



RAC - Revista de Administração  
Contemporânea

ISSN: 1415-6555  
rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação e  
Pesquisa em Administração  
Brasil

Batista Franco, Mário José

Tipologia de Processos de Cooperação Empresarial: uma Investigação Empírica sobre o Caso  
Português

RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 11, núm. 3, julho-setembro, 2007, pp. 149-176  
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84011308>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

---

# **Tipologia de Processos de Cooperação Empresarial: uma Investigação Empírica sobre o Caso Português**

---

Mário José Batista Franco

## **RESUMO**

Em função das condições do meio envolvente - incerteza, complexidade e globalização -, a cooperação é vista como uma estratégia, entre muitas outras alternativas, que pode conduzir as empresas ao sucesso. Todavia, a bibliografia que faz referência à cooperação empresarial permanece vasta, complexa e fragmentada a diferentes níveis de análise e reflecte a falta de uma conceptualização sistemática e uma fraca dinâmica dentro deste tipo de processo. Este artigo tem por objectivo apresentar um modelo conceptual para analisar a cooperação nas mais diversas dimensões, bem como apresentar uma tipologia de processos acerca deste instrumento empresarial. Para alcançar este objectivo recorreu-se a um tipo de investigação quantitativa que se baseou numa amostra de 114 empresas/acordos formados por empresas portuguesas. Os resultados evidenciam que os tipos de processo de cooperação adoptados pelas empresas portuguesas (intencional, improvisado, exploratório, e estratégico) não são únicos e não apresentam sempre os mesmos padrões de comportamento. Em cada caso, os responsáveis máximos pelas empresas e os promotores da cooperação empresarial deverão ter em conta outros aspectos e, nalguns casos, poderão combinar várias características dos quatro processos identificados neste estudo.

**Palavras-chave:** cooperação; tipologia; modelo; competitividade.

## **ABSTRACT**

Faced with environment conditions – uncertain, complexity and globalization –, co-operation among firms has been widely regarded as a strategy that can sustain business development and to sustain firms' success. However, in recent years, a large amount of literature has emerged on co-operation strategy, but this basic research has been complex and fragmented from different analysis level. This literature shows also a lack of systematic conceptualization, as well as a weak dynamic within this type of entrepreneurial process. Thus, the article aims to present a conceptual model, based on some dimensions, to analyse co-operation process, as well as a typology of co-operation processes. This model was applied to a sample of 114 Portuguese enterprises. The main results show that the co-operation processes adopted by Portuguese firms (intentional, improvise, exploratory, and strategic) are not unique and they do not show the same behaviour's patterns. In each case, the managers should considerated other features and to use jointly several characteristics about these processes identified.

**Key words:** co-operation; typology; model; competitiveness.

## INTRODUÇÃO

O modelo de empresas que competem de uma forma isolada no mercado está a perder algum interesse. Actualmente, está-se a caminhar para uma perspectiva na qual um conjunto de empresas, de forma inter-relacionada, espera enfrentar – com maiores possibilidades de êxito – a incerteza e a complexidade de um meio envolvente em constante mutação. De facto, a formação de acordos de cooperação<sup>(1)</sup> é necessária para alcançar objectivos estratégicos a longo prazo que as empresas simples não podem alcançar (Zinn, Proenca, & Rosko, 1997, Merchant & Schendel, 2000). Contractor e Lorange (1988) argumentam que uma estratégia bem sucedida muitas vezes requer a adopção de acordos de cooperação que, segundo Kogut (1988), Mason (1993), Stafford (1994) e Morrison e Mezentseff (1997), permitem às empresas obter vantagens competitivas. A cooperação é vista como uma estratégia, entre muitas outras alternativas, que pode conduzir as empresas ao sucesso.

A importância da cooperação entre empresas tem vindo a aumentar de uma forma significativa, registando-se uma tendência para que continue a evoluir devida essencialmente a factores como a crescente competitividade internacional, a aceleração do progresso tecnológico e uma continuada sofisticação dos mercados, clientes e fornecedores à qual se tem vindo a assistir. Para Murray (1995) e Márquez García, Hernández Ortiz, Vallejo Martos e Cañas Lozano (1998), a crescente globalização dos mercados, o aumento da concorrência e a velocidade e complexidade das mudanças tecnológicas conduzem as empresas para uma abertura das suas fronteiras, passando, assim, de uma forma tradicionalmente estática e de mutação lenta para uma concepção mais dinâmica e adaptável.

Glaister e Buckley (1996), Inkpen e Beamish (1997), Sachwald (1998) e Merchant e Schendel (2000) argumentam que a cooperação entre empresas é vista como um veículo para ganhar uma significativa presença em novos mercados e alcançar uma grande penetração em mercados internacionais. De facto, as empresas, através da colaboração, podem entrar em novos mercados locais e externos, ter acesso a novos recursos, produtos ou processos tecnológicos, bem como aumentar a qualidade e outros meios de acrescentar valor ao seus produtos e/ou serviços (Johnson & Houston, 2000; Macnabb & O'Neill, 1996). A cooperação entre empresas tem sido sugerida como uma estratégia alternativa para as empresas que, devido a limitações de ordem dimensional, económica e tecnológica, não podem dispor a curto prazo de recursos para alcançar actividades chave.

Após uma extensa revisão da bibliografia sobre relacionamentos interorganizacionais, Lee e Mulford (1990) e Das e Teng (2001) concluíram também que a razão principal para as empresas formarem acordos de cooperação é a procura de recursos que assegurem a sua própria sobrevivência. Para Morrison e Mezentseff (1997), a cooperação permite ter acesso a capacidades e recursos de outras empresas com vista a fortalecer as suas estratégias.

Na realidade, foi a partir dos anos 70 que a cooperação entre empresas se revelou como um instrumento empresarial de grande alcance nas economias modernas. Contudo, só nos anos 80 e 90 é que se assistiu a um efectivo interesse pelo estudo da cooperação. Durante estas últimas décadas, tem sido publicado um número elevado de estudos teóricos e empíricos relativamente a este tema (Brown & Butler, 1995; Franco, 1995; Frankel & Whipple, 1996; García Canal, 1992; Hergert & Morris, 1988; Mariti & Smiley, 1983; Ring & Van de Ven, 1994; Romero & Sanchez, 2004; Sachwald, 1998; Sousa, 1997; Volery, 1996, entre outros), os quais tentam explicar e mostrar os motivos, bem como os factores que influenciam o sucesso ou fracasso deste fenómeno empresarial.

Apesar do número de estudos que têm analisado o fenómeno da cooperação empresarial ser elevado, verifica-se que grande parte deles tem apresentado algumas lacunas. Para Parkhe (1991) e Oliver e Ebers (1998), a bibliografia que faz referência à cooperação empresarial permanece vasta, complexa e fragmentada a diferentes níveis de análise e reflecte a falta de uma conceptualização sistemática e uma fraca dinâmica dentro deste tipo de processo. Poucos estudos têm examinado, por exemplo, o impacto real do processo de cooperação no desempenho e satisfação das empresas e o modo como o processo de aprendizagem, dentro de um acordo, pode ser um factor de extrema importância para a sua continuidade. Por esta razão, torna-se necessário um conhecimento mais aprofundado deste tipo de processo de colaboração entre empresas, não só numa perspectiva de longo prazo, como também numa perspectiva holista em detrimento de uma visão bilateral e sequencial.

Muitos dos estudos realizados têm mostrado os motivos, os benefícios e os problemas em estratégias cooperativas, mas estes estudos não têm contribuído para um profundo conhecimento do processo de cooperação como um **todo**, isto é, de acordo com uma visão que integre as dimensões social, económica e estrutural, bem como os diversos intervenientes e as suas interacções dentro do mercado. Geralmente, essas investigações referem-se a algumas formas particulares da cooperação (Park & Ungson, 1997), tais como *joint ventures*, alianças estratégicas, subcontratação, contratos e licenciamento etc., que são analisadas independentemente.

Neste artigo não se pretende dar ênfase ao estudo de uma forma particular de cooperação, mas fundamentalmente propor um modelo conceptual para analisar este fenómeno empresarial nas mais diversas dimensões, bem como apresentar uma tipologia de processos que as empresas cooperantes possam vir a adoptar.

## A COOPERAÇÃO EMPRESARIAL NO TECIDO INDUSTRIAL PORTUGUÊS

### Modelo de Referência para o Estudo da Cooperação Empresarial

O modelo proposto para esta investigação é baseado nas abordagens teóricas mais referenciadas no estudo da cooperação empresarial. Baseado na revisão bibliográfica, a estrutura adoptada do modelo, com vista à análise quantitativa do fenómeno da cooperação, integra diferentes dimensões/variáveis que são agregadas em três principais fases que poderão fazer parte deste tipo de processo empresarial: (1) formação, (2) implementação e (3) desenvolvimento.

**Formação.** Apesar da fase de formação do processo de cooperação entre empresas e os factores que estimulam o nascimento dos acordos terem sido pouco explorados na bibliografia disponível, têm surgido alguns modelos de investigação que contemplam estes aspectos. A partir de uma perspectiva evolutiva, alguns investigadores (Andersson, 1979; Ring & Van de Ven, 1994) têm vindo a estudar as pré-condições para a formação da cooperação entre empresas. Por exemplo, o modelo construído por Ring e Van de Ven (1994) realça a cooperação como um processo dialéctico, onde a **negociação, compromisso, execuções e avaliações** são os principais componentes. Estes investigadores e mais tarde Woolthuis (1996) têm mostrado como os relacionamentos no processo de cooperação surgem e crescem ao longo do tempo e que a compreensão de tais relacionamentos requer interacções entre os parceiros/empresas.

Mais ênfase relativamente a estes aspectos associados com as fases iniciais da cooperação empresarial pode ser também descoberta no modelo desenvolvido por Larson (1992). Na primeira fase deste modelo, algumas pré-condições relacionadas com a história da empresa e do empresário representam um papel relevante para reduzir a incerteza e fixar obrigações e expectativas que fortalecem as ligações de cooperação entre as empresas. Na segunda fase, deveriam existir condições necessárias para constituir um relacionamento e vantagens económicas mútuas. Este último aspecto é crucial, já que as regras

e os procedimentos são estabelecidos. Mesmo se uma empresa toma o papel de iniciadora, a reciprocidade, as expectativas claras e o desenvolvimento da confiança são factores básicos.

Butler, Phan e Hansen (1990) criaram outro modelo que mostra como se desenvolvem as ligações em redes interorganizacionais. Este modelo sugere um processo que começa com redes pessoais e sociais fornecendo informação acerca de oportunidades empresariais. Esta capacidade para criar e explorar redes sociais dá início à formação de uma rede que culmina no desenvolvimento de relacionamentos de colaboração.

De acordo com Ring e Van de Ven (1994), na fase de negociação do processo de cooperação, as partes desenvolvem conjuntamente (não individualmente) as expectativas acerca das suas motivações, os possíveis investimentos e percebem as incertezas do negócio que elas estão a explorar para ser desenvolvido. Nesta fase, o ponto fulcral assenta em processos de negociação formais e no comportamento das empresas cooperantes, ou seja, como elas seleccionam, abordam ou evitam partes alternativas e ainda como elas persuadem, argumentam e lutam sobre possíveis termos e procedimentos de um potencial relacionamento. Uma vez exploradas as oportunidades cooperativas, as empresas, na fase de negociação, deverão ainda identificar e seleccionar os potenciais parceiros, ou seja, as empresas passam da sua fase de estudo para a acção propriamente dita. Este assunto sobre a identificação e selecção dos parceiros na cooperação empresarial tem recebido pouca atenção na bibliografia existente. Mesmo assim, quando este aspecto é mencionado nos estudos efectuados, ele é habitualmente abordado dentro da discussão dos motivos para formar acordos de cooperação entre empresas. Como refere Geringer (1991), nestes casos, a selecção dos parceiros é um assunto tipicamente tratado como um dado. Este investigador descobriu ainda que a selecção de um potencial parceiro é, particularmente, importante quando a incerteza no meio envolvente é elevada e quando os acordos envolvem relacionamentos e formas muito complexas de cooperação. Este investigador sugere duas categorias de critérios que deverão ser consideradas para seleccionar os parceiros num acordo de cooperação: (1) critérios relacionados com a actividade e capacidades do negócio e (2) critérios associados com a personalidade do empresário/parceiro. Os critérios relacionados com a actividade e/ou capacidades incluem o conhecimento das condições do mercado, o conhecimento em relação ao meio envolvente e a influência política. Os critérios associados com o empresário/parceiro englobam variáveis como a reputação, o potencial para manter um relacionamento estável, a posição dentro de um sector de actividade, o profissionalismo, a honestidade e a seriedade, a adaptação e o entusiasmo para um acordo<sup>(2)</sup>.

De acordo com Hermosilla e Solá (1991) e Apolinário (1995), os parceiros deverão ser, tanto quanto possível, os melhores do seu ramo de negócio, os que, pela sua experiência, melhores contribuições poderão trazer para o processo de cooperação. Outro estudo mais recente realizado por Chung, Singh e Lee (2000) mostrou que a complementaridade nos recursos, uma semelhança em termos de *status* e o capital social que se gera entre os parceiros são indicadores importantes para a base da formação da cooperação.

Em suma, a fase de formação envolve a descoberta e exploração de oportunidades de colaboração, bem como as negociações entre as empresas cooperantes. A identificação inicial de oportunidades empresariais baseadas em redes sociais e pessoais, a validação de ideias empresariais, objectivos claros e uma atenção significativa na eleição e tipo de parceiro são aspectos a considerar para reduzir potenciais dificuldades entre as partes envolvidas no processo.

**Implementação.** Tomando em consideração a revisão bibliográfica sobre acordos de cooperação, vários estudos teóricos e empíricos (e.g., Criado & Criado, 1996; Franco, 1995; García Canal, 1992, 1996; Ghemawart, Porter, & Rawlison 1986; Herget & Morris, 1988; Miranda, 1992; Murray, 1995; Navarrete, 1995; Sousa, 1997; Terpstra & Simonin, 1993, entre outros) têm examinado a estratégia de cooperação com base em modelos descriptivos. Estes estudos têm analisado fundamentalmente as características e os objectivos da cooperação. Mais precisamente, estas investigações têm-se limitado sobre o conteúdo da cooperação (domínio, orientação e tipos de transacções), sobre as especificidades contratuais (formas e período de duração) e sobre a sua organização (grau de formalização, número e dimensão das empresas envolvidas e aspectos geográficos).

Sobre as formas de cooperação entre empresas, Root (1988) argumenta que a bibliografia nem sempre é suficientemente específica sobre o assunto e, deste modo, as generalizações, por vezes abstractas, são bastante habituais. Todavia, a bibliografia tem feito referência a três formas genéricas de organização económica que foram identificadas por Williamson (1975, 1985, 1991): o mercado, as formas intermédias/híbridas e a empresa. Ring e Van de Ven (1994) e Gill e Butler (1996) incluem entre o mercado e a empresa as alianças estratégicas, *joint ventures*, consórcios de investigação e outras formas de redes organizacionais. Estas formas intermédias de organização dependem de complexos acordos contratuais, tais como licenças e relações de subcontratação.

A investigação que faz referência aos objectivos para adoptar a cooperação empresarial tem examinado o desenvolvimento do processo a partir de diferentes perspectivas teóricas. Partilhar o risco (Mowery, Oxley, & Silverman, 1996; Nooteboom, Berger, & Noorderhaven, 1997; Porter & Fuller, 1986; Sachwald,

1998; Sousa, 1997), racionalização da produção e economias de escala (Contractor & Lorange, 1988; Glaister & Wang, 1993; Glaister & Bluckey, 1996; Kent, 1991; Mariti & Smiley, 1983), facilitar a expansão internacional (Criado & Criado, 1996; Kantis, 1998; Lado & Kedia, 1992; Merchant & Schendel, 2000), transferência de tecnologias (Bayona Sáez, García Marco, & Huerta Arribas, 2001; Ricks, 1993; Sachwald, 1998) e a complementaridade nos recursos (Awadzi, Kedia, & Chinta, 1988; Roig, 1989) são alguns dos objectivos a alcançar com a cooperação empresarial.

Outros objectivos podem ser explicitamente considerados na revisão da literatura para justificar a formação da cooperação. Por exemplo, em conformidade com Harrigan (1985, 1986), os acordos de cooperação podem criar forças/vantagens competitivas quer no nível da diferenciação, quer no nível dos custos e, segundo Glaister e Bluckey (1996), estes relacionamentos permitem diversificar áreas atractivas de negócio. A partilha de custos fixos é outro objectivo que tem permitido a concretização de acordos de cooperação entre empresas (Bleeke & Ernst, 1992; Ohmae, 1990).

Alguns dos estudos realizados caracterizam de uma forma muito ampla e racional a compreensão para as empresas enveredarem pela estratégia de cooperação, mas eles geralmente não explicitam os objectivos de um modo detalhado. De facto, existem muitas razões para a formação da cooperação, mas a bibliografia dá muito pouca indicação do que se espera em termos de importância relativa do conjunto de objectivos a alcançar com os acordos cooperativos. De facto, quando uma empresa desenvolve um acordo de cooperação pode fazê-lo por diferentes motivos e não por uma única razão.

Em suma, na fase de implementação, as características e os objectivos da colaboração são determinados e os meios disponíveis para o acordo são estabelecidos. Os parceiros podem ainda ter interesses opostos, dependendo de factores internos (dimensão, antiguidade, estratégia, carácter familiar, tecnologia, etc.) e externos (cultura, sector de actividade, mercado, concorrência, etc.) que envolvem a sua empresa. Deste modo, antes de implementar o acordo de cooperação entre empresas, alguns possíveis obstáculos deverão ser discutidos.

**Desenvolvimento.** Apesar da cooperação empresarial ter vindo a ser adoptada como um poderoso instrumento para uma empresa alcançar os seus objectivos estratégicos, nem todos os relacionamentos estabelecidos são bem sucedidos.

Após uma revisão à bibliografia sobre a cooperação empresarial, verifica-se a existência de um razoável corpo teórico e empírico que faz referência aos factores chave para o seu sucesso e estabilidade (Baird, Lyles, & Wharton, 1990; Brondum & Pritzi, 1992; Chairman & Little, 1992; Dussauge & Garrette, 1995; Harrigan,

1986; Haulsler, Hohn, & Lutz, 1994; Mora Valentín, Montoro Sánchez, & Guerras Martín, 2004; Rai, Borah, & Ramaprasad, 1996; Romero & Sanchez, 2004; Volery, 1996). Com base nos estudos efectuados, uma explicação para o sucesso da cooperação empresarial vai de encontro às teorias sobre o comportamento competitivo, já que um acordo de cooperação é considerado de sucesso, quando este melhora a posição competitiva das empresas nele envolvidas (Harrigan, 1985; Koza & Lewin, 2000). Uma outra perspectiva sugere que um acordo de colaboração será bem sucedido, se uma empresa, a partir do seu parceiro, aprende acerca da sua tecnologia, das suas rotinas e da sua perícia de gestão, entre outros aspectos (Kogut, 1988). Outras abordagens vêem o êxito da cooperação como uma função da duração ou resultado da mesma. Assim, segundo Baird et al. (1990), o sucesso da cooperação é tradicionalmente definido pela capacidade que uma empresa tem em prosperar a partir de um relacionamento e também pela viabilidade do acordo estabelecido.

Embora para Saxton (1997) ainda sejam pouco conhecidas as causas para o sucesso da cooperação, são vários os principais factores, identificados a partir dos estudos empíricos realizados, para o êxito desta estratégia empresarial. A compatibilidade e partilha nos objectivos (Bronder & Pritzi, 1992; Shamdasani & Sheth, 1995; Zeira, Newburry, & Yeheskel, 1997) e nas necessidades dos parceiros (Baird et al., 1996), confiança mútua e compromisso (Bhattacharya, Devinney, & Pillutla, 1998), equilíbrio de poder e controlo (Inkpen & Beamish, 1997), as semelhanças culturais (Bronder & Pritzi, 1992; Hennart & Zeng, 2002; Ohmae, 1990; Vyas, Shelbum, & Rogers, 1995), o equilíbrio de forças entre os parceiros (Bleeke & Ernst, 1992; Osland & Cavusgil, 1996; Volery, 1995) e apoios governamentais (Baird et al., 1990; Fernández Sánchez, 1993; Rai et al., 1996), são alguns dos factores apontados para o êxito da cooperação empresarial.

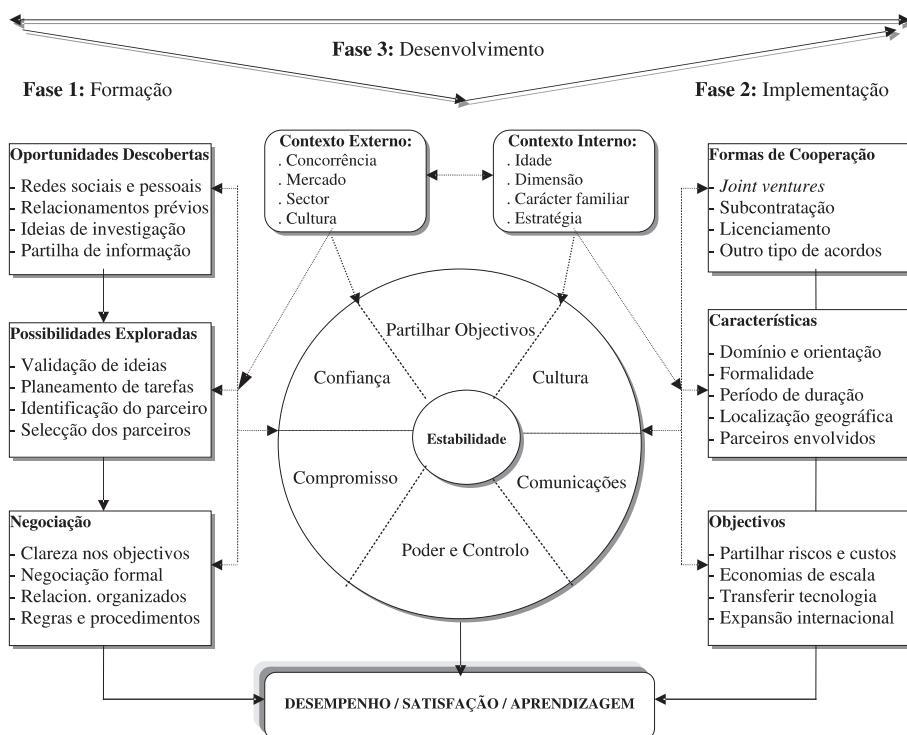
Apesar de muitos trabalhos terem realçado diversos tópicos da cooperação entre empresas, poucos têm examinado os resultados deste tipo de instrumento empresarial. De acordo com Saxton (1997), falta uma análise sistemática relativamente aos factores que estão associados com o desempenho e satisfação dos parceiros envolvidos neste tipo de processo. De facto, a bibliografia tem vindo a referir que a cooperação empresarial permite um melhor desempenho nas empresas nela envolvida (Duysters, Hagedoorn, & Lemmens, 2002; Sánchez & Valentín, 2004); todavia, as evidências empíricas sobre esta relação têm sido limitadas (Baum, Calabrese, & Silverman, 2000; Combs & Ketchen, 1999; Glaister & Buckley, 1998; Lyles & Baird, 1994; Osland & Cavusgil, 1996; Pearce & Hatfield, 2002; Smith, Carroll, & Ashford, 1995; Stuarde, 2000; Zeira et al., 1997).

Por último, na fase de desenvolvimento, o sucesso, a estabilidade e os resultados da colaboração entre empresas são importantes componentes. Se o sucesso e a

estabilidade forem alcançados num acordo de cooperação, os parceiros competem mais eficiente e eficazmente e, por conseguinte, o seu desempenho, a sua satisfação e o seu processo de aprendizagem dentro do acordo serão melhores.

A partir da bibliografia consultada e com base nas várias abordagens adoptadas para o estudo do fenómeno da cooperação, é proposto um modelo geral (Figura 1) para explicar e compreender o processo de cooperação, neste caso concreto, nas empresas industriais portuguesas.

**Figura 1: Um Modelo Conceptual para Estudar a Cooperação entre Empresas**



Finalmente, estas três fases, quando combinadas, são ainda importantes para compreender a evolução e a dinâmica do processo de cooperação. Como refere Saxton (1997), um modelo que inclui os relacionamentos e as características das empresas envolvidas numa rede de cooperação pode explicar melhor os seus benefícios e resultados do que um modelo que incorpore somente um conjunto de variáveis isoladas. Assim, mais atenção necessita ser prestada em relação aos valores e benefícios que derivam a partir de um acordo de cooperação entre empresas.

## Metodologia da Investigação

**Amostra.** Não sendo possível definir com precisão o universo das empresas que estabelecem acordos de cooperação em Portugal, de modo a permitir usar com rigor as técnicas de amostragem, optou-se por uma amostra de conveniência (Patton, 1990; Tomlinson como citado em Geringer, 1991) ou também designada por amostragem intencional (Sousa, 1999). Com este método, as empresas foram seleccionadas de forma intencional e não aleatoriamente como é usual no processo de amostragem probabilística.

As empresas que se suspeitava estarem (ou terem estado) envolvidas em acordos de cooperação foram obtidas a partir de várias fontes secundárias: (1) base de dados de empresas que participaram no programa *Europartenariat* no Porto, em 1991; (2) catálogo das empresas portuguesas que participaram no programa *Europartenariat*, em Lisboa, em 1995; (3) base de dados criada pelo próprio investigador no âmbito de um trabalho precedente que se limitou ao estudo da cooperação entre empresas na região da Beira Interior; (4) listagem de empresas que criaram redes de cooperação no âmbito do PEDIP I e II.; (5) listagem de empresas industriais que participaram na Bolsa Portuguesa de Subcontratação; (6) listagem de empresas com projectos concorrentes ao SINDEPEDIP – Regime de Apoio à Investigação e Desenvolvimento; (7) identificação de algumas empresas, através da revista Exame, com base em relatos de casos onde evidenciavam alguns tipos de acordos de cooperação entre empresas.

**Obtenção de dados.** Os dados foram obtidos a partir de um **inquérito por questionário**. Este método permitiu investigar as empresas que realizam (ou realizaram) acordos de colaboração, bem como fazer uma caracterização geral a este tipo de instrumento empresarial. Nestas circunstâncias, a **unidade de análise** foi o tipo de cooperação detectado.

Do total da amostra (n=627) foram excluídas as três empresas onde foi efectuado o pré-teste ao questionário. Assim, os 624 questionários completos acompanhados com a respectiva carta de apresentação e com um envelope-resposta (RSF) devidamente endereçado, foram enviados pelo correio, no dia 1 de Fevereiro de 2000. Cerca de 15 dias depois foram obtidas 62 respostas, o que corresponderia a uma taxa de resposta de cerca de 10%. Como esta taxa ainda era muito baixa, efectuaram-se reforços do pedido de resposta às empresas em falta. Assim, o número de respostas aumentou substancialmente até final de Março, passando para 111 questionários (taxa de resposta igual a 17,8%). Durante o mês de Abril continuaram a receber-se questionários e no dia 17 de

Abril recebe-se a última resposta, tendo-se atingido 126 questionários (taxa de resposta igual a 20,19%). Se a este total, retirarmos os 12 questionários recebidos por preencher, já que as empresas mencionavam não estar envolvidas em acordos de cooperação, obteve-se uma taxa de resposta válida de 18,3%, correspondente a 114 questionários.

**Análise dos dados.** Com vista a alcançar um dos objectivos (específico) definido para esta investigação, sobre algumas dimensões resultantes de análises factoriais efectuadas, procedeu-se a uma análise *cluster* a fim de identificar diferentes tipos de processo de cooperação empresarial. No estabelecimento da tipologia de processos de cooperação, optou-se por uma análise *cluster* não hierárquica, método das K – médias. Esta análise estatística é um procedimento que começa pela adopção de valores dos primeiros K casos, onde K é o número de *clusters* (grupos) especificados *a priori* pelo investigador (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998; Reis, 1997). Este critério consiste na transferência de um caso para o *cluster* que apresenta uma distância menor entre o caso e o centróide do *cluster*. Trata-se, pois, de um processo interativo que afecta a totalidade de casos em cada um dos grupos definidos. Como neste método não existe qualquer garantia em tratar todas as partições possíveis do conjunto de dados nos K *clusters* pré-definidos, uma solução proposta é a de encontrar a partição inicial através de um método hierárquico (Reis, 1997). Assim, para determinar um número razoável de *clusters*, foi considerado um subconjunto de casos a partir da análise *cluster* hierárquica (método de formação de *Ward*). Segundo Hair et al. (1998), a combinação de ambas as análises (hierárquica e não hierárquica) permite alcançar as vantagens de cada uma delas. Primeiro, com base na técnica hierárquica, pode estabelecer-se o número razoável de *clusters* e, segundo, através do método não hierárquico os vários casos disponíveis serão afectados em grupos considerados homogéneos.

A dimensão da estatística F - em K médias - na análise da variância *one-way ANOVA* foi também adoptada, já que se trata de uma análise útil para a identificação das variáveis (neste caso concreto factores/dimensões) que conduzem os *clusters* e aquelas variáveis que diferem pouco através desses mesmos *clusters*.

A Figura 2 apresenta uma síntese dos aspectos metodológicos descritos anteriormente (ficha técnica) e outros aspectos que foram adoptados nesta investigação.

**Figura 2: Aspectos Metodológicos da Investigação Quantitativa**

Base Temporal	<i>Cross-section</i>
Área Geográfica	Portugal
Sector Industrial	Indústria transformadora
Dimensão da Empresa	Pequenas, médias e grandes
Unidades de Análise	Empresa e processo de cooperação
Amostra	Intencional/conveniência
Tamanho da amostra inicial	627 empresas/acordos
Recolha de dados	Inquérito por questionário
Taxa de Resposta e Erro Amostral	624 questionários enviados 114 questionários válidos Taxa de resposta: 18,3% Erro amostral: 9,18% Nível de confiança: 95%; Z=1,96; p=q=0,5
Data de Realização do Trabalho de Campo	Janeiro a Abril de 2000
Informador Chave	Gestão de topo (geral)
Análise dos Dados	Estatística univariada, bivariada e multivariada

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Caracterização da Amostra

As 114 empresas/acordos<sup>(3)</sup> que constituíram a amostra final concentram-se nos distritos do litoral de Portugal, particularmente, em Lisboa e Aveiro. Apesar de a amostra incluir empresas pertencentes a todas as subsecções da indústria transformadora, o subsector mais representativo é o da Fabricação de máquinas e de equipamento.

As vendas das empresas destinam-se a vários tipos de mercado; no entanto, as vendas destas empresas canalizam-se, maioritariamente, para o mercado nacional onde consideram que a concorrência é **muito forte**.

A amostra abrange um leque variado de idades; contudo, a maioria das empresas foram criadas há mais de 10 anos tendo, assim, certa experiência de mercado. A dimensão das empresas é predominantemente pequena e média, existindo, no entanto, alguns casos de grandes empresas.

As empresas são dirigidas fundamentalmente pelo gerente/administrador cujo nível de formação universitário, é aquele que prevalece. As empresas inquiridas

assumem praticamente o estatuto jurídico de sociedade por quotas e anónima e mais de metade são de estrutura familiar.

## Tipologia de Processos de Cooperação

Com vista a alcançar um dos objectivos traçados para esta investigação, ou seja, estabelecer uma tipologia de processos de cooperação empresarial, procedeu-se a uma análise *cluster*. Depois de encontradas as dimensões referentes às razões que estimulam o nascimento da cooperação e os factores relativos aos critérios de selecção dos potenciais parceiros (**fase de formação**), bem como dimensões relacionadas com os objectivos (**fase de implementação**) e os factores críticos para o sucesso deste instrumento empresarial (**fase de desenvolvimento**), considerou-se ser também importante verificar se existem diferenças no tipo de processo de cooperação levado a cabo pelas empresas desta amostra. No Apêndice 1, pode-se visualizar as variáveis individuais que deram origem a cada um dos factores/dimensões atrás mencionados e que constam no Quadro 1.

**Quadro 1: Classificação das Empresas Segundo o Tipo de Processo de Cooperação**

Variáveis/Factores	Cluster 1 n = 14 (14,2%)	Cluster 2 n = 9 (9,2%)	Cluster 3 n = 47 (48,0%)	Cluster 4 n = 28 (28,6%)	ANOVA
<b>Nascimento da cooperação:</b>					
Razões estratégicas	-0,087	-1,380	-0,072	0,454	9,202*
Razões exploratórias	-0,553	-0,104	0,500	-0,417	8,835*
Razões não deliberadas	-1,296	0,337	-0,057	0,570	15,662*
<b>Critérios de selecção do parceiro:</b>					
Reputação e contribuição de recursos	-0,927	-0,192	0,047	0,422	6,272*
Complementaridade e personalidade	0,100	-1,607	-0,048	0,594	16,343*
Cultura organizacional	-0,673	-0,647	0,333	-0,210	6,069*
Identidade local/regional	0,296	-0,176	0,097	-0,161	0,886
<b>Objectivos da cooperação:</b>					
Desenv. de competências e aprendizagem	-1,007	-0,644	0,247	0,228	8,586*
Partilha de riscos e custos	-0,268	-0,677	-0,174	0,681	7,826*
Desenvolvimento e poder de mercado	-0,315	-0,305	0,171	-0,069	1,371
Aceder a recursos	-0,667	0,001	0,417	-0,521	9,479*
Reforço da capacidade competitiva	-0,217	-0,296	0,268	-0,200	2,515**
Reforço da capacidade produtiva	0,483	-1,463	0,160	-0,059	9,478*
<b>Factores de sucesso da cooperação:</b>					
Relacionamento e compatibilidade	0,025	-1,817	0,063	0,457	17,907*
Harmonia e cultura organizacional	-1,013	-0,300	0,308	-0,079	7,612*
Interacção entre parceiros	-0,967	0,084	0,357	-0,193	7,624*
Políticas governamentais e experiência	-0,704	0,101	0,007	0,386	4,219*

Nível de significância: \* p<0,01; \*\* p<0,10 (N=98)

Assim, adoptando os procedimentos descritos na secção da metodologia, para a análise de *clusters* não hierárquica – método das K-médias -, verificou-se que o número de *clusters* se encontrava em quatro grupos. Note-se que neste método,

o número de *clusters* é estabelecido *a priori*. O número seleccionado de grupos foi quatro, já que foi realizada, previamente, uma análise *cluster* hierárquica, onde depois de examinados os resultados se comprovou que seria este o número aconselhável de grupos.

Os resultados da análise podem ser observados no Quadro 1, já que nele constam o número de casos em cada um dos *clusters* e ainda os valores médios dos vários factores para cada um deles. O nível de significância obtido a partir da análise da variância *one-way ANOVA* que nos permite averiguar se existe, pelo menos, uma diferença significativa entre algum par de médias, para cada um dos factores incluídos na análise, constam também neste mesmo quadro.

Como os grupos de empresas foram caracterizados com base nos valores médios atribuídos aos factores (dimensões), pelos números que constam no quadro acima e com base no nível de significância para cada um destes factores, verifica-se a existência de dois factores (**Identidade local/regional** e **Desenvolvimento e poder de mercado**) onde não existem diferenças significativas entre os grupos (*clusters*). Deste modo, foi possível estabelecer uma classificação do tipo de processo de cooperação entre empresas e que será apresentada a seguir.

**i) Processo de cooperação intencional.** O *cluster* 1, que é constituído por 14 empresas/acordos, e o qual foi designado por **processo de cooperação intencional**, está negativamente relacionado com os três factores referentes ao nascimento da cooperação, mas com maior incidência no factor **Razões não deliberadas** (-1,296). Por outro lado, este grupo de empresas apresenta um valor positivo no factor **Identidade local/regional** (0,296); no entanto, este factor não se mostrou significativo para diferenciar os vários grupos de empresas encontrados com a análise *cluster*. Ainda, relativamente aos critérios tidos em conta para seleccionar os potenciais parceiros para os acordos de cooperação analisados, as empresas deste grupo atribuem uma importância positiva (0,100) ao factor **Complementaridade e personalidade do empresário**. Este primeiro *cluster* é também composto por empresas que enveredam pela cooperação empresarial para racionalizar os seus recursos com vista a aumentar os seus níveis de produção, bem como alcançarem certa flexibilidade e especialização. Este aspecto está claramente ilustrado no quadro acima, onde se verifica que somente o factor **Reforço da capacidade produtiva** apresenta um valor médio positivo (0,483) comparativamente a outras dimensões. Este valor é também superior ao valor atribuído ao grupo 3 (0,160) e aos grupos 2 e 4 que apresentam pontuações negativas. Neste grupo de empresas, o processo de cooperação é sustentado por factores de proximidade, de compatibilidade e de confiança mútua entre as partes. Este tipo de relacionamentos e uma consistência nas estruturas e

procedimentos de gestão das empresas envolvidas nestes acordos, são mostradas no coeficiente positivo (0,025) relativo ao factor **Relacionamento e compatibilidade**.

Neste contexto, este primeiro grupo de empresas adoptam um processo de cooperação que nasce por **razões deliberadas**. O processo de cooperação levado a cabo por este grupo de empresas surge de uma forma intencional, onde as empresas pretendem, praticamente, elevar os seus níveis de produção e, para isso, procuram parceiros geograficamente **vizinhos** onde uma cultura de negócio local persiste. Neste tipo de cooperação, o processo é gerido pelas circunstâncias que vão surgindo no dia a dia entre as partes envolvidas no acordo. Trata-se, por conseguinte, de um processo de cooperação que assenta numa **gestão de conveniência**.

**ii) Processo de cooperação improvisado.** O *cluster 2*, composto somente por 9 empresas e denominado por **processo de cooperação improvisado**, reflecte um tipo de processo de cooperação que nasce por empresas que não fazem um planeamento estratégico em participar em acordos desta natureza. Este grupo de empresas já participaram noutro(s) tipo(s) de cooperação e voltam a enveredar por esta forma organizativa porque esta apresentou resultados positivos no passado. O nascimento deste tipo de cooperação empresarial não nasce com base em razões previamente **pensadas** e **ponderadas**, tal como se pode ver pelo valor positivo associado ao factor **Razões não deliberadas** (0,337). Relativamente aos critérios para eleger os potenciais parceiros, estas nove empresas não lhe atribuem qualquer importância positiva, pois todos os factores apresentados apresentam valores negativos. No entanto, o elevado valor negativo (-1,607) do coeficiente relativo ao factor **Complementaridade e personalidade** reflecte uma fraca importância deste tipo de critérios para a selecção dos potenciais parceiros. Este grupo de empresas reflecte uma postura **improvisada**, já que inicia um processo de cooperação somente porque a sua empresa se encontra numa situação precária/limitada. Este tipo processo de cooperação só ocorre porque as empresas tem necessidade de ultrapassar a escassez dos seus recursos (tangíveis e intangíveis). Esta situação é reflectida no factor **Aceder a recursos**, já que é o único factor dentro das várias dimensões obtidas para os objectivos da cooperação que assume um coeficiente positivo (0,001). Contrariamente ao *cluster 1*, este grupo de empresas não envereda pelo processo de cooperação por motivos de reforço da sua capacidade produtiva, já que este factor apresenta um valor médio fortemente negativo (-1,463). Um **Relacionamento e uma compatibilidade** entre as partes não é um factor decisivo para o sucesso deste tipo de cooperação, pois a ponderação atribuída a este factor é fortemente negativa (-1,817). O sucesso neste tipo de cooperação é devido mais a apoios e ajudas financeiras que porventura estas empresas recebem através de Programas

Comunitários e outros tipos de instrumentos cedidos pelo governo. Também uma interacção fluída entre as partes, neste tipo de processo, que permite um intercâmbio de ideias e de informação, bem como uma interacção no nível de compromisso, são aspectos que podem levar a bom termo estes tipos de acordos.

Em definitivo, o que caracteriza este grupo de empresas e, por conseguinte, o tipo de processo de cooperação por elas adoptado, é a presença da detecção de mudanças e de incertezas que ocorrem no meio envolvente onde aquelas operam, bem como o surgimento de limitados recursos por parte das mesmas. Nestas circunstâncias, estas empresas como já obtiveram experiências positivas noutros tipos de acordos reagem e enveredam novamente por este instrumento empresarial, mas são incapazes de articular uma resposta eficaz. Trata-se de empresas bem estabelecidas, conservadoras e tradicionais e que se orientam pelo passado em vez do futuro.

**iii) Processo de cooperação exploratório.** No *cluster 3*, designado por **processo de cooperação exploratório**, encontra-se um conjunto composto por 47 empresas que se encontram numa situação oposta às empresas dos outros grupos. Contrariamente aos outros três grupos cujo factor **Razões exploratórias** assume ponderações negativas, as empresas deste *cluster* (que representam 48% do total de casos) incluem acordos de cooperação que nasceram com base num processo exploratório (0,500). Estas empresas enveredam pela cooperação para o aproveitamento de oportunidades de negócio. Para este fim, as empresas deste grupo identificam e seleccionam parceiros compatíveis em termos de organização e com uma filosofia e cultura de negócio semelhantes, pois o único coeficiente positivo (0,333) relativo ao factor **Cultura organizacional** verifica-se neste grupo. Critérios como o da reputação e imagem das potenciais empresas cooperantes, bem como algumas referências recolhidas a partir de terceiros, estão patentes no processo de selecção e de negociação deste tipo de cooperação. As empresas que fazem parte deste grupo seguem uma estratégia de cooperação não só para ter **Acesso a recursos** de que não dispõem, como também para **Desenvolverem competências** e protagonizarem algum processo de **Aprendizagem**. Para além destes três últimos factores (dimensões) que apresentam valores médios positivos, neste terceiro *cluster*, existe ainda como objectivo para os acordos de cooperação o **Reforço da capacidade competitiva** (0,268). O êxito neste tipo de processo de cooperação empresarial é assegurado por um processo de tomada de decisão conjunto e por uma interacção frequente entre as partes intervenientes com vista a criar novas ideias e a explorar novas oportunidades. A dimensão **Harmonia e cultura organizacional**, por ser aquela que apresenta uma ponderação positiva (0,308) somente para este grupo de empresas, reflecte a importância que o equilíbrio de poder, de controlo e de forças entre as empresas têm no seio deste tipo de cooperação.

Com base nos traços configuradores deste grupo de empresas, poder-se-á caracterizar este tipo de cooperação entre empresas como estando direcionado para um processo de nascimento exploratório e que o futuro é um dado adquirido. Só depois de explorados e analisados alguns domínios das empresas, isto é, algumas áreas de negócio que se devem manter e outras que devem ser desenvolvidas, é que o processo de cooperação é criado e implementado. Trata-se de empresas que procuram a cooperação somente para dar continuidade aos seus negócios.

**iv) Processo de cooperação estratégico.** Por último, o *cluster 4*, que integra 28 empresas/acordos e que foi designado por **processo de cooperação estratégico**, é um grupo que se situa numa posição oposta ao grupo 2 e numa posição que se aproxima do grupo 1. O tipo de cooperação adoptado pelas empresas deste grupo assenta num processo de reflexão estratégica. O factor **Razões estratégicas** apresenta um coeficiente positivo (0,454) somente neste *cluster*. Esta situação mostra claramente que o nascimento destes acordos surge como consequência de uma avaliação custo/benefício e numa vontade que as empresas têm em enveredar por esta estratégia empresarial. O que as potenciais empresas cooperantes têm feito no passado, a posição que ocupam no sector, bem como traços de personalidade dos seus empresários – profissionalismo, honestidade, seriedade, confiança, entre outros – são indicadores considerados no momento de eleger os parceiros. As empresas deste grupo têm o cuidado de investigar acerca da **Reputação/imagem e da contribuição de recursos**, assim como da **Complementaridade e personalidade do empresário** das empresas que vão com eles colaborar, pois estes dois últimos factores apresentam valores médios positivos (0,422 e 0,594, respectivamente). As empresas que fazem parte deste grupo apresentam ainda como principais objectivos para a cooperação, o desenvolvimento de competências, a obtenção de experiências, um melhoramento do nível de inovação e de modernização, bem como uma diminuição da incerteza que se verifica no meio envolvente onde elas operam, mediante uma redução de custos e riscos. Note-se que as duas dimensões (factores) que apresentaram um peso mais forte nesta categoria foram precisamente, o **Desenvolvimento de competências e aprendizagem** (0,228) e a **Partilha de riscos e custos** (0,681). Este último factor apresenta sempre pontuações negativas nos restantes três *clusters*.

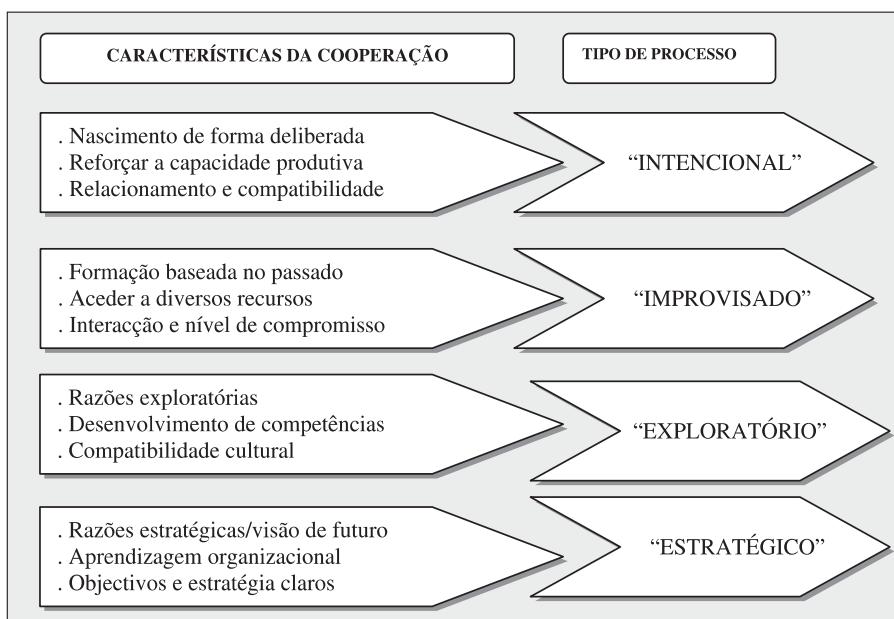
Como neste tipo de cooperação existe um planeamento estratégico, o seu sucesso é garantido pela clareza dos objectivos e da estratégia a seguir pelas várias empresas. Os relacionamentos pessoais e sociais que se estabelecem entre as partes envolvidas nos acordos que fazem parte deste grupo (**Relacionamentos e sentimento de compatibilidade**), bem como possíveis ajudas e apoios provenientes do governo são também condições críticas para o êxito deste tipo de processo de cooperação.

Em face do exposto, parece que neste tipo de processo de cooperação, as empresas mantêm uma postura estratégica, já que assumem frequentemente o risco de cooperar e procuram continuamente oportunidades conjuntamente com os seus parceiros. Porque estão presentes acções estratégicas na gestão das empresas deste grupo, os objectivos da cooperação são, normalmente, alcançados. Este será o tipo de cooperação entre empresas mais bem delineado e sustentado. Trata-se de um tipo de cooperação onde o futuro é moldado de acordo com aquilo que as empresas envolvidas desejam.

Por último, com base na análise *cluster* e depois de se proceder a uma análise da variância (Anova de um factor) a algumas dimensões/factores que foram obtidas em cada uma das três fases consideradas para o estudo deste tipo de fenómeno empresarial: (1) formação, (2) implementação e (3) desenvolvimento, foi, assim, possível criar uma tipologia de processos de cooperação para as empresas desta amostra.

Finalmente, a Figura 3 seguinte reúne alguns dos principais aspectos que caracterizam cada um destes quatro tipos de processo de cooperação estabelecidos para os acordos analisados nesta amostra.

**Figura 3: Características dos Tipos de Processo de Cooperação entre Empresas**



## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base em algumas variáveis e dimensões, consideradas para estudar o fenómeno da cooperação empresarial, chegou-se a uma tipologia de processos: **intencional, improvisado, exploratório e estratégico**. Todavia, estes quatro tipos de processo de cooperação estabelecidos não são únicos e não apresentam sempre os mesmos padrões de comportamento. Em cada caso, os responsáveis máximos pelas empresas e os promotores da cooperação empresarial deverão ter em conta outros aspectos e, nalguns casos, poderão combinar várias características dos quatro processos identificados neste estudo. Cada empresa deverá adoptar e gerir o processo de cooperação empresarial de forma a alcançar os objectivos a que se propôs e considerar os factores que sustentem o seu sucesso no futuro.

Relativamente à tipologia de processos de cooperação identificada nesta investigação, ela parece ser consistente com o modelo de referência proposto; contudo, não foram esgotadas todas as vias possíveis de tratamento de dados e de informações e, naturalmente, muitas outras formas de processo de cooperação empresarial merecem continuar a ser detectadas e estudadas.

De realçar ainda que a possibilidade de analisar o processo de cooperação entre empresas em termos das três fases – formação, implementação e desenvolvimento (conforme modelo proposto), e a identificação dos principais aspectos que as caracterizam, englobam elementos de interesse para compreender este fenómeno. Todavia, não quer dizer, por isso, que o planeamento da cooperação empresarial passe necessariamente por todas estas três fases da mesma forma. Em cada fase, está presente uma série de problemas que podem condicionar a gestão dos acordos, existem mudanças no contexto em que estes relacionamentos são formados e, inclusivamente, os objectivos e interesses de pelo menos uma das partes do acordo podem não ser atingidos e implicar o seu fracasso/dissolução.

Neste sentido, mais estudos de investigação são necessários não só para chegar a outros tipos de processo de cooperação, como também testar empiricamente a tipologia a que se chegou neste estudo e verificar se as suas dimensões/variáveis se comportam de igual forma em outros contextos empresariais.

**Artigo recebido em 22.10.2004. Aprovado em 06.12.2004.**

## NOTAS

<sup>1</sup> Para efeitos deste estudo, definiu-se um **acordo de cooperação** (formalizado ou não) como uma decisão estratégica adoptada por duas ou mais empresas independentes (nacionais ou estrangeiras) com vista a trocar ou partilhar recursos para procurar oportunidades de mercado e alcançar benefícios mútuos.

<sup>2</sup> Para um conhecimento mais aprofundado acerca dos primeiros estudos que testaram empiricamente os critérios para a selecção dos parceiros num processo de colaboração, veja-se o trabalho de Geringer (1991, p. 43-45).

<sup>3</sup> Note-se que foi estudado apenas um único acordo de cooperação por empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- |  |   |
|--|---|
| <p>Andersson, R. G. (1979).<br/>The birth process of a new organization: the case of a joint venture [Paper] <i>Växjo University College</i>, Växjo, Sueden.</p> <p>Apolinário, J. M. (1995, janeiro/fevereiro).<br/>Cooperação empresarial: uma gestão criativa. <i>Revista Dirigir</i> (35), 3-11.</p> <p>Awadzi, W.,<br/>Kedia, B., &amp;<br/>Chinta, R. (1988).<br/>Strategy implications of cooperation and complementary resources in international joint ventures. <i>International Journal of Management</i>, 5(2), 125-132.</p> <p>Baird, I. S.,<br/>Lyles, M. A.,<br/>Ji, S., &amp;<br/>Wharton, R. (1990).<br/>Joint venture success: a Sino-U.S. perspective. <i>International Studies of Management &amp; Organization</i>, 20(1), 125-134.</p> | <p>Baum, J. A.,<br/>Calabrese, T., &amp;<br/>Silverman, B. S. (2000).<br/>Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in canadian biotechnology. <i>Strategic Management Journal</i>, 21(3, Special Issue), 267-294.</p> <p>Bayona, C.,<br/>García-Marco, T., &amp;<br/>Huerta, E. (2001).<br/>Firms' motivations for cooperative R&amp;D: an empirical analysis of spanish firm's. <i>Research Policy</i>, 30(8), 1289-1307.</p> <p>Bhattacharya, R.,<br/>Devinney, T.M., &amp;<br/>Pillutla, M. M. (1998).<br/>A formal model of trust based on outcomes. <i>The Academy of Management Review</i>, 23(3), 459-472.</p> <p>Bleeeke, J., &amp;<br/>Ernst, D. (1992).<br/>Réussir une alliance transfrontalière. <i>Harvard L'Expansion</i> (65), 66-77.</p> |
|--|---|

- Bronder, C., & Pritzi, R. (1992). Developing strategic alliances: a conceptual framework for successful co-operation. *European Management Journal*, 10(4), 412-420.
- Brown, B., Butler, J. E. (1995). Competitors as allies: a study of entrepreneurial networks in the US wine industry. *Journal of Small Business Management*, 33(3), 57-66.
- Butler, J. E., Phan, P., & Hansen, G S. (1990). Strategic alliances through interorganizational networks: a path to entrepreneurial success? *Frontiers of Entrepreneurship Research: Proceedings of the Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference*, Wellesley, MA, 10.
- Chairman, J. M., & Little, A. D. (1992, November/December) Strategic alliances: overcoming barriers to success. *Chief Executive* (81), 56-61.
- Chung, S., Singh, H., & Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*, 21(1), 1-22.
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20(9), 867-888.
- Contractor, F. & Lorange, P. (1988). Why should firms cooperate? In F. Contractor & P. Lorange, (Eds). *Cooperative strategies in international business* (pp. 3-18), Lexington, MA: Lexington Books.
- Criado, A. R., & Criado, J. R. (1996). El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico. *Papeles de Economía Española* (66), 248-266.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework, *Organization Studies*, 22(2), 251-283.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1995). Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 505-528.
- Duysters, G., Hagedoorn, J., & Lemmens, C. (2002). The effect of alliance block membership on innovative performance [Working Paper nº 02, 06], *Eindhoven Centre For Innovation*, Eindhoven, The Netherlands.
- Féرنandez-Sánchez, E. (1993). *Alianzas estratégicas: hacia una estrategia de cooperación*. Oviedo. Espanha: Instituto de Fomento Regional.

- Franco, M. J. (1995).  
*A cooperação entre empresas como meio de redimensionamento e reforço da competitividade das PME: o caso da região da Beira Interior.*  
Dissertação de Mestrado não publicada, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
- Frankel, R., & Whipple, J. S. (1996).  
Alliance formation motives: a comparison of international perspectives. *The International Journal of Logistics Management*, 7(2), 19-31.
- García-Canal, E. (1996).  
Contractual form in domestic and international strategic alliances. *Organization Studies*, 17(5), 773-794.
- García-Canal, E. (1992, julio/agosto).  
La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1989. *Economía Industrial* (286), 113-121.
- Geringer, J. M. (1991).  
Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 41-61.
- Ghemawat, P., Porter, M.E., & Rawlison, R.A. (1986).  
Patterns of international coalition activity. In M. E. Porter (Ed.). *Competition in global industries*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Gill, J., & Butler, R. (1996).  
Cycles of trust and distrust in joint-ventures. *European Management Journal*, 14(1), 81-89.
- Glaister, K. M., & Buckley, P.J. (1998).  
Measures of Performance in UK International Alliances. *Organization Studies*, 19(1), 89-118.
- Glaister, K. W., & Buckley, P.J. (1996).  
Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies*, 33(3), 301-332.
- Glaister, K. W., & Wang, Y. (1993).  
UK joint ventures in China: motivation and partner selection. *Marketing Intelligence & Planning*, 11(2), 9-15.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998).  
*Multivariate data analysis* (5th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Harrigan, K. R. (1986).  
*Managing for joint ventures success*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Harrigan, K. R. (1985).  
*Strategies for joint ventures*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hausler, J., Hohn, H. W., & Lutz, S. (1994).  
Contingencies of innovative networks: a case study of successful interfirm R&D collaboration. *Research Policy*, 23(1), 47-66.

- Hennart, J. F., & Zeng, M. (2002). Cross-cultural differences and joint venture longevity. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 699-716.
- Hergert, M., & Morris, D. (1988). Trends in international collaborative agreements. In F. Contractor & P. Lorange (Eds.). *Cooperative strategies in international business* (pp. 99-109). Lexington, MA: Lexington Books.
- Hermosilla, A., & Solá, J. (1991). *Cooperação empresarial* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa, Portugal: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias empresas/ IAPMEI.
- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Journal*, 22(1), 177-202.
- Johnson, S. A., & Houston, M. B. (2000). A reexamination of the motives and gains in joint ventures. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 35(1), 67-87.
- Kantis, H. (1998). *Alianzas estratégicas en el proceso de internacionalización de las PYMES Argentinas*. Tese de Doutoramento não Publicada, Universidad Autónoma de Barcelona, Espanha.
- Kent, D. H. (1991). Joint ventures vs. non-joint ventures: an empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 12(5), 387-393.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332.
- Koza, M., & Lewin, A. (2000). Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. *European Management Journal*, 18(2), 146-151.
- Lado, A. A., & Kedia, B. L. (1992, Enero-Febrero) Determinantes en la elección estratégica de lo individual frente a la alianza: um marco integrador. *Economía Industrial* (283), 49-60.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104.
- Lee, M. Y., & Mulford, C. L. (1990). Reasons why Japanese small businesses form cooperatives: an exploratory study of three successful cases. *Journal of Small Business Management*, 28(3), 62-71.
- Lyles, M. A., & Baird, I. S. (1994). Performance of international joint ventures in two eastern European countries: the case of Hungary and Poland. *Management International Review*, 34(4), 313-329.

- Macnabb, A. I., & O'Neill, K. E. (1996). Small firm, large firm collaboration for survival and growth in the world market: the case of Schrader Electronics Ltd. *Proceedings of the International Council for Small Business World Conference*, Estocolmo, Suécia.
- Mariti, P., & Smiley, R. H. (1983). Co-operative agreements and the organization of industry. *Journal of Industrial Economics*, 31(4), 437-451.
- Márquez-García, A. M., Hernández-Ortiz, M. J., Vallejo-Martos, M. C., & Cañas-Lozano, L. (1988). The role of trust in cooperation relationships. *Proceedings of the International Conference of the Association of Management and Business Economics - AEDEM*, Estambul, Turquia, 7.
- Mason, J. C. (1993). Strategic alliances: partnering for success. *Management Review*, 82(5), 10-15.
- Merchant, H., & Schendel, D. (2000). How do international joint ventures create shareholder value? *Strategic Management Journal*, 21(7), 723-737.
- Miranda, J. F. (1992, maio/junho). Organización de los acuerdos de cooperación interempresarial en España y su entorno. *Economía Industrial* (286), 286, 7-16.
- Mora-Valentín, E., Montoro-Sánchez, A., & Guerras-Martín, L. A. (2004). Determining factors in the success of R&D cooperative agreements between firms and research organisms. *Research Policy*, 33(1), 17-40.
- Morrison, M., & Mezentseff, L. (1997). Learning alliances – a new dimension of strategic alliances. *Management Decision*, 35(5), 351-357.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 77-916.
- Murray, J. Y. (1995). Patterns in domestic vs. international strategic alliances: an investigation of U.S. multinational firms, *Multinational Business Review*, 3(2), 7-16.
- Navarrete, F. C. (1995, Octubre). Una aproximación empírica a la cooperación interempresarial en España, *Información Comercial Española* (746), 746, 25-38.
- Nooteboom, B., Berger, H., & Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, 40(2), 308-338.
- Ohmae, K. (1990). Pourquoi les alliances échouent-elles? *Harvard L'Expansion* (56), 25-44.

- Oliver, A. L., & Ebers, M. (1998). Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 19(4), 549-583.
- Osland, G. E., & Cavusgil, S. T. (1996). Performance issues in U.S.-China joint ventures. *California Management Review*, 38(2), 106-130.
- Park, S., & Ungson, G. R. (1997). The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution. *Academy of Management Journal*, 40(2), 279-307.
- Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 22(4), 579-601.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pearce, J. A., & Hatfield, L. (2002). Performance effects of alternative joint venture resource responsibility structures. *Journal of Business Venturing*, 17(4), 343-364.
- Porter, M. E., & Fuller, M. B. (1986). Coalitions and global strategy. In M. E. Porter (Ed.). *Competition in Global Industries* (pp. 315-343). Boston MA: Harvard Business School Press.
- Rai, A., Borah, S., & Ramaprasad, H. (1996). Critical success factors for strategic alliances in the information technology industry: an empirical study. *Decision Sciences*, 27(1), 141-155.
- Reis, E. (1997). *Estatística multivariada aplicada*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ricks, J. E. (1993). Benefits of domestic vertical and horizontal strategic alliances. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 8(4), 52-57.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, 19(1), 90-118.
- Roig, B. (1989, março/abril). Estrategias Cooperativas. *Economía Industrial* (266), 77-85.
- Romero, A. M., & Sanchez, R. S. (2004). Factores clave del éxito en la gestión de los acuerdos de cooperación. *Anais do Congresso da Asociación de Economia y Dirección de Empresa - ACEDE*, Murcia, Espanha, 14.

- Root, F. (1988). Some taxonomies of international cooperative arrangements. In F. Contractor & P. Lorange (Eds.). *Cooperative strategies in international business* (pp. 69-80), Lexington, MA: Lexington Books.
- Sánchez, A. M., & Valentín, E. M. (2004). El rendimiento de las relaciones de cooperación: un enfoque basado en el logro de los objetivos. *Anais do Congreso da Asociación de Economía y Dirección de Empresa - ACEDE*, Murcia, Espanha, 14.
- Saxton, T. (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, 40(2), 443-461.
- Sachwald, F. (1998). Cooperative agreements and theory of the firm: focusing on barriers to change. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 35(2), 203-225.
- Shamdasani, P. N., & Sheth, J. N. (1995). An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances. *European Journal of Marketing*, 29(4), 6-23.
- Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23.
- Sousa, A. (1999). Contributo para a construção de um referencial metodológico de abordagem estratégica: reflexões no âmbito de um estudo comparativo entre empresas vitivinícolas do alentejo e da extremadura. *Anais do Seminário Hispano-Luso de Economía Empresarial*, Trujillo, Extremadura, Espanha.
- Sousa, V. D. (1997). *Alianças estratégicas: empresas portuguesas no contexto internacional*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Stafford, E. R. (1994). Using co-operative strategies to make alliances work. *Long Range Planning*, 27(3), 64-74.
- Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21(8), 791-811.
- Terpstra, V., & Simonin, B. L. (1993). Strategic alliances in the triad: an exploratory study. *Journal of International Marketing*, 1(1), 4-25.
- Volery, T. (1996). *La coopération inter-entreprises: le cas des petites et moyennes entreprises suisses*, Tese de Doutorado, Universidade de Fribourg, Suíça.

- Vyas, N. M.,  
Shelburn, W. L., &  
Rogers, D. C. (1995).  
An analysis of strategic alliances:  
forms, functions and framework.  
*Journal of Business & Industrial  
Marketing*, 10(3), 47-60.
- Williamson, O. E. (1991).  
Comparative economic organization:  
an analysis of discrete structural  
alternatives. *Administrative Science  
Quarterly*, 36(2), 3-37.
- Williamson, O. E. (1975).  
*Markets and hierarchies analysis  
and antitrust implication*. New York:  
The Free Press.
- Williamson, O. E. (1985).  
*The economic institutions of  
capitalism*. New York: The Free Press.
- Woolthuis, R. K. (1996, November).  
Entrepreneurial activity through inter-  
organizational relationships – a  
longitudinal approach to IOR  
development, paper presented at  
RENT X, November, Brussels  
[Working Paper], University of  
Twente, Brussels, Enschede, The  
Netherlands.
- Zeira, Y.,  
Newburry, W., &  
Yeheskel, O. (1997).  
Factors affecting the effectiveness of  
equity international joint ventures  
(EIJVs) in Hungary. *Management  
International Review*, 37(3), 259-279.
- Zinn, J. S.,  
Proenca, J., &  
Rosko, M. D. (1997).  
Organizational and environmental  
factors in hospital alliance  
membership and contract  
management: a resource-dependence  
perspective. *Hospital & Health  
Services Administration*, 42(1), 67-86.

## APÊNDICE 1:

FACTOR/DIMENSÃO	VARIÁVEL	FACTOR/DIMENSÃO	VARIÁVEL
<b>Nascimento da cooperação</b>		<b>Critérios de selecção do parceiro</b>	
Razões estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O meio envolvente é cada vez mais competitivo</li> <li>- Percepção em relação ao compromisso de outra parte</li> <li>- Como consequência de uma avaliação custo/benefício</li> </ul>	Reputação e contribuição de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa de reconhecida reputação e imagem</li> <li>- Empresa com boa posição no sector de actividade</li> <li>- Boa capacidade financeira e tecnológica</li> <li>- Empresa com experiência neste tipo de estratégia</li> </ul>
Razões exploratórias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisão tomada de uma forma exploratória</li> <li>- Já tinham sido realizados esforços neste sentido</li> </ul>	Complementaridade e personalidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevado profissionalismo, honestidade e seriedade</li> <li>- Elevado grau de compromisso</li> <li>- Confiança, respeito e entendimento aceitável</li> <li>- Complementaridade nos produtos e/ou capacidades</li> </ul>
Razões não deliberadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surgimento de uma ideia de negócio</li> <li>- Participação e experiência noutras acordos</li> <li>- Devido a limitações para a consecução dos objectivos</li> </ul>	Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compatibilidade em termos de organização</li> <li>- Filosofia e cultura semelhante à nossa</li> </ul>
		Identidade local/regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização geográfica e/ou dimensão</li> <li>- Empresa conhecedora das condições de mercado</li> </ul>
<b>Objectivos da cooperação</b>		<b>Factores de sucesso da cooperação</b>	
Desenvolvimento de competências e aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar o nível de inovação e modernização</li> <li>- Transferência de tecnologias</li> <li>- Melhorar a qualidade</li> <li>- Fomentar um processo de aprendizagem</li> <li>- Partilhar recursos e competências</li> <li>- Obter alguma experiência</li> </ul>	Relacionamento e compatibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bom relacionamento com o(s) parceiro(s)</li> <li>- Contactos frequentes entre as partes</li> <li>- Confiança mútua entre as partes</li> <li>- Desenvolvimento de vínculos informais</li> <li>- Um elevado grau de compromisso</li> <li>- Objectivos e uma estratégia clara de cada parceiro</li> <li>- Estruturas e sistemas de organização compatíveis</li> </ul>
Partilha de riscos e custos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responder às acções dos concorrentes</li> <li>- Criar economias de escala</li> <li>- Reduzir os custos de transacção</li> <li>- Partilhar e reduzir os riscos</li> </ul>	Harmonia e cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poder e controlo idêntico entre as partes</li> <li>- Compatibilidade em termos culturais</li> <li>- Parceiro(s) não concorrente(s)</li> <li>- Equilíbrio de forças entre os parceiros</li> </ul>
Desenvolvimento e poder de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter acesso a novos mercados</li> <li>- Facilitar o processo de internacionalização</li> <li>- Consolidar a posição de mercado</li> </ul>	Interacção entre parceiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de tomada de decisão conjuntos</li> <li>- Intercâmbio de ideias entre os participantes</li> </ul>
Aceder a recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obter melhores financiamentos</li> <li>- Partilhar quadros superiores e técnicos</li> <li>- Repartir custos e investimentos</li> <li>- Superar barreiras governamentais</li> </ul>	Políticas governamentais e experiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio governamental e regulamentar</li> <li>- Participação e experiência em acordos anteriores</li> </ul>
Reforço da capacidade competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar e explorar sinergias</li> <li>- Alcançar vantagens competitivas</li> </ul>		
Reforço da capacidade produtiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a capacidade de produção</li> <li>- Melhoramentos nos tempos de fabricação</li> </ul>		