliança e vantagem competitiva, uma aliança estratégica é a cooperação entre duas ou mais empresas que adquirem novos objetivos e vantagens competitivas através da troca de informação e recursos. Mais tarde, Wei (2007), define aliança estratégica como sendo uma aliança que unifica o poder do mercado e, assim, as empresas envolvidas obtêm benefícios mútuos e competitividade a longo prazo, nos mercados.

Numa perspetiva de formulação do modelo de negócio, Frankel et al. (1996) definem o conceito de aliança estratégica como o processo em que os membros da colaboração modificam negócios e práticas comerciais comuns, a fim de diminuir a duplicação de atividades e despesas e assim, melhorar a

eficiência de ambas as empresas. Estas também, constroem objetivos estratégicos conjuntos partilhando o risco de gestão das mesmas (Douma, 1997); (Contractor & Ra, 2000).

O estabelecimento de alianças estratégicas proporciona às empresas novas oportunidades e estratégias de mercado (Coopers & Lybrand, 1997). Posto isto, é verificado que o conhecimento externo proporciona um impacto positivo nas empresas através da inovação no desempenho das mesmas (Laursen & Salter, 2006); (Vivas & Barge-Gil, 2015). Assim, é recomendado que os gestores procurem diversas fontes de conhecimento (Tether & Tajar, 2008). As alianças estabelecidas com universidades ou outras entidades públicas têm sido uma aposta recente das empresas, devido à vasta transferência de serviços que ajudam à resolução de problemas e assistência técnica particular, através da transferência de ciência e tecnologia industrial (Readman, et al., 2015).

Diversos autores como Buckley & Glaister (1996), Nielsen (2003) e Gracia-Pont & Nohria (2002) distinguiram diversas razões que motivam as empresas a criar alianças estratégicas, como por exemplo, a aquisição de tecnologia recente de melhor qualidade e/ou a preços mais baixos. Quinn (1995) aponta a constituição de alianças estratégicas com vista à terceirização de funções de negócio (marketing, produção, vendas ou qualquer outro processo), ou seja, uma ou mais partes constituintes da empresa seriam geridas pela empresa parceira com o objetivo de obter melhores resultados e/ou a menores custos. De acordo com Hsieh (1996) a tecnologia é vista como um dos aspetos decisivos para o sucesso empresarial logo, a realização de alianças estratégicas com o intuito estabelecer uma troca de informações/equipamentos tecnológicos constitui um benefício, para empresas envolventes, e mais uma razão para a constituição de alianças.

De acordo com Yoshino & Rangan (1995), existem duas tipologias de acordos, os contratuais e os acionistas, sendo que, as alianças estratégicas ocorrem pela via de contratos não tradicionais, na tipologia de acordos contratuais, e pela via de criação de *Joint Ventures* (JV), com cariz não subsidiária assentes em acordos acionistas. Buckley & Casson (1988) caracterizam as JV como acordos com cariz tecnológico principalmente, sendo uma alternativa de entrada de novos mercados, envolvendo investimento conjunto em ativos e partilha de gestão do negócio.

Diversos estudos definem tipos e formas de alianças estratégicas de diferentes maneiras. De acordo com Gulati (1998), estas podem assumir-se a nível horizontal, ou seja, empresas do mesmo setor/indústria que possuem a mesma posição na cadeia de valor; e a nível vertical que se encontram em estágios distintos da cadeia de valor, incluindo clientes, fornecedores, e outros parceiros (Baum, et al., 2000);

(Gimeno, 2004). Segundo (Child & Faulkner, 1998), as alianças estratégicas podem, ainda, assumir-se a nível diagonal, incluindo alianças de diversas áreas funcionais ou setores de atividades complementares.

Para além disso, a literatura sugere duas visões principais para explicar a existência das alianças e alianças: visão baseada nos recursos e visão baseada no risco. A integração destas duas dimensões é importante, pois representam questões-chave das alianças estratégicas, por exemplo, comportamento oportunista e confiança entre empresas (Gulati, 1995); (Zaheer & Venkatraman, 1995), diversidade de recursos (Parkhe, 1991) e arranjos estruturais (Osborn & Baughn, 1990).

A visão baseada nos recursos (VBR) de uma empresa implica que estas criem vantagens competitivas através dos recursos partilhados pela aliança estratégica estabelecida (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996); (Park & Martin, 2002). Para além disso, a VBR argumenta que a variação do desempenho da empresa pode ser explicada pela aquisição e partilha de recursos que passam a possuir uma contribuição estratégica, através da propensão ao aumento da sua competência (Prahalad & Hamel, 1990), capacidade dinâmica (Amit & Schoemaker, 1993); (Teece, et al., 1997) e capacidade de absorção derivado da aliança permitir o aumento recursos disponíveis (Cohen & Levinthal, 1990).

As alianças estratégicas baseadas no risco correspondem a colaborações realizadas com o intuito de partilhar as incertezas e inseguranças na realização de negócios, por exemplo, a entrada para novos mercados ou no lançamento de um novo produto. Assim, com o estabelecimento de alianças o risco de passa a ser partilhado sendo este um fator significativo na gestão estratégica (Braid & Thomas, 1985); (March & Shapira, 1987). Segundo Thompson (1967), o controlo de incertezas e riscos constitui a essência de uma gestão eficiente.

Por fim Koza & Lewin (2000), distinguem as alianças estratégicas em 3 tipos: de conhecimento, de negócios e híbridas. As alianças de conhecimento têm o objetivo de aprofundar e adquirir novos conhecimentos. Por outro lado, as alianças de negócios são usadas para criar posicionamentos extraordinários, no mercado geográfico ou para ultrapassar um segmento de mercado específico. Por fim, as alianças híbridas incluem a combinação entre as intenções estratégicas da empresa e a necessidade de explorar recursos para maximizar ou criar valor (Koza & Lewin, 2000).

2.3 Qual o impacto das alianças no desempenho das empresas?

Os diferentes tipos de alianças estratégicas facilitam o acesso a novo conhecimento e aceleram a probabilidade de inovar. Esta premissa é essencial para o sucesso da empresa na presença de ambientes

incertos (Teece, 2007). No seu estudo, Tomlinson (2010) constatou uma relação positiva entre o investimento em inovação e medidas do desempenho da empresa, como as vendas e a dimensão da mesma. Autores como Powell (1996) e Chesbrough (2003) afirmam que as alianças estratégicas e colaborações são essenciais para adquirir inovação. Berchicci (2013) refere ainda que, empresas com um profundo entendimento da dinâmica do seu setor, são melhores a avaliar e assimilar o conhecimento externo, tendo maior capacidade para desenvolver heurísticas e rotinas internas e assim, mais proporcionais a digitalizar e reconhecer oportunidades externas.

As alianças estratégicas podem ser estabelecidas com diferentes elementos da cadeia de valor ou com entidades externas de conhecimento - universidades e organizações de pesquisa e tecnologia (Tether & Tajar, 2008). Para além disso Tether (2002), afirma que alianças realizadas com os membros da cadeia de valor permite que as empresas estendam as suas transações de mercado em relacionamentos estratégicos de longo prazo, caracterizado por uma confiança mútua, ou seja, colaborações estabelecidas com instituições ou empresas da mesma cadeia de valor fornece mais informação sobre a necessidade dos clientes, o que induz o acesso a novas soluções. As colaborações com universidades e organizações de pesquisa são tipicamente mais exploratórias, visando a criação de novos conhecimentos, com aplicações comerciais por vezes incertas (Tether, 2002). Contudo, o uso destes dois tipos de parceiros é considerado desejável, pois fornece uma maior variedade de conhecimento (Faems, et al., 2005); (Laursen & Salter, 2006), podendo proporcionar diferentes efeitos no desempenho da empresa (Faems, et al., 2005).

As *Research and Technology Organizations* (RTOs) representam uma parte significativa do que é chamado de setor de “organizações de pesquisa extrauniversitárias” (Arnold, et al., 2010). Estas, quando comparadas com as alianças constituídas com universidades, apresentam melhores resultados a nível da assimilação de novas tecnologias (Readman, et al., 2015). Os estudos de Arnold et al. (2010), Hughes et al. (2004) e Rincón-díaz & Albors-garrigós (2013) apresentam diversos benefícios para as empresas na cooperação com RTOs como o aumento da produtividade, melhorias dos lucros e vendas, aumento das receitas de exportação e redução de custos.

Posto isto, as alianças ou alianças estratégicas ajudam a lidar com a concorrência intensa, reduzir ou minimizar custos, maximizar lucros, expandir para novos mercados, adquirir tecnologia ou conhecimento para obter recursos mais baratos etc. (Jacquot & Koehl, 1998).

2.4 Alianças estratégicas no setor do vestuário

A indústria de têxtil e vestuário em Portugal é maioritariamente constituída por pequenas e médias empresas (PME) situadas na zona norte do país (ATV, 2017). A aliança estratégica, geralmente, neste setor, envolve o desenvolvimento de um relacionamento entre uma grande empresa e uma pequena ou média empresa. As PME aproveitam esta oportunidade para identificar novos clientes e mercados, bem como para explorar esses mercados e outros novos mercados (Joshi & Dixit, 2014), citado em (Talebi et al., 2017). Para além disso, o crescimento do setor têxtil depende da capacidade da indústria de inovar os produtos usando processos avançados e flexíveis, focando na estrutura organizacional e nas boas práticas na competitividade do mercado (Eurotex, 2004). A forte concorrência dos países ocidentais forçou as empresas a mudar a sua estrutura organizacional, as formas de produção, organização e os processos de inovação tecnológica (Silva Filho & Queiroz, 2010).

Posto isto, a inovação ocupa um lugar essencial para as empresas superarem os novos desafios do mercado. Contudo, as tentativas de inovar na indústria têxtil são tímidas e baseadas na compra de equipamento, o que proporciona investimentos em produtos importados, enfraquecendo a estratégia competitiva (Costa & Rocha, 2009).

Nos últimos anos, a procura de conhecimento, através de redes externas, nas atividades de inovação das empresas tem sido cada mais comum (Chesbrough & Appleyard, 2007). Segundo Kelley & Littman (2005), as organizações necessitam de estar constantemente em contacto com novas fontes de informação, com o intuito de obterem mais conhecimento, e assim poderem desenvolver atividades de inovação. Uma forma de ajudar as PME com menos recursos disponíveis, a serem competitivas no mercado onde estão inseridas ou mesmo entrarem em novos mercados, é através da criação de redes de inovação.

Perry et al. (1999) estudaram o programa de resposta rápida (velocidade dos produtos na entrada no mercado) financiado pelo governo australiano na indústria de têxtil de vestuário e calçado. Este programa incluía reuniões de *workshop* envolvendo parceiros da cadeia de valor, onde eram discutidos os objetivos de cada empresa, proporcionando o desenvolvimento destas de forma rápida e de fácil comunicação. Os resultados deste estudo mostraram que o programa proporcionou aos gestores uma melhor compreensão dos próprios negócios e dos concorrentes. Assim, devido à comunicação aberta entre a cadeia de valor proporcionada pelo programa, as empresas superar obstáculos melhorando a eficiência da resposta ao consumidor. Este programa mostra que a melhoria da cooperação, comunicação e qualidade do planeamento estratégico estava ligada ao sucesso dos negócios.

2.5 Breve enquadramento da ITV

A ITV atravessou diversas fases em Portugal. Este mercado foi fortemente influenciado pela liberalização mundial do comércio de 2005 que proporcionou a entrada de novos concorrentes no comércio mundial e, também, pela crise económica e financeira mundial de 2008, a qual induziu quebras no consumo dos principais mercados ocidentais. Após atingir um máximo histórico no volume de negócios em 2001, superior a 8 mil milhões de euros, este setor cai em 2009 para um volume perto dos 5 mil milhões. Contudo, este setor tem vindo a recuperar atingindo, em 2016, um volume de negócios de 7 347 milhões de euros (DGAE, 2018).

Com 76,1% das empresas sediadas na região Norte de Portugal, este setor, é constituído fundamentalmente por microempresas (77,8%) e PME (21,8%), que representam 99,6% do total do tecido empresarial, no ano de 2016 (DGAE, 2018).

Em 2018, de acordo com o relatório do Banco de Portugal, pertenciam à indústria dos têxteis e vestuário 6,7 mil empresas, que empregavam 134 mil pessoas. O volume de negócios da indústria aumentou 2% em 2018 (18% desde 2014) atingindo os 8 mil milhões de euros, no qual 61% equivaliam a exportações. O setor exportador era responsável por 77% do volume de negócios gerado pelo setor (Banco de Portugal, 2019)

A nível financeiro, este setor possuía, em 2018, uma autonomia de 41%, um aumento de 9% face ao ano de 2014. Relativamente à estrutura, as empresas possuíam 47% de dívida remunerada, 27% de créditos comerciais e 26% de outros passivos (Banco de Portugal, 2019).

Este setor também desempenha um papel de grande importância na União Europeia, onde emprega 1.7 milhões de pessoas produzindo cerca de 166 biliões de euros em 2013. Tal como Portugal, é constituição por pequenas empresas, que representam 90% da força de trabalho (CIRCABC, 2013).

Atualmente, esta indústria enfrenta uma nova crise resultante da COVID-19 que se estima que provocou uma quebra de quase 50% da atividade no mês de abril (Agência Lusa, 2020). As recentes notícias dão conta desta capacidade de adaptação das empresas que passaram a produzir máscaras sanitárias como forma de enfrentar este ciclo económico.

Capítulo 3 Metodologia

3.1 Introdução

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia e os dados que foram utilizados para responder às questões de investigação formuladas na secção 1.2 “- Que tipo de alianças são estabelecidas pelas empresas portuguesas de têxtil e vestuário?”, “Quais os determinantes das alianças?”, “- Quais os efeitos destas alianças no desempenho das empresas portuguesas de ITV?”.

Assim, na secção 3.2 apresentamos o quadro conceptual que definimos para analisar as alianças estratégicas. Na secção 3.3 são descritos os dados recolhidos da plataforma Zephyr e a construção das variáveis empíricas. Na secção 3.4 são descritos os dados recolhidos CIS18 e respetivas variáveis empíricas. Nas secções 3.5 e 3.6 apresentam-se os modelos empíricos e econométricos para estudo dos determinantes e efeitos das alianças no desempenho das empresas, respetivamente.

3.2 Quadro conceptual para análise das alianças estratégicas na ITV

Para responder ao objetivo de caracterização das alianças estratégicas seguidas pelas empresas da ITV em Portugal seguimos o quadro conceptual proposto pelos trabalhos de Koza & Lewis (2000), Gulati (1998) e Yoshino & Rangan (1995). Assim, começamos por definir dois grandes tipos de alianças estratégicas que designamos de posicionamento no mercado e de posicionamento tecnológico. No primeiro caso consideramos as alianças que são feitas na cadeia de valor (Gulati, 1998; Baum et al. 2000) e com cariz acionista (Yoshino & Rangan, 1995). No segundo caso, consideramos as alianças que estão centradas em adquirir recursos e capacidades tecnológicas. Neste caso, seguimos Koza & Lewis (2000) que identificam três tipos de alianças: de conhecimento, de negócios e híbridas. O quadro conceptual que desenvolvemos para este estudo encontra-se na Tabela 1 onde também apresentamos o indicador utilizado e o tipo de alianças estratégicas.

Posto isto, decidimos recorrer a duas fontes de dados distintas: Zephyr da Bureau van Dijk (BvD) e Inquérito Comunitário à Inovação (CIS). Esta decisão permitiu obtermos informações correspondente ao nosso estudo literário e assim, fazer uma caracterização mais detalhada das mesmas. Nas secções 3.3 e 3.4 seguintes descrevemos as variáveis empíricas.

Tabela 1: Quadro conceptual para o estudo de alianças estratégicas

Objetivo estratégico	Tipo	Indicador
Posicionamento de mercado	Cadeia de valor	Aliança Horizontal
		Aliança Vertical
	Acordos acionistas	Aliança Financeira
Posicionamento tecnológico	Conhecimento	Aliança em I&D
	Híbrida	Aliança em Licenciamento
	Capital	Aliança em Capital para I&D

3.3 Dados e variáveis empíricas para análise de alianças estratégicas de posicionamento no mercado

A Zephyr é uma base de dados abrangente que compreende informação de negócios de empresas de vários países, desde o ano 1999 até à atualidade. Esta base de dados contém informações de negócios e rumores sobre fusões e aquisições, capital de risco, ofertas públicas de distribuição e capital privado. Para além disso, possui ainda, outros aspetos pertinentes como a atualização constante de detalhes de negócios, resumos financeiros das empresas, editoriais personalizados, tabelas de classificação com a opção de serem personalizadas pelo utilizador e alertas inteligentes que investigam os negócios de interesse do utilizador. A Zephyr faz parte do grupo Bureau van Dijk (BvD), um provedor de informações de negócio com sede na Bélgica. Em agosto de 2019, o grupo Bureau van Dijk, possuía uma base de dados com mais de 119 milhões de *links* ativos e 687 milhões de *links* arquivados, fornecendo informação sobre mais de 82 milhões de empresas. Esta base de dados cresce continuamente, com cerca de 20 000 *links* adicionados por mês.

A BvD oferece a subsidiária Zephyr desde 2002, quando adquiriu a Zephus Corporate Finance Knowledge, um provedor de dados europeus desde 1997. Nos seus primeiros anos de existência, a Zephyr apenas apresentava negócios realizados no continente europeu. Foi apenas em 2001, que a plataforma começou a providenciar informação de negócios realizados em todos os continentes. Atualmente, a Zephyr, possui informação de mais de 1.8 milhões de negócios e possíveis negócios (rumores), sendo adicionados uma média de 150 mil negociações por ano.

Os relatórios da Zephyr apresentam informação dos negócios concluídos, pendentes, anunciados, retirados e de possíveis negócios (rumores). Aqui, é mencionado as empresas envolvidas divididas entre *target*, *acquiror* e *vendor*; a estrutura do negócio; datas; número de identificação das empresas; número de identificação do negócio; valores; aspetos financeiros das empresas *target*, antes e depois da

realização do negócio; e, por fim, os preços das ações para os períodos antes e depois do negócio. A informação dos negócios é disponibilizada numa secção em cada relatório, com a fonte original (ou fonte de informação) sobre os rumores, negócios anunciados e negócios concluídos. Aqui, quando possível, são disponibilizados *links* diretos para os documentos de origem. De momento, não há nenhum valor mínimo de negócio requisito para que o negócio seja incluído na plataforma Zephyr¹.

Assim, a Zephyr identifica os negócios e as empresas que foram constituídos, desde fusões e aquisições até aumentos de capitais por parte dos acionistas das empresas. Para além disso, esta plataforma fornece a informação do período de negociação, a data de finalização, o valor das participações de capital e a percentagem correspondente. Logo, as informações disponibilizadas na plataforma Zephyr vão de encontro com o âmbito do nosso estudo derivado de possuir dados indiscutivelmente relevantes, sobre as negociações que as empresas da ITV realizaram no mercado nacional e internacional. Contudo, foi necessário converter essa informação em dados exequíveis de constituir uma base para assim, ser possível executar uma análise estatística precisa, relevante e conclusiva. Para isso, os dados foram tratados e foi verificado a fonte das notícias dos negócios constituídos para que fosse possível de classificá-los.

Assim, a partir da informação foram criadas as seguintes tipologias de alianças: horizontal, vertical e financeira. De acordo com a revisão de literatura na perspetiva de Gulati (1998), as alianças estratégicas a nível vertical ocorrem quando a aliança é estabelecida com empresas do mesmo setor, contudo num posicionamento diferente na cadeia de valor. Este tipo de aliança tem como objetivo primordial aumentar ou acrescentar a presença da empresa em diferentes processos de produção em vez de criar esses serviços. No que corresponde à classificação das alianças estratégicas a nível horizontal, estas foram estabelecidas quando o negócio foi efetuado com empresas do mesmo nível da cadeia de valor tendo como propósito o aumento da presença da empresa no mercado de têxtil e vestuário. Por fim, a nossa classificação referente à aliança a nível financeiro, remeteu aos tipos de negócio que foram realizados com o intuito das empresas aumentarem o seu capital financeiro.

Na Zephyr foram encontradas 54 empresas portuguesas do setor têxtil que foram responsáveis por 87 negócios de capital, que tiveram lugar entre 1999 e 2019.

¹ A Zephyr está sediada em Manchester, no Reino Unido, e possui uma equipa em Singapura. Estas equipas possuem a capacidade de traduzir informações de negócios em mais de 30 línguas, o que permite chegar a mais informação dos diversos países.

3.4 Dados e variáveis empíricas para análise de alianças estratégicas de posicionamento tecnológico

O Inquérito Comunitário à inovação (CIS) é o principal inquérito estatístico representativo das atividades de inovação das empresas, sendo uma amostra representativa da população das pequenas e médias empresas portuguesas e censitário para as empresas de grande dimensão. O inquérito CIS é realizado desde 1993 – bienal desde 2005, pelos estados-membros da EU e pelos países pertencentes à ESS.

Todos os Estados-Membros da União Europeia são obrigados a fornecer à Comissão Europeia dados relativos às atividades de inovação das empresas no seu país (Regulamento CE 995/2012). Para além disso, o CIS deve seguir as orientações metodológicas do EUROSTAT e deve estar de acordo com o questionário harmonizado do mesmo.

O inquérito harmonizado destina-se a fornecer informação sobre a capacidade de inovação das empresas dividindo estas por setor (CAE), por diferentes tipos de inovação e sobre vários aspetos do desenvolvimento de uma inovação, como por exemplo, os objetivos da inovação, as fontes de informação, o financiamento público, com quem as empresas colaboram para atingir a inovação, etc.

Na sua última edição, o CIS inclui duas novas secções, que nos permitem identificar tipos de alianças estratégicas. Concretamente, onde se pergunta se a empresa licenciou, vendeu ou trocou direitos de propriedade intelectual (questões A6 e A7) e se obteve financiamento para atividades de I&D através de participações de capital (questão B12).

Para o presente estudo foi recolhida informação sobre a empresa, concretamente CAE, volume de negócios, percentagem de vendas para o exterior, dimensão, percentagem de trabalhadores com qualificação superior, pertença do grupo económico, presença de atividades de inovação, introdução de inovação no mercado e direitos de propriedade intelectual. A partir desta informação foram construídas as variáveis empíricas cuja descrição detalhada está na Tabela 2.

Tabela 2: Variáveis empíricas para análise dos determinantes e efeitos das alianças estratégicas

Variável	Descrição
Aliança Conhecimento	Variável binária = 1 se a empresa teve atividades de I&D em cooperação, durante o período 2016-2018, 0 caso contrário.
Aliança Capital	Variável binária = 1 se a empresa obteve financiamento através de participação em capital (<i>capital</i>) durante o período 2016-2018, 0 caso contrário.
Aliança Híbrida	Variável binária = 1 se a empresa teve algum tipo de venda, aquisição ou troca de direitos de propriedade intelectual durante o período 2016-2018, e 0 caso contrário.
I&D	Variável binária = 1 se a empresa teve atividades de I&D até 2018, 0 caso contrário.
Patente	Variável binária = 1 se a empresa obteve alguma patente, 0 caso contrário.
Dimensão	Variável categórica = 1 se empresa tem entre 1 a 49 trabalhadores, 2 se se empresa tem entre 50 a 249 trabalhadores, 3 se tem mais de 250 trabalhadores.
Capital Humano	Variável categórica = 1 se empresa tem entre 1 e 49% dos trabalhadores com qualificação superior, 2 se tem entre 50-74%, 3 se tem mais de 75%.
Exportação	Rácio das exportações no volume de negócios da empresa, logaritmo.
Grupo	Variável binária = 1 se empresa pertence a um grupo, 0 caso contrário
Volume Negócios ₁₆	Volume de negócios em 2016, logaritmo
Volume Negócios ₁₆ ²	Volume de negócios em 2016 ao quadrado, logaritmo.
Volume Negócios ₁₈	Volume de negócios em 2018, logaritmo.

Tecnologia	Variável categórica = 1 se empresa pertence a setor de baixa intensidade tecnológica, 2 se pertence a setor de média baixa intensidade tecnológica, 3 se pertence a setor de média alta intensidade tecnológica, 4 se pertence a setor de alta intensidade tecnológica, segundo classificação da OCDE.
------------	--

3.5 Modelo empírico e econométrico para análise dos determinantes das alianças estratégicas em inovação das empresas do têxtil e vestuário

O nosso estudo tem como objetivo primordial caracterizar as alianças estratégicas estabelecidas pelas empresas da indústria têxtil e vestuário em Portugal, assim, após a revisão de literatura e seleção de dados correspondentes ao propósito da nossa análise definimos três possíveis tipos de alianças nomeadamente, alianças de conhecimento, alianças de negócio e alianças híbrida.

Posto isto, para compreendermos os determinantes destas formas de alianças foi efetuada a regressão *probit* com o objetivo de explicar qual o impacto individual de cada agente da dimensão e do seu compromisso em estabelecer estratégias de inovação das empresas com o impacto na probabilidade de instituir alianças estratégicas, nomeadamente, alianças de conhecimento, alianças de negócio e alianças híbridas.

Sendo as variáveis dependentes de natureza qualitativa, existindo apenas duas possibilidades e os modelos *logite* e *probit* métodos de estimação viáveis de modelos de resposta binária, $y_i = 0$ ou $y_i = 1$, faz todo o sentido incorporar um destes modelos na análise do nosso projeto (Wooldridge 2017).

$$P(y = 1|x) = P(Y = 1|x_1, x_2 \dots x_k)$$

Assim, estes modelos são constituídos por funções de distribuições específicas semelhantes para a execução do cálculo de probabilidade, que no caso do método *logit* utiliza a distribuição logística e no caso do modelo *probit* a distribuição normal (Wooldridge, 2017).

Em ambos os casos:

$$P(y = 1|x) = G(X\beta)$$

onde $G(z) = \Phi(z)$ é a distribuição normal acumulada do *probit*, e $G(z) = \exp(z) / [1 + \exp(z)]$ é a distribuição logística do *logit*. A função $G(z)$ assume valores estritamente entre zero e um, $0 < G(z) < 1$.

Nestes modelos o valor do p pode variar entre 0 e 1, sendo que p , significa a probabilidade de sucesso ou de determinado acontecimento se verificar e $p - 1$, exprime a probabilidade de insucesso.

De acordo com Stock e Watson (2004), os parâmetros das duas funções de ligação, *probit* e *logit*, são estimados pelo método da máxima verossimilhança, pois são transformações das distribuições acumuladas tendo como pressuposto que as variáveis observadas são independentes.

Assim, nos modelos *probit* e *logit*, a estimativa de um coeficiente fornece informações sobre o sentido da influência, em que a grandeza do efeito requer cálculos adicionais (Greene, 2000). De acordo com Wooldridge (2006) os resultados entre o modelo *probit* e o modelo *logit* tem tendência a variar dependendo do tamanho da amostra, sendo que, quando estamos perante uma amostra mais pequena é aconselhado, na maioria dos casos, o uso do modelo *probit*. Para além disso, para cálculo dos efeitos em que as variáveis são categóricas é também aconselhado o uso do modelo *probit*. Posto isto e aliado ao facto do número de observações relativamente às empresas ITV ser relativamente pequeno, o modelo que melhor se adequa ao nosso estudo é o modelo *probit*.

Seguindo a literatura foi identificado um conjunto de variáveis específicas à empresa que são importantes para explicar as alianças. Segundo Chesbrough (2003), a constante mutação do gosto dos consumidores obriga as empresas a procurar inovar mais frequentemente, sendo o estabelecimento de alianças a forma mais eficaz de atingir novos conhecimento e, conseqüentemente novos ou melhorados produtos/serviços. Assim, seria indispensável no nosso estudo incluir a variável investigação & desenvolvimento. Tomlinson (2010), no seu estudo empírico, incorpora a dimensão da empresa e Faems et. al. (2005) ao analisar as inovações e colaborações em interorganizações incluiu o volume de negócio e a intensidade tecnológica como variáveis explicativas. Parkhe (1991) incorpora a importância da informação da nacionalidade das empresas como variável de estudo. Por outro lado, Readman et al. (2015) na sua análise à vertente tecnológica das empresas da Grã-Bretanha inclui a informação da posse de patentes por parte das empresas e observa uma relação positiva entre empresas tecnologicamente desenvolvidas e a contratação de recursos humanos com altas literacias. Por fim, devido à importância do mercado externo para o setor têxtil e vestuário português, a incorporação da variável exportação era igualmente indispensável.

3.6 Modelo empírico e econométrico para análise dos efeitos das alianças estratégicas em inovação no desempenho das empresas do têxtil e vestuário

Para obtermos um estudo mais completo é importante analisar os efeitos das alianças estratégicas no desempenho da empresa para compreender e avaliar quais as decisões, relativamente a alianças

estratégicas, mais vantajosas para as empresas da indústria têxtil e vestuário. Para isso, usufruímos da informação do volume de negócio em 2018 como variável dependente e assim, representar o desempenho quantitativo das empresas.

O modelo de regressão linear múltipla tem como principal objetivo avaliar o grau de associação entre duas variáveis, x e y , medindo a robustez da relação linear entre as variáveis x e y . A equação representativa do modelo é dada por:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \beta_2 x_{i2} + \dots + \beta_k x_{ik} + \varepsilon_i \quad i = 1, \dots, n$$

Em que a variável y corresponde à variável dependente, que no nosso estudo corresponde ao volume de negócio em 2018 e x às variáveis independentes. Adicionalmente, ε_i corresponde ao erro aleatório de possíveis efeitos desconhecidos. β corresponde aos coeficientes parciais que exibem a média esperada na variável resposta, y , quando a variável x_i sofre um acréscimo unitário, enquanto todas as outras variáveis se mantêm constantes.

O modelo é estimado através do Método dos Mínimos quadrados (OLS) que minimiza a soma dos quadrados das diferenças entre o valor estimado da variável dependente, volume de negócios em 2018, pelo modelo linear, e dos dados observados. Assim, o objetivo é estimar os coeficientes de β , designados por $\hat{\beta}$, as medidas de ajustamento global do modelo e a contribuição de cada variável independente no modelo.

Capítulo 4 Resultados empíricos

4.1 Introdução

Este capítulo tem como objetivo primordial a caracterização dos dados, através de informações relativas aos dois tipos de amostras aliado ao modelo de análise incluindo os instrumentos de coleta de dados e conceitos das variáveis. Assim, este capítulo inicia-se com a secção 4.2 que apresenta a caracterização das alianças de posicionamento de mercado das empresas portuguesas da ITV, seguido divisão 4.3 que caracteriza as alianças de posicionamento tecnológico das empresas portuguesas do têxtil e vestuário.

Por fim, encontra-se a secção 4.4 onde são apresentados os determinantes das alianças estratégicas em inovação nos setores do têxtil e vestuário e finaliza com a divisão 4.5 sendo determinando o efeito das alianças estratégicas de posicionamento de mercado no desempenho das empresas.

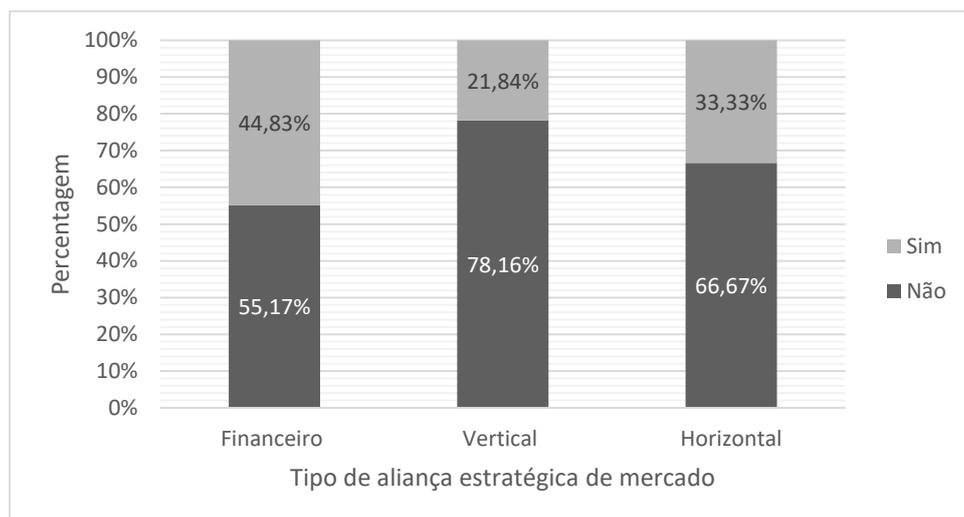
4.2 Caracterização das alianças de posicionamento de mercado das empresas portuguesas da ITV

Nesta secção analisamos as estatísticas descritivas obtidas através da base de dados, construída por nós, com informações obtidas através da plataforma Zephyr. Assim, os dados remetem para negócios realizados pelas empresas de ITV portuguesas com o intuito de estabelecer diferentes posições do mercado, tanto português como internacional. Esses objetivos foram repartidos em tipos de alianças com cariz horizontal, vertical e financeira. Esta divisão foi constituída através do nosso estudo prévio, de cada negócio realizado com base em notícias e comunicados partilhados pela própria empresa, pela empresa negociante e/ou por noticiários financeiros. Posto isto, através de estratégias de negócio pensados pelos gestores das empresas portuguesas de têxtil e vestuário, entre 1999 e 2019, foram estabelecidos, de acordo com os dados do Zephyr, 87 negócios entre 54 empresas portuguesas da ITV. Derivado do facto de o número total de empresas com registo de algum tipo de aliança ser reduzido, procedemos a uma análise de estatística descritiva.

No Gráfico 1, apresentamos os resultados relativos ao número de empresas da ITV que adotaram estratégias empresariais de posicionamento de mercado. Assim, é possível observar que cerca de 55% das empresas realizaram acordos do tipo de cadeia de valor e aproximadamente 45% realizaram acordos do tipo financeiro. Entre os acordos de cadeia de valor, 33% foram do tipo horizontal, ou seja, entre empresas concorrentes e cerca de 22% foram do tipo vertical. Esta distribuição sugere uma preferência pela concentração de mercado como forma de estratégia concorrencial, relativamente a aumentos na

eficiência. Este resultado é possivelmente justificado pelo facto da ITV ser bastante concorrencial e de as empresas serem maioritariamente de pequena ou média dimensão (DGAE, 2018).

Gráfico 1: Tipos de alianças de posicionamento de mercado



A Tabela 3 apresenta a estatística relativamente ao número de negócios efetuados. Assim, verifica-se que a média de negócios constituída foi de, aproximadamente 3 negócios por empresa, em que o máximo atingido foi de 10 negócios, por parte de uma única empresa, entre 1999 e 2019.

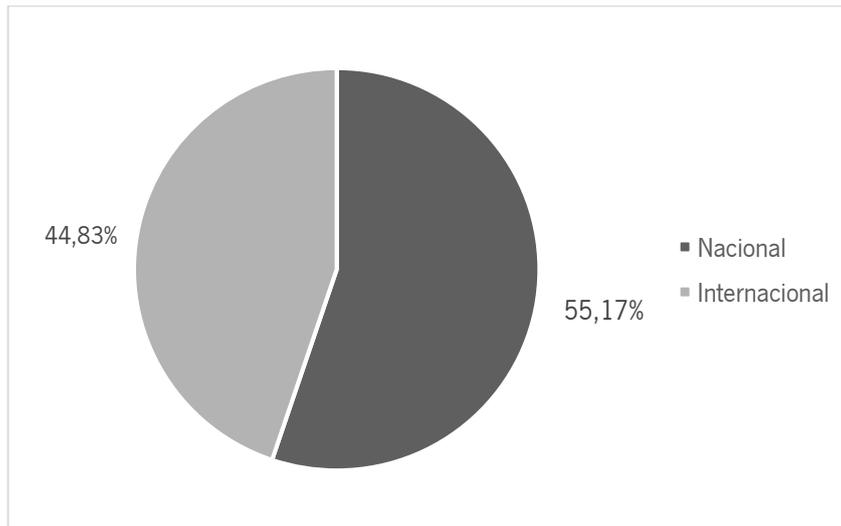
Posto isto, sendo um dos objetivos do nosso estudo entender os efeitos das alianças nas empresas, adicionamos à base de dados a informação do volume de negócio no ano em que o negócio foi finalizado e o último valor conhecido do volume de negócio. Assim, através da Tabela 3, verifica-se que o valor do volume de negócios e número de trabalhadores não varia, em média, de modo significativo, tal como mostra o teste de t.

Tabela 3: Estatística descritiva das variáveis de posicionamento de mercado

		Média (M)	Desvio Padrão (Dp)	Mínimo-Máximo (Min-Max)	Diferença de Médias (dif-M)	T(p)
	Número de Negócios	2.83	2.79	1 – 10	-	-
Antes (n=42)	Volume de Negócios	39588.78	36638.57	-87 - 134039	5288.97	1.28 (p=0.209)
Depois (n=42)		35122.46	34886.58	-377 - 97831		
Antes (n=30)	Número de Empregados	275.80	308.72	1 – 1084	11.97	0.62 (0.527)
Depois (n=30)		263.83	306.52	1 - 1282		

Como verificamos na revisão literária, a indústria têxtil e vestuário é um setor com fortes relações internacionais sendo que, grande maioria da produção portuguesa é exportada. Assim, é relevante analisarmos distribuição das alianças por dimensão nacional e internacional. Conforme o Gráfico 2, verifica-se que cerca de 55% das empresas realizou negócios a nível nacional, e cerca de 45% fizeram acordos de âmbito internacional.

Gráfico 2: Distribuição das alianças no mercado geograficamente



4. 3 Caracterização das alianças de posicionamento tecnológico das empresas portuguesas do têxtil e vestuário

A Tabela 4 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis empíricas construídas a partir do CIS18, conforme descrito na secção 3.4, para os setores do têxtil e vestuário e para os restantes setores da economia portuguesa.

Assim, no total, em estudo, temos 375 empresas do setor têxtil e vestuário e 13326 empresas dos restantes setores. Sendo que a inovação é um investimento facultativo das empresas e que o estabelecimento de alianças, para a aquisição de recursos e novas ou melhores capacidades tecnológicas, uma tendência da atitude inovadora das empresas, importa analisar a proporção de empresas inovadoras.

Posto isto, na Tabela 4, podemos constatar que os restantes setores da economia portuguesa apostam mais em atividades de inovação do que as empresas do setor têxtil e vestuário, mais precisamente, 31% das empresas portuguesas investem em inovação contra os 18% das empresas de têxtil e vestuário.

Das empresas que procuraram inovar, no setor têxtil e vestuário, 21% fizeram através de alianças de capital, correspondendo à aliança mais abordada pelas empresas deste setor, sendo que a aliança menos requisitada foi a de alianças de conhecimento que chega, apenas, aos 4.8%. No que corresponde às empresas dos restantes setores económicos portuguesas, ocorre o oposto, ou seja, as empresas recorreram mais a alianças de conhecimento em prol de atingir resultados inovadores correspondendo a 14% das empresas que inovaram.

Comparando os valores médios entre as empresas do setor têxtil e vestuário com os valores médios das empresas dos restantes setores, também podemos constatar que os valores médios são estatisticamente diferentes entre os dois grupos de setores de atividade estudados sendo que, os valores médios das empresas portuguesas (onde o setor têxtil e vestuário não está incluído), possuem valores médios superiores que as empresas dos setores têxtil e vestuário. Ou seja, as empresas dos restantes setores, que efetuaram inovações, possuem mais inovações em curso até ao final de 2018 (variável I&D), mais patentes, gozam de mais capital humano, são ligeiramente superiores em dimensão e possuem uma média de volume de negócio em 2016 também superior.

Contudo, as empresas do setor têxtil e vestuário que efetuaram inovações, exportam significativamente mais do que as empresas dos restantes setores, mais propriamente, 40% das empresas inovadoras do setor têxtil e vestuário exportam enquanto as empresas inovadoras dos restantes setores exportam, aproximadamente, 20%.

Tabela 4: Estatística descritiva das variáveis empíricas por setor de atividade

Variável	Têxtil e Vestuário			Restantes Setores		
	Obs.	Média (D.P.)	Min, Max	Obs.	Média (D.P.)	Min, Max
Inovação	375	0.181 (0.386)	0,1	13,326	0.313 (0.464)	0,1
Aliança Híbrida	375	0.133 (0.115)	0,1	13,326	0.038 (0.190)	0,1
Aliança Conhecimento	375	0.048 (0.212)	0,1	13,326	0.144 (0.351)	0,1
Aliança Capital	375	0.213 (0.145)	0,1	13,326	0.043 (0.204)	0,1
I&D	375	0.045 (0.208)	0,1	13,326	0.142 (0.349)	0,1
Patente	375	0.08 (0.272)	0,1	13,326	0.149 (0.356)	0,1
Dimensão	375	1.416 (0.583)	1,3	13,326	1.445 (0.707)	(1,3)

	Têxtil e Vestuário			Restantes Setores		
Capital Humano	375	1.099 (0.324)	1,3	13,326	1.624 (0.765)	1,3
Exportação	375	40.283 (42.193)	0,100	13,326	19.704 (30.625)	0,100
Grupo	375	0.027 (0.161)	0,1	13,326	0,142 (0,349)	0,1
Volume Negócios ¹⁶	373	13.777 (1.514)	10.528,18.276	13,091	14.558 (1.666)	5.530,22.20 0
Volume Negócios ¹⁸	375	13.875 (1.483)	20.608, 18.319	13,091	14.767 (1.597)	6.190,22.42 8
Setor	375	14 (0)	14	13,326	48.602 (44.061)	1,471

Sendo a ITV um setor, tendencialmente, de baixa intensidade tecnológica é interessante fazermos a comparação entre estas empresas e congéneres de setores de baixa intensidade tecnológica.

A Tabela 5 apresenta os valores médios das alianças estratégicas das empresas ITV e dos restantes setores. Aqui, pretendemos comparar as empresas da ITV com as empresas dos setores de baixa intensidade tecnológica (onde se situam as empresas da ITV) e comparar, também, com os restantes setores. Assim, conforme o teste-t, podemos constatar que existem diferenças estatisticamente significativas nas médias de todos os tipos de aliança. Concretamente, as médias das empresas da ITV são todas inferiores às empresas que se situam no mesmo contexto tecnológico, i.e., de baixa intensidade, que por sua vez são também inferiores aos setores de média-alta intensidade tecnológica.

A Tabela 5 mostra ainda que o tipo de aliança mais comum é a aliança de conhecimento seja da ITV seja dos restantes setores.

Tabela 5: Teste t de diferença nas médias das variáveis das alianças estratégicas na ITV e por setor de intensidade tecnológica

	ITV	Setores de Baixa intensidade tecnológica		Setores Média e Alta intensidade tecnológica	
Variável	Média	Média	Teste t	Média	Teste t
Aliança Híbrida	0.013	0.024	***	0.033	***
Aliança Conhecimento	0.048	0.111	***	0.157	***
Aliança Capital	0.021	0.041	***	0.043	***

A Tabela 6 tem como objetivo analisar a relação entre intensidade tecnológica e o tipo de alianças estratégicas. Assim, para obtermos uma análise mais aprofundada desta relação repartimos a intensidade tecnológica por 4 setores e conferimos as suas estatísticas descritivas. Reconhece-se que grande parte das empresas portuguesas que realizam alianças estratégicas possuem atividades de baixa intensidade tecnológica.

Verifica-se então que a aliança conhecimento é mais reduzida em função de uma baixa intensidade tecnológico do setor e mais elevada quando a intensidade é média alta. Contudo no que corresponde à aliança capital, esta é mais reduzida em função de uma baixa intensidade tecnológico do setor e mais elevada quando a intensidade é alta. Por fim, relativamente é aliança hídrica segue a mesma tendência que a aliança capital, ou seja, é mais reduzida em função de uma baixa intensidade tecnológico do setor e mais elevada quando a intensidade é média alta.

Tabela 6: Alianças estratégicas das empresas portuguesas em inovação por intensidade tecnológica do setor.

Variável	Intensidade tecnológica do setor			
	Baixa	Média baixa	Média Alta	Alta
Aliança Conhecimento				
Nr.	7,926	1,499	458	3,818
(%)				
Média	0.108	0.169	0.242	0.187
Desvio Padrão	0.310	0.375	0.429	0.390
Aliança Capital				
Nr.	7,926	1,499	458	3,818
(%)	(%)	(%)		
Média	0.040	0.041	0.048	0.049
Desvio Padrão	(0.195)	(0.198)	(0.214)	(0.216)
Aliança Híbrida				
Nr.	7,926	1,499	458	3,818
(%)				
Média	0.023	0.031	0.066	0.063
Desvio Padrão	0.153	0.174	0.248	0.243

A Tabela 7 apresenta a matriz de correlação para as variáveis das alianças estratégicas e para as empresas da ITV. Podemos verificar que existe uma correlação positiva e significativa entre as alianças de conhecimento e de capital (0.140), no entanto, o valor apresenta-se muito elevado.

Tabela 7: Matriz de correlação das alianças estratégicas, ITV

	Aliança Híbrida	Aliança Conhecimento	Aliança Capital
Aliança Híbrida	1.000		
Aliança Conhecimento	0.083	1.000	
Aliança Capital	-0.017	0.140***	1.000

Nota: ***nível de significância 1%.

4.4 Determinantes das alianças estratégicas em inovação nos setores do têxtil e vestuário

A Tabela 8 apresenta os resultados das estimativas do modelo *probit* sobre a probabilidade de estabelecimento de alianças estratégicas. Foram realizadas três regressões, uma para cada tipo de aliança. Nas colunas 1-3 incluímos todas as empresas, portanto todos os setores de atividade económica, e nas colunas 4-6 apenas incluímos as empresas da ITV. O conjunto de variáveis incluídas no modelo são significativas para explicar a formação de alianças estratégicas, sobretudo no caso das alianças de conhecimento e híbridas, com um pseudo R2 de 19.5% e 15.4%, respetivamente. No caso das alianças de capital o pseudo R2 apresenta-se bastante baixo, pelo que o modelo apenas tem capacidade de explicar 3.8% da variância na variável dependente. Estes valores sugerem que existem diferenças nos determinantes entre os tipos de estratégias, sendo que nas alianças de capital existem outros fatores para além dos considerados que determinam este tipo de aliança. No caso das empresas da ITV, colunas 4-6, os valores do pseudo R2 melhoram variando entre 18% e 28%.

As estimativas mostram que no conjunto de todas as empresas, a probabilidade de fazer uma aliança estratégica aumenta com a dimensão, seja medida pelo número de trabalhadores seja pelo volume de negócios. Esta aliança também aumenta com o conhecimento (Capital Humano) e com a capacidade tecnológica da empresa (I&D e IPRs). Porém, é de salientar que a capacidade tecnológica das empresas (I&D e IPRs) surge como a característica da empresa que é sempre significativa em qualquer tipo de aliança. Quanto às outras características das empresas observamos diferenças entre tipos de aliança, o que reforça a ideia de que existem diferentes motivações para cada tipo de estratégia. Por exemplo, o

capital humano apresenta uma relação linear e monotónica nas alianças de conhecimento, mas nos outros tipos de alianças estratégicas o capital humano apenas se apresenta significativo quando a sua intensidade é superior a 75%.

Pertencer a um grupo tem uma relação positiva e significativa no caso das alianças híbridas, mas negativa no caso das alianças de conhecimento. Tal pode ser explicado pelo facto de as alianças, centradas no conhecimento, serem constituídas para colmatar falhas internas, pelo que as empresas procuram estas alianças fora do grupo. As alianças híbridas compreendem troca de conhecimento entre empresas, que muitas vezes inclui uma dimensão estratégica em termos de posição no mercado. Neste caso pertencer a um grupo de empresas parece ser um fator determinante deste tipo de aliança.

Em termos setoriais, observa-se que a intensidade tecnológica está particularmente associada a este tipo de estratégia (híbrida) o que se compreende, uma vez que é nestes setores onde é mais comum a troca de conhecimento via direitos de propriedade intelectual. Já no caso das alianças de conhecimento verifica-se que, as empresas que atuam nos setores de intensidade média-baixa apresentam maior probabilidade de ter este tipo de aliança. No caso das alianças de capital, a probabilidade de ocorrerem parece estar particularmente dependente da capacidade tecnológica e do conhecimento da empresa.

No que diz respeito às empresas do setor do têxtil e vestuário português podemos verificar que, tal como no total das empresas, a capacidade tecnológica aumenta a probabilidade de realizar alianças híbridas. O mesmo ocorre nas alianças de conhecimento. A não significância dos IPRs pode ser explicado pelo facto de nestes setores estes direitos são pouco usados pelas empresas. Os resultados mostram ainda que empresas de média dimensão apresentam maior probabilidade de ter uma aliança de conhecimento. As alianças de capital apenas parecem ser determinadas por fatores de dimensão. Em suma, estes resultados mostram que as empresas da ITV levam a cabo os três tipos de alianças de posicionamento estratégico, sendo que os determinantes mais relevantes parecem ser a I&D e a dimensão, mas a sua importância é diferente entre os diferentes tipos de aliança. Dada a reduzida dimensão da amostra no caso da ITV algumas variáveis não foram incluídas na regressão, no entanto, os resultados sugerem também que existem diferenças específicas ao setor de atividade, tal como o efeito dos IPRs.

Tabela 8: Estimativas dos determinantes das alianças estratégicas nas empresas portuguesas, 2016-2018 (Modelo *probit*).

Variável	Todas as empresas			Empresas da ITV		
	Tipo de aliança			Tipo de aliança		
	Híbrida	Conhecim ento	Capital	Híbrida	Conhecime nto	Capital
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
I&D	0.330*** (0.063)	0.989*** (0.043)	0.389** * (0.061)	2.013*** (0.725)	1.208** (0.470)	0.423 (0.684)
IPRs	0.750*** (0.057)	0.312*** (0.044)	0.253** * (0.059)	-0.599 (0.533)	0.161 (0.383)	0.638 (0.474)
Média intensidade em Capital Humano	0.058 (0.067)	0.346*** (0.045)	0.080 (0.062)		-0.730 (0.602)	
Elevada intensidade em Capital Humano	0.290*** (0.078)	0.550*** (0.061)	0.183** (0.085)			
Média Dimensão	0.054 (0.072)	0.148** (0.052)	0.068 (0.069)	-0.205 (0.810)	0.784** (0.378)	-0.047 (0.356)
Grande Dimensão	0.115 (0.09)	0.260*** (0.066)	0.121 (0.091)		-0.469 (0.804)	
Volume Negócios ¹⁶	-0.223* (0.135)	-0.247** (0.124)	-0.137 (0.138)	-4.144** (1.790)	-2.071 (1.570)	3.773* (2.112)
Volume Negócios ¹⁶ Quadrado	0.008* (0.004)	0.010** (0.004)	0.002 (0.005)	0.139** (0.061)	0.070 (0.053)	-0.117* (0.069)
Grupo	0.147** (0.075)	-0.174*** (0.060)	0.111 (0.079)		0.174 (0.627)	0.862 (0.634)
Exportação	0.020 (0.019)	0.019 (0.014)	0.026 (0.018)	0.028 (0.108)	0.235 (0.150)	0.534 (0.384)
Setor de intensidade tecnológica média-baixa	0.059 (0.085)	0.144*** (0.053)	-0.087 (0.074)			
Setor de intensidade tecnológica média-alta	0.199* (0.113)	0.083 (0.082)	-0.139 (0.112)			
Setor de intensidade tecnológica alta	0.355*** (0.070)	0.071 (0.054)	-0.065 (0.076)			
Obs.	7,550	7,550	7550	189	232	196
Wald	435.50***	1244.02* **	115.74* **	15.37*	24.68*	9.84
Pseudo R2	0.154	0.195	0.038	0.275	0.176	0.214
Log-Likelihood	-1296.849	- 2840.982	- 1429.21 0	- 1429.21 0	-43.589	-21.090

Notas: Desvio padrão robusto em parêntesis, nível de significância *** 1%, ** 2%, * 3%; dados do CIS18.

4.5 Efeito das alianças estratégicas de posicionamento tecnológico no desempenho das empresas

A constituição de alianças estratégicas tem como objetivo primordial melhorar o desempenho da empresa no mercado. Uma das formas de verificar se a constituição de alianças foi benéfica ou não para a empresa é, através da análise do volume de negócios. Assim, na Tabela 9 temos os resultados econométricos do efeito das alianças estratégicas no volume de negócios (medido em 2018) para o total de empresas portuguesas (colunas 1-3) e nas empresas de têxtil e vestuário (colunas 4-6).

É possível verificar que, a aliança de conhecimento é a única aliança que possui efeito no volume de negócios no grupo total de empresas e que, no conjunto das empresas ITV, a aliança de capital é a única que apresenta algum efeito (positivo) no desempenho. Estes resultados sugerem que os efeitos das alianças no desempenho são específicos ao tipo de aliança e ao setor. No caso da ITV, as alianças de capital são as únicas relevantes, o que se explica, pelo menos em parte, pelo facto destas empresas em média não serem tecnologicamente intensivas e como tal, necessitam menos de alianças com o objetivo de aumentarem as suas capacidades tecnológicas.

Tabela 9: Estimativas dos efeitos das alianças estratégicas em inovação nas empresas portuguesas, 2016-2018 (Regressão linear múltipla).

Variáveis	Volume de Negócios	
	Todas as empresas	Empresas da ITV
Aliança Conhecimento	0.150 *** (0.039)	-0.088 (0.254)
Aliança Capital	-0.091 (0.061)	0.543* (0.213)
Aliança Híbrida	0.001 (0.066)	-0.184 (0.221)
I&D	0.250 (0.037)	0.289 (0.227)
Patente	0.130*** (0.034)	-0.010 (0.179)
Média Dimensão	1.436*** (0.030)	1.438*** (0.129)
Grande Dimensão	2.293*** (0.045)	2.277*** (0.228)
Capital Humano Média intensidade	0.507*** (0.029)	1.003*** (0.207)
Capital Humano Elevada intensidade	0.583*** (0.048)	-1.451*** (0.109)
Exportação	-0.054*** (0.009)	0.312 (0.051)

	Volume de Negócios	
	Todas as empresas	Empresas da ITV
Grupo	0.701*** (0.044)	-0.612* (0.299)
Média Baixa intensidade tecnológica	-0.109*** (0.031)	
Média Alta intensidade tecnológica	-0.031 (0.050)	
Alta intensidade tecnológica	-0.664*** (0.040)	
Constante	14.295*** (0.030)	12.482*** (0.192)
Obs.	7,584	233
R2	0.51	0.62

Notas: Variável dependente Volume de negócios em 2018; desvio padrão robusto em parêntesis; nível de significância 1%: ***, 10%: *.

Capítulo 5 Conclusões

5.1 Síntese

O nosso estudo pretendia analisar as alianças estratégicas constituídas pelas empresas de têxtil e vestuário nomeadamente, que tipo de alianças são estabelecidas, quais os determinantes e que efeitos estas alianças têm no desempenho das empresas portuguesas de ITV. Para isso, recorreu-se a uma análise da literatura económica sobre alianças estratégicas e informações económicas do setor têxtil e vestuário português.

Após a investigação de que dados seriam mais relevantes, tendo em conta o objetivo do nosso estudo, optamos por recorrer a duas fontes de dados distintas: Zephyr da Bureau van Dijk (BvD) e Inquérito Comunitário à Inovação (CIS). Assim, organizamos a nossa análise em dois grandes tipos de alianças, tendo em conta o objetivo estratégico das empresas a nível do seu posicionamento de mercado, que engloba dois tipos de alianças estratégicas: com membros da sua cadeia de valor (Aliança Horizontal e Aliança vertical) e de acordos acionistas (Aliança financeira), e a nível do seu posicionamento tecnológico que incorpora alianças de Conhecimento, Híbrida e de Capital.

Para a análise das alianças estratégicas de posicionamento de mercado, retiramos informação da plataforma Zephyr e realizamos um trabalhoso processo de tratamento dos dados, com efeito na constituição de uma análise estatística dos negócios efetuados pelas empresas portuguesas de têxtil e vestuário entre 1999 e 2019. Uma vez que o número total de empresas com registo de algum tipo de aliança é reduzido (54) procedemos a uma análise de estatística descritiva. Para avaliar as alianças estratégicas de posicionamento tecnológico recorreremos aos dados do CIS18. Dado o número alargado de observações 13,701 procedemos a uma análise econométrica dos determinantes e efeitos destas alianças. Assim, realizamos um conjunto de regressões *probit* para analisar os determinantes das alianças, e uma regressão linear para compreendermos os efeitos das alianças no desempenho das empresas portuguesas de ITV. Na análise, também incluímos as empresas dos restantes setores económicos portuguesas para identificar possíveis diferenças setoriais.

5.2 Principais conclusões

A partir dos objetivos iniciais desta pesquisa, foi possível identificar dois grandes tipos de alianças estratégicas, tendo em conta o seu objetivo estratégico que designamos de aliança de posicionamento de mercado e aliança de posicionamento tecnológico.

Relativamente ao posicionamento de mercado, concluímos que as empresas portuguesas realizam mais alianças do tipo financeiro seguindo das alianças horizontais, sendo as alianças verticais o tipo menos requisitado pelas empresas portuguesas de têxtil e vestuário. No entanto, em conjunto as alianças na cadeia de valor - alianças horizontais e verticais, superam as alianças financeiras. Outro resultado é que as alianças horizontais – entre concorrentes, superam as alianças verticais, o que sugere que as empresas procuram mais consolidar a sua posição de mercado do que obter ganhos de eficiência. Para além disso, verificamos que as empresas portuguesas tendem em constituir negócios nacionalmente em vez de internacionalmente. Por fim, concluímos que não há uma diferença significativa no volume de negócios e o número de trabalhadores, nestas empresas, entre o período anterior e posterior ao negócio.

Relativamente ao tipo de alianças de posicionamento tecnológico, recorreremos aos dados do CIS entre 2016 e 2018 e à revisão de literatura para reunir uma serie de variáveis explicativas pertinentes para responder aos objetivos do nosso estudo. Assim, concluímos que o conjunto de variáveis incluídas no modelo são significativas para explicar a formação de alianças estratégicas, sobretudo no caso das alianças de conhecimento e híbridas. As empresas da indústria têxtil e vestuário recorrem aos três tipos de alianças para de posicionarem no mercado sendo que, os determinantes mais importantes são a I&D e a dimensão, diferindo a sua relevância entre os tipos de alianças constituídas. Comparativamente às restantes empresas em Portugal, verifica-se que os resultados não diferem das empresas de ITV, em que cada tipo de aliança possui determinantes diferentes indo de encontro com o objetivo do seu estabelecimento, concluindo assim que, existem diferentes motivações para cada tipo de estratégia. Por exemplo, para as alianças híbridas, pertencer a grupo é determinante enquanto no caso das alianças de conhecimento o capital humano é mais significativo. Por fim verifica-se que a capacidade tecnológica é sempre relevante.

No que se refere aos efeitos das alianças no desempenho das empresas portuguesas de ITV, concluímos que os efeitos no desempenho são específicos ao tipo de aliança e ao setor. No caso do conjunto de todas as empresas, as alianças de conhecimento apresentam efeitos no desempenho. No caso das empresas de ITV as alianças de capital apresentam alguma influência no volume de negócio.

5.3 Limitações e pistas futuras de investigação

A principal limitação desta análise prende-se com o reduzido número de observações que foi possível obter para as empresas da ITV, quer na base de dados Zephyr, quer na base de dados do CIS. Outra limitação tem a ver com a dimensão temporal, sobretudo na análise dos efeitos das alianças no desempenho. Os nossos resultados permitem retirar ilações em termos de associação, mas não em termos de determinação. Assim, relativamente a pistas futuras de investigação seria relevante desde logo, alargar a base de dados com a dimensão temporal. Outra pista relevante é incluir nos modelos empíricos, quer dos determinantes quer dos efeitos das alianças, outras variáveis, nomeadamente do ambiente competitivo do mercado. Este parece ser também importante para explicar as alianças de capital. Por fim, poder-se-á utilizar técnicas econométricas mais avançadas que permitam corrigir para potenciais efeitos de endogeneidade.

Bibliografia

- Agência Lusa, 2020. *Observador*. [Online]
Available at: <https://observador.pt/2020/04/16/textil-mobiliario-automovel-e-imobiliario-estimam-quebras-de-faturacao-de-50/>
[Acedido em 2020 Julho 8].
- AICEP, 2018. *Revista Portugal global*, Lisboa: Ana de Carvalho.
- Amit, R. & Schoemaker, P., 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33-46.
- Arnold, E., Javorka, Z. & Clark, J., 2010. *Impacts of European RTOs. A Study of Social and Economic Impacts of Research and Technology Organizations*. Technopolis group.. s.l.:s.n.
- ATV, 2010. *Guia Pratico de Gestão da Industria Têxtil e Vestuário*, Lisboa: Associação Têxtil e Vestuário de Portugal.
- ATV, 2017. *Referencial e estratégias de cooperação e coopetição 2020*, Lisboa: Projeto "Desafio da excelência" apoiado pelo Compete ao abrigo do Sistema de Apoio às Ações Coletivas, do Portugal 2020.
- ATV, 2019. *Diretório*, Vila Nova de Famalicão: Associação Têxtil e Vestuário de Portugal.
- Banco de Portugal, 2019. *ITV no horizonte 2025: uma visão prospetiva - Fórum da indústria têxtil*, s.l.: Banco de Portugal.
- Baum, J. A., Calabrese, T. & Silverman, B. S., 2000. Don't go it alone: Alliance Network Composition, Startups' Performance in Canadian Biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), pp. 267-294.
- Berchicci, L., 2013. Towards an Open R&D System: Internal R&D Investment, External Knowledge Acquisition and Innovative Performance. *Research Policy*, 42(1), pp. 117–127.
- Borys, B. & Jemison, D. B., 1989. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review*, 14(2), pp. 234–249.
- Braid, I. S. & Thomas, H., 1985. Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*, 10(2), pp. 230-243.
- Brucellaria, M., 1998. Strategic alliances spell success. *Management Accounting*, 77(7), pp.16.
- Buckley, P. J. & Casson, M., 1988. A theory of cooperation in international business. In F. J. Contractor & P. Lorange (Eds.). *Cooperative strategies in international business*, pp. 31–53.

- Buckley, P. J. & Glaister, K. W., 1996. Strategic Motives For International Alliance Formation. *Journal of Management Studies*, 33(3), pp. 301-332.
- Chesbrough, H. W., 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. & Appleyard, M. M., 2007. Open Innovation and Strategy. *California Management Review*, 50(1), pp. 57-76.
- Child, J. & Faulkner, D., 1998. *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. New York: Oxford University Press.
- CIRCABC, 2013. *European Commission*. [Online] Available at: https://ec.europa.eu/growth/sectors/fashion/textiles-clothing/eu_en [Acedido em 8 Julho 2020].
- Cohen, W. D. & Levinthal, D. A., 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-152.
- Contractor, F. & Ra, W., 2000. Negotiating alliance contracts: Strategy and behavioral effects of alternative compensation arrangements. *International Business Review*, 9(3), pp. 271-299.
- Coopers & Lybrand, 1997. Strategix alliances. *Coopers and Lybrand Barometer*, Spring.
- Costa, A. C. & Rocha, E. R., 2009. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecção e a questão de inovação. *BNDES Setorial*, Issue 29, pp. 159-202.
- DGAE, 2018. *Sinopse - Indústria de Têxtil e Vestuário*, s.l.: Direção-Geral das Atividades Económicas.
- Douma, M. U., 1997. *Strategic Alliances: fit or failure*, s.l.: Ph.D. Thesis, University of Twente, The Netherlands.
- Druker, P. F., 1995. *Managing in a time of great change*. New York: Truman Talley Books.
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B., 1996. Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), pp. 136-150.
- Eurotex, 2004. *European Technology Platform: For the future of textiles and clothing - A vision for 2020*, Brussels, Belgica: European Apparel and Textile Organization.
- Faems, D., Looy, B. V. & Debackere, K., 2005. Interorganizational Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach. *Journal of Product Innovation Management*, 22(3), pp. 238-250.

- Frankel, R., Whipple, J. S. & Frayer, D. J., 1996. Formal versus informal contracts: achieving alliance success. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(3), pp. 47-63.
- Gimeno, J., 2004. Competition Within and Between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation. *Academy of Management Journal*, 47(6), pp. 820-843.
- Gracia-Pont, C. & Nohria, N., 2002. Local versus global mimetism: the dynamics of alliance formation in the automobile industry. *Strategic Management*, 23(4), pp. 307-321.
- Gulati, R., 1995. Social structure and alliance formation: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), pp. 619–652.
- Gulati, R., 1998. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), pp. 293-317.
- Hsieh, T. Y., 1996. Prospering through relationships in Asia. *The McKinsey Quarterly*, Volume 4, pp. 4-13.
- Hughes, A. et al., 2004. *The Contribution of Research and Technology Organisations to Innovation and Knowledge Transfer*, s.l.: CBR/PACEC/IFS Report for the UK Economic and Social Research Council.
- Jacquot, T. & Koehl, J., 1998. Les stratégies de coopération : aspects idéologiques et conséquences sur la valeur actionnariale. GREFIGE? Université.
- Joshi, M. & Dixit, S., 2014. *Entrepreneurial Opportunity Recognition and Orientation via Strategic Alliance: A Case Study of RTAP*. s.l.: Available at SSRN 2538370.
- Kelley, T. & Littman, J., 2005. *The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Beating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization*. NY: Doubleday.
- Koza, M. & Lewin, A., 2000. Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success. *European Management Journal*, 18(2), pp. 146–151.
- Laurson, K. & Salter, A., 2006. Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among UK Manufacturing Firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), pp. 131-150.
- Laurson, K. & Salter, A. J., 2006. Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among U.K. Manufacturing Firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), pp. 131-150.
- Lorange, P. & Ross, J., 1993. *Strategic Alliances: Formation, Implementation, and Evolution*. New Jersey: Wiley.

March, J. G. & Shapira, Z., 1987. Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33(11), pp. 1404-1418.

Mockler, R. J., 1999. *Multinational Strategic Alliances*. Chichester: Wiley.

Mockler, R. J., Dologite, D. G. & Carnevali, N. M., 1997. Type and structure of multinational strategic alliances: the airline industry. *Strategic Change*, 6(5), pp. 249-260.

Nielsen, B., 2003. An empirical investigation of the drivers of international strategic alliance formation. *European Management Journal*, 21(3), pp. 301-323.

Osborn, R. N. & Baughn, C., 1990. Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances. *The Academy of Management Journal*, 33(3), pp. 503-519.

Parkhe, A., 1991. Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances. *Journal of International Business Studies*, 22(4), pp. 579-601.

Park, N. K. & Martin, X., 2002. *When do resources enhance firm value? Testing alliance and resource effects on firm value*, University of Miami, Coral Gables, FL: Working Paper, School of Business Administration.

Perry, C., Riege, A. & Brown, L., 1999. Realism Role among Scientific Paradigms in Marketing Research. *Irish Marketing Review*, 12(2), pp. 16-23.

Porter, M., 1990. *Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Powell, W. W., 1996a. Inter-organizational collaboration in the biotechnology industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 151(1), pp. 197-215.

Prahalad, C. K. & Hamel, G., 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91.

Quinn, J. B., 1995. *On the edge of outing*. [Online] Available at: <http://www.alliance.analyst.com>.

Readman, J., Bessant, J., Neely, A. & Twigg, D., 2015. Positioning UK research and technology organizations as outward facing technology bases. *RD Manag* (special issue).

Rehm, S. V. & Goel, L., 2017. Using information systems to achieve complementarity in SME innovation networks. *Information & Management*, 54(4), pp. 438-451.

- Rincón-díaz, C. A. & Albors-garrigós, J., 2013. Sustaining strategies in RTOs. A contingent model for understanding RTOs' performance. *Dirección y Organización* 50, 50(7), pp. 74-84.
- Silva-Filho, L. A. & Queiroz, S. N., 2010. *Indústria têxtil: avaliação empírica do emprego formal em Santa Catarina vis-à-vis o Ceará - 1998/2008*, IV Encontro de Economia Catarinense. Anais. Criciúma: Unesc.
- Talebi, K., Farsi, J. Y. & Mirias, H., 2017. Identifying the effect of strategic alliances on the performance of SMEs (case study: the industry of automotive parts manufacturers in Iran). *International Business Research*, 10(6), pp. 227-235.
- Teece, D. J., 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509–533.
- Tether, B. S., 2002. Who co-operates for innovation, and why - An empirical analysis. *Research Policy*, 31(6), pp. 947-967.
- Tether, B. & Tajar, A., 2008. The organisational-cooperation mode of innovation and its prominence amongst European service firms. *Research Policy*, 37(4), pp. 720-739.
- Thompson, J. D., 1967. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Tomlinson, P. R., 2010. Co-operative ties and innovation: some new evidence for UK manufacturing. *Research Policy*, 39(6), pp. 762-775.
- Vivas, C. & Barge-Gil, A., 2015. Impact on firms of the use of knowledge providers: a systematic review of the literature. *Journal of Economic Surveys*, 29(5), pp. 943-964.
- Weij, Y., 2007. *Factors influencing the success of virtual cooperation within Dutch – Chinese strategic alliances*, s.l.: Doctoral dissertation, University of Twente.
- Yoshino, M. Y. & Rangan, S., 1995. *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston: Harvard Business School Press.
- Zaheer, A. & Venkatraman, N., 1995. Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), pp. 373-392.