



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Barreiras à Cooperação Empresarial: Um Estudo Qualitativo no Contexto de PME

Cláudia Marisa Martins Almeida

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

Covilhã, Junho de 2011

Agradecimentos

Desejo, em primeiro lugar, expressar o meu agradecimento ao Prof. Doutor Mário Franco, pela orientação científica rigorosa e pela disponibilidade demonstrada ao longo da realização desta investigação.

O meu agradecimento vai ainda para todos os que contribuíram directamente para a execução deste estudo, nomeadamente, aos representantes das Empresas, Eduardo Fernandes Martins & Filhos, Lda., Construções António Almeida & Filhos, Lda., Albitece, Lda., Travemestra, Lda., Ismael Reis & Associada STOC Lda. e Acrialbi, Lda., pela sua disponibilidade e colaboração na entrevista concedida, para realização deste trabalho.

Um agradecimento muito especial vai para a minha família, para os meus pais, pelo carinho e apoio constante e pelas palavras de encorajamento permanentes, para os meus irmãos, Eduardo e João que eu adoro. E para o David, uma palavra especial, pela compreensão, pelo carinho e por tudo o que representa para mim.

E agradeço a todos os amigos que me apoiaram, me encorajaram e continuaram presentes ao longo de todo o percurso.

Resumo:

O presente estudo tem como principal objectivo a identificação das principais barreiras que se colocam às pequenas e médias empresas (PME) no processo de cooperação. Mais precisamente, esta investigação foi norteada pelas seguintes questões: (1) *Qual o significado atribuído pelas PME ao termo “Cooperação Empresarial”?* e (2) *Quais as barreiras sentidas pelas PME na adopção da cooperação?*

Para tentar dar resposta a este objectivo e questões de investigação, realizaram-se estudo de caso múltiplo, ou seja, uma estratégia particular dentro da abordagem de investigação qualitativa. Os casos seleccionados referem-se a seis PME localizadas no distrito de Castelo Branco, região da Beira Interior. Como instrumentos de recolha de dados adoptou-se, fundamentalmente, entrevistas semi-estruturadas aos sócios gerentes das PME seleccionadas e, como técnica de tratamento de dados, a análise de conteúdo.

Com base nos resultados obtidos neste estudo, concluiu-se que as PME estudadas têm, no geral, conhecimento da estratégia da cooperação empresarial e do seu significado. Estas pequenas empresas reconhecem alguns benefícios que podem ser alcançados com este instrumento empresarial, todavia, concluiu-se também que a concretização de acordos de colaboração acarreta algumas dificuldades. As barreiras que apresentam maior índice de importância na cooperação empresarial, para as PME seleccionadas, são as diferenças culturais, a desconfiança entre parceiros, a escolha inadequada das partes e o receio dos parceiros se converterem em concorrentes directos. Aliás, esta última barreira foi a mais mencionada pelos empresários entrevistados. Este aspecto reflecte, por um lado, que as PME têm receio de acabar por ser absorvidas pelas grandes empresas e, por outro, esta barreira demonstra o espírito individualista e a desconfiança por parte dos empresários desta região em relação ao fenómeno da cooperação.

Com base nestas evidências empíricas, nesta investigação são ainda sugeridas algumas directrizes e orientações a ter em linha de conta para a minimização dos obstáculos/barreiras que se colocam às PME na adopção e implementação da cooperação empresarial.

Palavras-chave:

Cooperação Empresarial, Benefícios/vantagens, Barreiras, Dificuldades, Pequenas e Médias Empresas, PME.

Abstract:

The main objective of this study is to identify the main barriers faced by small and medium-sized enterprises (SMEs) in the cooperation process. More precisely, this investigation was guided by the following questions: (1) *What meaning do SMEs attribute to the term “Business Cooperation”?* and (2) *What barriers to the adoption of cooperation are felt by SMEs?*

To attempt to respond to this objective and research questions, a multiple case study was carried out, i.e., a particular strategy within the qualitative research approach. The selected cases were six SMEs situated in the district of Castelo Branco, in the region of Beira Interior. The data gathering instrument was fundamentally semi-structured interviews with the managing partners of the selected SMEs, and the data treatment technique was content analysis.

Based on the results obtained in this study, the conclusion is that in general the SMEs studied are aware of the strategy of business cooperation and its meaning. These small firms recognize some benefits that can be reached with this entrepreneurial instrument, but it is also concluded that forming collaboration agreements does cause some difficulties. The barriers to business cooperation rated as most important by the selected SMEs are cultural differences, distrust among partners, inadequate choice of partners and the fear of partners becoming direct competitors. In fact, this last barrier was the one most mentioned by the entrepreneurs interviewed. This aspect reflects firstly that SMEs are worried about being taken over by large firms, and secondly, this barrier demonstrates the individualistic spirit and mistrust of owner-manager in this region in relation to the phenomenon of cooperation.

Based on these empirical evidences, this investigation also suggests some guidelines and orientations to bear in mind to minimize the obstacles/barriers facing SMEs in adoption and implementation of business cooperation.

Key words:

Cooperation between Firms, Benefits/advantages, Barriers, Difficulties, Small and Medium Sized Enterprises, SME.

Índice

<i>Agradecimentos</i>	<i>ii</i>
<i>Resumo</i>	<i>iii</i>
<i>Abstract</i>	<i>iv</i>
<i>Índice Geral</i>	<i>v</i>
<i>Índice de Figuras</i>	<i>vi</i>
1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	5
2.1. <i>Definição, Âmbito e Razões da Cooperação Empresarial</i>	<i>5</i>
2.2. <i>Barreiras à Cooperação Empresarial</i>	<i>9</i>
2.2.1. <i>Choque cultural</i>	<i>9</i>
2.2.2. <i>Falta de confiança</i>	<i>11</i>
2.2.3. <i>Falta de objectivos e metas claras</i>	<i>12</i>
2.2.4. <i>Diferenças estruturais e nas atitudes entre parceiros</i>	<i>13</i>
2.2.5. <i>Criação de um potencial concorrente</i>	<i>15</i>
2.2.6. <i>Escolha inadequada dos parceiros</i>	<i>16</i>
2.2.7. <i>Outras barreiras à cooperação empresarial</i>	<i>17</i>
2.3. <i>Síntese sobre as Barreiras</i>	<i>18</i>
3. Metodologia da Investigação	19
3.1. <i>Tipo de Estudo</i>	<i>19</i>
3.2. <i>Seleccção dos Casos</i>	<i>20</i>
3.3. <i>Instrumentos de Recolha de Informação</i>	<i>21</i>
3.4. <i>Análise e Interpretação da Informação</i>	<i>22</i>
4. Resultados e Discussão dos Estudos de Caso	23
4.1. <i>Caracterização das PME e dos Entrevistados</i>	<i>23</i>
4.2. <i>Cooperação nas PME</i>	<i>27</i>
4.2.1. <i>Cooperação empresarial: seu significado</i>	<i>27</i>
4.2.2. <i>Barreiras à cooperação nas PME</i>	<i>31</i>
4.3. <i>Síntese dos Resultados Obtidos: Análise Comparativa</i>	<i>38</i>
5. Conclusões e Implicações	39
Bibliografia	42
Anexo	48

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1: Barreiras à Cooperação Empresarial	18
Figura 2: Caracterização das empresas	26
Figura 3. Caracterização dos informantes	26
Figura 4. Vantagens do processo de cooperação	30
Figura 5. Análise comparativa	38

1. Introdução

Actualmente, assiste-se a um cenário de grande incerteza, o que traz para vários países problemas de natureza diversa. A União Europeia impõe que as empresas adoptem posições competitivas reforçadas, de forma a responder às alterações do mercado para conseguirem sobreviver. Deste modo, surge a necessidade contínua de melhoria e do constante aumento de competitividade, como desafios que se colocam às empresas. Assim, a competitividade é um termo que se utiliza para medir a capacidade que as empresas têm para fazer face a concorrência. As empresas deverão adoptar estratégias eficazes em função do meio envolvente onde se inserem para adquirirem mais vantagem competitiva.

Neste contexto, pode afirmar-se que dificilmente as empresas conseguem actuar isoladamente. De facto, nos dias actuais, e com traços mais marcados no futuro, a competitividade aparece entre relações de empresas e não entre empresas individuais. Como consequência, passa a ser relevante o tipo de relações que se estabelecem entre as empresas (Miranda, 1992; Fernandez e Nieto, 2006; Haase e Franco, 2011).

Hoje, a competição isolada no mercado está a ser substituída por estratégias que envolvem relações de cooperação. Este tipo de estratégia envolve relacionamentos/acordos entre empresas que, segundo determinada forma, permitem ultrapassar as dificuldades a nível de concorrência e outros obstáculos que possam surgir.

Embora a maior parte dos estudos, particularmente de investigação empírica, tenham feito referência ao estabelecimento de acordos de cooperação entre grandes empresas, para Fernandez e Nieto (2006) e Haase e Franco (2011), existe uma certa consciência de que estes acordos podem ser também utilizados por empresas menores. A este respeito, Costa Campí (1989) demonstra que o núcleo de debate não está mais na dimensão, mas na flexibilidade e na capacidade da empresa para integrar uma rede de acordos estratégicos que, de forma global, permitem a realização de um processo de produção e de intercâmbio.

A competitividade acelera a inovação tecnológica e, com a sofisticação dos mercados, mais facilmente as pequenas e médias empresas (PME) enfrentam desafios e estratégias capazes de a superar. Assim, surge o fenómeno da cooperação empresarial que tem vindo a assumir uma importância crescente nos últimos tempos.

Segundo Hunt *et al.* (2002), as PME são pequenas e os recursos internos, nomeadamente financeiros, tecnológicos e de marketing são limitados para accionarem estratégias adequadas

e conseguirem colocar os seus produtos em novos mercados. Deste modo, surge a necessidade de formar acordos de cooperação com outras empresas para poderem competir de uma forma eficaz.

Cândido (2001) e Hunt *et al.* (2002) argumentam que as PME sozinhas não têm recursos para suprir as suas necessidades e que a solução pode passar por uma actuação conjunta com outras empresas, de forma partilhada, para resolver os seus problemas comuns. Os novos modelos organizacionais baseados nas relações de cooperação entre empresas, como redes, alianças e parcerias têm vindo a ser apontados, pelos mesmos autores, como um caminho a ser explorado.

Para Stuart (2000), as PME devem cooperar entre elas para aumentar as suas capacidades produtivas, para reduzir incertezas da sua estrutura interna, para adquirirem vantagens competitivas e, assim, poderem aumentar os lucros e obter oportunidades de negócios futuros que permitem o comando para novas saídas em outros mercados. De facto, a cooperação empresarial surge como um meio de acesso a novos recursos, tendo como finalidade criar ou entrar em novos negócios. Neste processo, a teoria dos recursos e capacidades vê a empresa como um conjunto de recursos e capacidades, tangíveis e intangíveis (Wernerfelt, 1984; Pérez e Castillejo, 2008), os quais propiciam vantagens competitivas (Das e Teng, 2000).

Através da cooperação empresarial pode-se ter acesso a recursos diferentes de forma a reduzir o risco, partilhar custos e alcançar vantagens para o desenvolvimento de novas tecnologias. A cooperação empresarial permite o desenvolvimento de competências de operações complementares, o acesso a novos mercados, de modo as PME poderem participar em processos de internacionalização (Haase e Franco, 2011), através de desenvolvimento de sinergias na produção e explorando economias de escala. A cooperação empresarial é um meio de concretizar estratégias de internacionalização, obter sinergias para maior competitividade e poder negocial no mercado e alcançar maiores oportunidades de negócio (Todeva e Knoke, 2005).

A possibilidade de estabelecer acordos de cooperação entre PME pode apresentar-se de várias formas. Segundo Cândido (2001), algumas dessas formas podem ser a formação de acordos, alianças ou redes entre pequenas empresas que se relacionam. A característica principal desta cooperação é que a integração entre as PME participantes promove uma competitividade superior aquela que poderiam desenvolver caso actuassem individualmente no mercado. Neste estudo, a cooperação empresarial consiste no estabelecimento de acordos e/ou parcerias entre duas ou mais empresas com vista a obterem ganhos comuns.

Apesar dos benefícios alcançados com a cooperação empresarial, as PME têm uma menor propensão a cooperar que as grandes empresas, devido à dificuldade que estas empresas têm

em alcançar este tipo de acordos e à desvantagem no que toca ao relacionamento com fontes de conhecimento científico e tecnológico. Narula (2001) concluiu que as PME preferem subcontratar em vez de estabelecer acordos de cooperação, devido aos riscos potenciais de gestão deste tipo de relacionamento, associados à dificuldade de encontrar parceiros e à irreversibilidade de corrigir uma má escolha.

De facto, apesar da cooperação entre empresas ser um mecanismo de reforço da competitividade das PME, aquela apresenta um conjunto de barreiras/dificuldades aquando do seu estabelecimento. A cooperação empresarial implica a perda da autonomia da empresa, pois requer uma colaboração mútua dos parceiros. Por vezes, podem ocorrer alguns desacordos entre as partes envolvidas, por isso, é fundamental extrair desta estratégia os maiores benefícios (Hermosilla e Sóla, 1991).

Parkhe (1993) argumenta que uma falha em relação à compreensão dos problemas associados com a cooperação empresarial pode ser atribuída à escassez de investigação teórica e empírica neste tópico. Com efeito, alguns investigadores (Gabrisch, 1993; Lyles e Baird, 1994; Franco, 2001; Walton, 1996; Sousa, 1997) têm mostrado alguns esforços em testar empiricamente as dificuldades subjacentes ao processo de colaboração entre empresas. Por exemplo, a partir de uma investigação efectuada por Lane e Beamish (1990), verificou-se que os problemas e fracassos num acordo de cooperação estão relacionados fundamentalmente, com uma deterioração de relacionamentos e conflitos que não são resolvidos entre os parceiros. Para Walton (1996), muitos dos acordos entre empresas não são formados porque os potenciais parceiros não vêem este instrumento como forma de melhorar o desempenho empresarial.

Nestas circunstâncias, faz sentido tentar compreender as barreiras/dificuldades imediatas e concretas que se colocam às PME na fase de formação deste instrumento empresarial, bem como aprender a minimizar o impacto destes obstáculos. Como referem Hatfield e Pearce II (1994), a elevada percentagem de PME que não enveredam pela cooperação apontam para a necessidade de como adoptar esta estratégia cooperativa de uma forma eficiente.

Face à problemática acima exposta, este estudo contribui para o avanço teórico e prático na área da cooperação, já que o seu **principal objectivo** é identificar as barreiras que se colocam às PME no processo de cooperação. Mais precisamente, a unidade de análise da presente investigação é a PME da região da Beira Interior.

O presente estudo é ainda norteado pelas seguintes **questões**:

- 1) *Qual o significado atribuído pelas PME ao termo “Cooperação Empresarial”?*
- 2) *Quais as barreiras sentidas pelas PME na adopção da cooperação?*

A presente dissertação apresenta-se estruturada em duas partes essenciais. Na primeira parte faz-se enquadramento teórico acerca da cooperação empresarial, nomeadamente, sobre as barreiras colocadas a esta estratégia e, a segunda parte diz respeito à componente empírica do estudo, e integra a metodologia da investigação, a análise e discussão dos resultados dos casos seleccionados e as conclusões e implicações teóricas e práticas para os responsáveis das PME.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Definição, Âmbito e Razões da Cooperação Empresarial

Para Porter (1998), a cooperação apresenta-se como um método organizacional de actividade económica que utiliza a coordenação e/ou cooperação entre empresas. A cooperação empresarial é referida por Kanter (1994), como acordos de negócios onde se encontram associados benefícios para todas as partes envolvidas, de forma a existir formação de valor e infra-estruturas.

Balestro *et al.* (2004) definem estas acções como acordos temporários para solucionar problemas de produção ou de marketing constituindo uma resposta estratégica para aumentar a capacidade inovadora das empresas. Das e Teng (1999) definem também a cooperação de modo semelhante, pois para estes autores estes acordos cooperativos são considerados arranjos entre empresas orientados para alcançar os objectivos estratégicos.

Ainda para Franco (2001), a decisão de cooperar é uma estratégia adoptada por uma ou mais empresas independentes, entre as quais não existe uma relação de subordinação, e que unindo ou repartindo parte das suas capacidades e/ou recursos, sem chegar a fundir-se, estabelecem um certo grau de inter-relação para alcançar um objectivo previamente definido.

Ao analisar-se estas definições apercebemo-nos de que, apesar de terem enfoques distintos, está presente a ideia comum de existência de mutualismo entre as empresas envolvidas nestes processos de cooperação.

Vários estudos mostram que existe diversos benefícios e razões para as empresas que combinam os seus recursos e capacidades através de um processo de cooperação. Neste sentido, segundo Hitt *et al.* (2005), um acordo de cooperação é visto como uma estratégia no qual as empresas combinam alguns dos seus recursos e capacidades para criar e conseguir atingir uma vantagem competitiva.

De facto, todos os acordos de cooperação são motivados por necessidades de recursos dos parceiros, em áreas onde os seus próprios recursos são mais críticos e escassos (Wilson e Hynes, 2008). Na sua essência, estes relacionamentos permitem às empresas parceiras criativamente combinar os recursos do estabelecimento de conjuntos de vantagens competitivas (Teng e Das, 2008). Nestas parcerias, pretende-se impulsionar as competências

especializadas de cada empresa para que estas possam unir recursos que permitam criar uma força mais potente no mercado (Bucklin e Sengupta, 1993).

Em conformidade com Lewis (1992), a cooperação engloba arranjos estratégicos cooperativos, cujo objectivo é satisfazer as próprias necessidades das partes envolvidas, com a vantagem de partilhar riscos. Wheelen e Hunger (2000) entendem também a cooperação como parcerias entre uma ou mais empresas ou unidades de negócio, com o intuito de alcançarem objectivos mútuos.

O tecido empresarial da União Europeia e a estrutura empresarial de Portugal são constituídos maioritariamente por PME. Por conseguinte, neste tipo de empresas existe a falta de recursos suficientes para o desenvolvimento das suas actividades de marketing e de penetração no mercado. Assim, para superar estas e outras deficiências, há necessidade de unir forças, ou seja, formar acordos de cooperação que se reúnem numa grande variedade de necessidades (Pansiri, 2008).

As alianças entre empresas não são só parcerias comerciais que aumentam a eficácia das estratégias das empresas participantes, mas proporcionar também a troca mútua de recursos, tecnologias e competências. Estas são também formas de negócios que permitem melhorar e controlar os contactos entre as empresas (Todeva e Knoke, 2005).

Stuart (2000) investigou o impacto da cooperação nas taxas de inovação e crescimento económico e concluiu, no seu estudo, que os factores fundamentais para a cooperação não foram o tamanho da carteira de clientes de cada PME, mas sim os recursos e capacidades dos parceiros, isto é, as taxas de inovação e as vendas aumentaram substancialmente devido ao facto da empresa estar ligada a parceiros tecnologicamente inovadores e com capacidades capaz de criar valor acrescentando e vantagem competitiva.

Aaker (2001) acrescenta também que as relações de cooperação reforçam as partes envolvidas até as metas estabelecidas inicialmente serem adquiridas. Para tal facto, é necessário que as empresas cooperantes adaptem os seus activos ou competências, de modo, a fazer frente aos ataques competitivos.

Um importante factor que garante vantagem competitiva persistente é a sustentabilidade das capacidades da empresa ou das suas principais competências. Estas capacidades deveriam constituir o suporte básico da estratégia da empresa (Penrose, 1959). Alguns autores (e.g., Barney, 1991) têm apontado a importância da Teoria dos Recursos e Capacidades para esclarecer o relacionamento entre o tipo de recursos e o desempenho das empresas. Nesta teoria argumenta-se que os recursos das empresas permitem alcançar vantagem competitiva e conduzem a um maior desempenho (Barney, 1991)

Um relacionamento de cooperação envolve empresas com algum grau de troca e partilha de recursos e capacidades para criar valor e desenvolver recursos adicionais e capacidades como fundamento para conseguir alcançar a vantagem competitiva. As PME que decidem cooperar pode ser por falta de recursos e/ou capacidades e, ao formar acordos com outras PME, aumentam a possibilidade de atingir os objectivos e de alcançar vantagens competitivas (Bai *et al.*, 2008).

Segundo Lewis (1992), a interdependência entre as empresas criadas pela escassez ou ausência de recursos é uma condição para a formação de acordos de cooperação. Aker (2001) reforça também que a cooperação funciona como um instrumento de compensação da falta de competências e recursos. Os acordos de cooperação estabelecem a ponte entre as empresas e as competências que cada parte envolvida possui, de forma mais eficiente e mais rápida (Hamel *et al.* 1989). Este intercâmbio de competências e recursos permitem às empresas manterem-se competitivas no mercado.

De facto, as razões da cooperação empresarial podem ser diversas, tais como: melhoria de competitividade, redução do risco, procura de economias de escala, acesso a tecnologias, exploração do mercado, necessidade de evolução, resposta a ameaças ou pressões por parte dos governos, entre outras. Um estudo pioneiro realizado por Mariti e Smiley (1983) analisaram uma amostra de setenta acordos de cooperação e verificaram que a complementaridade de tecnologia (41%), seguindo-se a transferência de tecnologia (29%) e os acordos de marketing (21%) foram as principais razões na decisão de cooperação, a procura de economias de escala e a partilha do risco foram outras das razões detectadas neste estudo.

Existem muitos motivos que levam as PME a estabelecerem acordos de cooperação com outras empresas. Harrigan (1985) reuniu uma lista completa que engloba as motivações das empresas para adoptar a cooperação. Este investigador dividiu estes motivos em três classes: razões internas, razões estratégicas e razões competitivas. As razões internas consistem em diminuir a instabilidade/incerteza sobre as actividades realizadas pelas empresas. Estas são possíveis pela junção das capacidades das partes cooperantes. Estes motivos incluem a partilha de custos e riscos, a procura de economias de escala, o intercâmbio de informação e a obtenção de recursos tangíveis e intangíveis. As razões estratégicas baseiam-se na conquista de um novo posicionamento estratégico das partes cooperantes. Nestas razões destaca-se a transferência de tecnologia, e a diversidade e a exploração de sinergias. As razões competitivas incidem no reforço das oportunidades de mercado que possam surgir, como forma de ganhar uma posição competitiva. Estas razões referem-se à actuação antes dos concorrentes, evoluir na estrutura da indústria, superar barreiras comerciais e a criação de concorrentes mais eficazes.

Souza *et al.* (2006) sugerem ainda quatro razões/vantagens que levam as empresas a formar alianças entre si: (1) a redução de incerteza/insegurança, (2) o controlo sobre mercados potencialmente promissores, (3) a redução e racionalização dos dispêndios em investigação e desenvolvimento (I&D) e (4) a geração de lucros que não poderiam ser conseguidos de forma independente.

Segundo Neto (2000), as principais vantagens que motivam o estabelecimento de relações de cooperação são: (a) combinar competências e usando know-how de outras empresas; (b) dividir o ónus de realização de pesquisas tecnológicas; (c) partilhar riscos e custos de novas oportunidades; (d) oferecer uma linha de produtos melhorada e mais diversificada; (e) exercer maior pressão no mercado; (f) partilhar recursos subutilizados; (g) fortalecer o poder de compra com fornecedores e de venda para consumidores; e (h) fortalecer as empresas de modo a actuarem em mercados internacionais.

Para Britto (2004), existem possíveis ganhos nos relacionamentos de cooperação: (a) sinergias e economias de escala nas actividades de produção, de marketing e I&D; (b) diferenciação do produto; (c) ganhos de competências associadas ao desenvolvimento de complementaridades; (d) fortalecimento de capacidade de reacção em situações que envolvem “choques” externos; (e) consolidação de tipos específicos de barreiras à entrada; e (f) controlo mais apertado nos activos e competências necessárias à inovação.

O estudo de Rossi *et al.* (2009) identificou três linhas base que suportam a justificação da formação da cooperação, sendo relevantes para esta investigação apenas duas delas. Uma das ideias base relaciona-se com a necessidade de aceder a recursos pela sua ausência ou escassez, podendo estes ser proporcionados pelos parceiros da cooperação. O outro ponto base centra-se na combinação de recursos, de modo a encontrar vantagem competitiva.

Grant (2001) defende que para além dos benefícios que a combinação de competências proporciona, a cooperação cria e desenvolve novos produtos. Lewis (1992) ainda reforça esta ideia ao referir que o conjunto de todos os atributos também contribui para a renovação das formas de desempenho no desenvolvimento de produtos.

Por último, uma actuação em regime de cooperação pode responder de forma positiva às dificuldades relacionadas com a pequena dimensão empresarial, com a escassez e menor qualificação dos recursos humanos, com a insuficiência de recursos materiais e financeiros, com o deficiente acesso ao conhecimento e domínio de tecnologias, potenciando, ainda, benefícios acrescidos, através do acesso e partilha de recursos, competências e conhecimentos complementares, muitas vezes inacessíveis de outra forma, como sejam a transferência de tecnologia e/ou ajustamento mais rápido à evolução tecnológica; da limitação dos esforços de cada interveniente individual na actividade de cooperação, com consequente partilha de riscos, nomeadamente, na aproximação a novos negócios e a novos

mercados; da obtenção de massa crítica e de economias de escala que permitam um melhor conhecimento e domínio dos mercados e a racionalização de actividades, maximizando o acesso a recursos materiais e financeiros, canais de distribuição, fornecedores e clientes; da partilha de inovação e incorporação de "melhores práticas" aos vários níveis. Ganhar dimensão, partilhar custos e riscos, obter ganhos organizacionais e promover a aprendizagem são, pois, algumas das vantagens que as empresas podem retirar ao adoptarem estratégias de cooperação.

2.2. Barreiras à Cooperação Empresarial

Apesar dos benefícios e vantagens ligadas ao fenómeno da cooperação empresarial, as PME, muitas vezes, não cooperam devido a restrições legais e económicas que são impostas e que fazem com que estas empresas não estabeleçam acordos de modo a ter mais valor para conseguir entrar em novos mercados e serem cada vez mais competitivas (Stuart, 2000). Em certos casos, os acordos de cooperação podem também ser problemáticos, porque pode ser exigido novas estruturas, novas rotinas e diferentes movimentos entre os parceiros (Todeva e Knoke., 2005).

Neste contexto, Elmuti e Kathawala (2001) alertam para a necessidade que existe em separar o estudo dos determinantes do sucesso da cooperação das razões pelas quais as empresas não enveredam por este tipo de processo empresarial, salientando que é na análise dos riscos, problemas e barreiras enfrentadas que se poderão entender tais razões. Para Elmuti e Kathawala (2001), as barreiras à cooperação empresarial são: 1) Choque de culturas; 2) Falta de confiança; 3) Ausência de objectivos e metas bem definidos; 4) Diferenças de procedimentos operacionais e atitude entre os parceiros; 5) Criação de um potencial concorrente; e (6) Escolha inadequado do parceiro.

2.2.1. Choque Cultural

Actualmente, o choque cultural é provavelmente uma das principais barreiras à cooperação empresarial (Elmuti e Kathawala, 2001). Estes problemas culturais prendem-se com a língua, egos e diferentes atitudes no contexto empresarial (Kilburn, 1999). Um dos aspectos que pode causar problemas num relacionamento de cooperação é as diferentes línguas que as empresas têm de enfrentar. Contudo, é importante que as empresas sejam capazes de comunicar e compreender o seu parceiro mesmo antes de formar um acordo de cooperação empresarial (Steensma *et al.*, 2000).

Diferentes culturas operam em diferentes formas. Por exemplo, as empresas americanas tendem a avaliar o desempenho com base em critérios como o lucro, quota de mercado e específicos benefícios financeiros. As empresas japonesas, por outro lado, avaliam o desempenho principalmente em como uma operação ajuda na constituição da sua posição estratégica (Daniels e Radebaugh, 2001). A partir de diferente perspectiva, Steensma *et al.* (2000) indicaram que a cultura nacional influencia directamente a formação da cooperação entre empresas e modera o relacionamento entre a incerteza tecnológica percebida e a formação da cooperação.

Alguns estudos dizem que as empresas para cooperarem têm de possuir as mesmas características culturais, para poderem alcançar o sucesso enquanto outros mostram que as diferenças culturais têm efeito positivo no processo de cooperação (Meitovich, 2010). Segundo Sirmon e Lane (2004), as empresas para cooperarem têm de possuir características semelhantes para conseguirem atingir o sucesso. Estes autores argumentam que, quanto maior são as diferenças culturais entre elas, pior será o desempenho.

As empresas para cooperarem devem procurar um parceiro mais próximo possível culturalmente de modo a evitar conflitos, desconfianças e perdas de informações (Meitovich, 2010). Por outro lado, segundo Pothukuchi *et al.* (2002), a distância cultural tem efeito positivo na cooperação empresarial. Como se verifica, alguns investigadores afirmam que as PME para cooperarem devem possuir características culturais semelhantes e, por outro lado, outros dizem que para existir sucesso na cooperação as características culturais entre PME devem ser diferentes.

Sarkar *et al.* (2001) afirmam que os parceiros tem de ser semelhantes em algumas características mas diferentes noutras, isto é, o desempenho da cooperação entre as PME será elevado quando estas pequenas empresas são culturalmente semelhantes e ao mesmo tempo possuem características diferentes, ou seja, é visto como complementaridade de recursos e capacidades.

As empresas que tentam cooperar têm de reconhecer o valor fundamental do trabalho de grupo a importância de cultivar uma atitude cooperativa. Devem existir incentivos para que não existam comportamentos que prejudiquem a cooperação, deve-se fomentar uma cultura de cooperação, e deve ser exigido um comportamento dos executivos superior (Gratton, 2006).

A filosofia e as diferenças de cultura entre as empresas são uma importante fonte de dificuldades no estabelecimento de acordos de cooperação e uma das razões que explica o fracasso de alguns deles. Para evitar tal situação, Franco (2010) apresenta algumas preocupações para a área de organização e direcção, e refere que um dos aspectos a

considerar dentro de qualquer cooperação é a análise do ambiente que presumivelmente existirá dentro das relações entre as empresas envolvidas. Segundo este mesmo autor, será conveniente, no momento de fixar as metas e planejar as actuações conjuntamente, reflectir sobre a missão comum a desenvolver e ajustar o grau cultural entre os membros.

2.2.2. Falta de Confiança

Um sentido de compromisso e confiança deveria ser gerado ao longo do processo de cooperação (Lewis, 1992; Franco, 2001). A constituição da confiança é um dos aspectos mais importantes na cooperação, mas também aquele factor mais difícil de alcançar. Neste sentido, as empresas deverão formar as três formas de confiança, que inclui a responsabilidade, igualdade e fiabilidade. “Muitas relações de cooperação não são criadas devido à falta de confiança entre os potenciais parceiros o que causa a falta de resolução de problemas e uma falta de compreensão” (Lewis, 1992, p. 46).

A confiança entre as PME é fundamental para superarem as dificuldades, as rivalidades e a competição. Algumas empresas com desequilíbrios organizacionais têm dificuldade em criar esta confiança. As PME que iniciam a cooperação, muitas vezes, têm falta de confiança no potencial cooperante. Todavia, após repetidos acordos de cooperação bem sucedidos entre PME, estas tendem a confiar umas nas outras. De facto, a confiança empresarial é fundamental para a cooperação e a falta de confiança entre as empresas faz com que não se formem acordos de cooperação (Todeva e Knoke, 2005).

Segundo Speckbacher (2010), a confiança empresarial existe no interior das relações de cooperação entre as empresas: (1) pode substituir pelo menos alguns dos méritos de pertença, tais como identificação, partilha de conhecimentos, entre outros; (2) pode funcionar como mecanismo social que impulsiona a cooperação de custo-benefício e, assim, a confiança empresarial torna a cooperação mais segura. Por outro lado, a confiança pode tornar-se em efeito negativo e como ameaça de oportunismo das empresas que cooperam (Speckbacher, 2010).

Nas relações que se estabelecem na cooperação, a confiança empresarial pode ajudar numa comunicação e a uma coordenação mais eficaz e, por sua vez, leva a níveis mais profundos e mais amplos de cooperação. Uma interacção repetida nos acordos de cooperação constrói a confiança empresarial necessária ao sucesso da cooperação e, por outro lado, pode levar ao insucesso quando a repetição cria desconfiança e ameaça dos parceiros (Speckbacher, 2010).

Quando o nível de confiança empresarial é baixo e o oportunismo prevalece induzem à necessidade de monitorização e dispendiosos mecanismos de controlo e, deste modo, elevados custos podem ser evitados quando exista confiança entre os parceiros.

Nestas circunstâncias sentido, o que permite a estabilidade na cooperação é a existência de um certo grau de confiança que se gera entre as empresas é a confiança e o compromisso. Larson (1990) afirma que uma vez estabelecida a confiança, a cooperação torna-se um modo de operar. Esta mesma investigadora refere que a repetição de comportamentos ao longo do tempo leva à formação de um contrato implícito baseado na confiança e na reciprocidade de acções. Jarillo (1989) é da mesma opinião quando refere que com o decorrer do tempo, a confiança se desenvolve.

2.2.3. Falta de Objectivos e Metas Claras

Actualmente, muitas empresas pensam formar acordos de cooperação por várias razões. Por exemplo, muitas PME podem entrar em processos de cooperação para enfrentar a os seus concorrentes. Todavia, este tipo de acção pode criar problemas no seio da cooperação empresarial (Kilburn, 1999). Noutros casos, muitas empresas pensam estabelecer acordos de cooperação simplesmente com o intuito de não trabalhar. Nestas circunstâncias, a divergência de objectivos, a inability para partilhar riscos e a falta de confiança podem ser barreiras à cooperação entre empresas. Muitos gestores pensam entrar num acordo de cooperação sem analisar os vários passos necessários para assegurar os princípios básicos da cooperação (Lewis, 1992).

No entanto, cooperar tem problemas associados que importa conhecer e prevenir. Reconhecem-se desde logo os relativos à conjugação de interesses, à adequação de comportamentos e culturas empresariais e à criação de relações de confiança mútua entre os parceiros. Para ultrapassar esses problemas, devem ser criteriosamente escolhidos os parceiros adequados, definidas as regras e estabelecidas as fronteiras de interesses.

Lewis (1992) escreve que, quando duas empresas se unem, raramente formam um par perfeito. Existe sempre algum atrito entre os objectivos e algum contraste entre as capacidades. Assim, ao planear a cooperação, a única forma de proteger os seus interesses é formar um quadro claro daquilo que ela irá fazer para cada empresa e usá-lo como um guia para a escolha de um parceiro e concepção da cooperação.

No contexto empresarial, muitos acordos de cooperação são formados por razões erradas, e tal situação leva ao fracasso no processo de cooperação, pois as empresas têm objectivos mal

definidos e diferentes, têm falta de confiança e incapacidade de partilhar os riscos. Muitas empresas entram no processo de cooperação sem objectivos e sem pesquisar correctamente as medidas necessárias para garantir os princípios básicos da cooperação (Lewis, 1992).

As empresas que têm sido capazes de estabelecer poderosos acordos de cooperação esforçam-se positivamente em fomentar a confiança. Não só tomam uma visão de maximizar benefícios conjuntos, a longo prazo, como também asseguram que os seus colaboradores assim o percebam (Jarillo, 1989).

Segundo Axelrod (1986) a confiança deve estar baseada na reciprocidade, que se baseia numa justiça distributiva. Não é fácil conseguir esta equidade, sobretudo se as empresas são de diferentes dimensões e têm diferentes características. Torna-se também impossível unificar esforços para alcançar objectivos comuns, se cada um dos parceiros tem uma estratégia competitiva diferente (Férrandez Sánchez, 1993).

Neste sentido, de acordo com Johanson e Vahlne (1990), se não existir um bom relacionamento entre as empresas envolvidas na cooperação, uma eficaz comunicação, confiança e a certeza de que o benefício que se poderá extrair desses acordos é mútuo, os resultados obtidos do esforço comum poderão ser negativos.

É de facto importante que cada um dos parceiros esteja firmemente consciente de que a cooperação é vantajosa para a sua empresa e que vale a pena realizá-la. Freije Uriarte *et al.* (1994) consideram que a cooperação, qualquer que seja a sua forma estratégica, está muito apoiada na relação entre os participantes, pelo que se deve estudar cuidadosamente o interesse de cada participante no processo de colaboração.

2.2.4. Diferenças Estruturais e nas Atitudes entre Parceiros

As medidas a serem tomadas no processo de cooperação, se não forem tomadas com congruência e por um nível de gestão superior, podem trazer aspectos perturbadores para as empresas intervenientes (Lewis, 1992).

As diferenças de procedimentos operacionais e de atitudes entre os parceiros pode resultar em problemas, pois as empresas têm atitudes diferentes e sem querer uma empresa pode entregar o seu produto e/ou serviço a outra, devido a um mau trabalho de cooperação.

Os comportamentos das empresas por vezes são oportunistas, aquelas tentam esquivar-se, apropriando-se de recursos da outra empresa e destroem a informação (Das e Teng, 1999). Perante estas situações, os acordos de cooperação podem comprometer a viabilidade do processo e surge assim barreiras e riscos.

Para preparar um acordo de cooperação, a empresa deve reduzir a probabilidade de criar um concorrente que ameaça a sua área de negócio. A empresa deve insistir em cláusulas contratuais que limitam os parceiros a competir contra eles em determinados produtos e/ou áreas geográficas (Wild *et al.*, 2000).

A cooperação é afectada pela sua complexidade. Como indica Killing (1988) e Franco (2001), esta complexidade na cooperação depende da complexidade da tarefa e da organização. Por sua vez, a complexidade da tarefa depende do alcance das actividades inerentes ao acordo (os objectivos da cooperação, número de funções do negócio que a cooperação abarca, duração, número de produtos e de mercados), da incerteza do meio envolvente (procura total, preferências dos clientes, acções dos competidores, acções dos governos e competência dos fornecedores) e dos recursos e aptidões das partes.

A complexidade organizativa, por sua vez, está directamente relacionada com a frequência da interacção entre as empresas, bem como com a natureza dessas interacções. Com efeito, estes dois factores dependem, segundo Killing (1988), do número de parceiros, do papel de cada um deles, do grau de confiança e da complexidade da tarefa.

Dada a sua complexidade, a capacidade de evolução é um dos aspectos a ter em conta para se conseguir a cooperação com sucesso. Tal como referem Bleek e Ernest (1992), os mercados mudam, novas tecnologias aparecem, as necessidades dos clientes transformam-se, pelo que a um acordo desta natureza deve-se a uma elevada flexibilidade.

Algumas barreiras da cooperação empresarial devem-se ainda aos problemas e dificuldades que se podem gerar dentro do processo. Segundo Hamel *et al.* (1989), uma das causas para estes problemas é a incerteza associada aos comportamentos dos parceiros que podem provocar relacionamentos conflituosos e instáveis. Não tem sido fácil compatibilizar o comportamento competitivo das empresas, próprio da natureza social e humana, com a prática de estratégias de cooperação empresarial (Sousa, 1997). Em si, esta circunstância engloba as causas nucleares das elevadas taxas de insucesso atribuídas a algumas formas de cooperação entre empresas.

Como a colaboração entre empresas é uma forma “híbrida” entre duas ou mais empresas independentes (Williamson, 1991), as dissemelhanças nas estruturas organizacionais e nos

processos das partes envolvidas podem também criar problemas de coordenação e conduzir aquela ao fracasso. Contrariamente, uma similaridade nas estruturas e processos organizacionais dos parceiros envolvidos no acordo, pode facilitar a compreensão mútua e a colaboração (Park e Ungson, 1997). Esta visão coincide com a de Bleeke e Ernst (1993), já que para estes investigadores, as *joint ventures* per se não são tão problemáticas como os acordos entre empresas com fortes e fracas culturas, ou aqueles entre empresas com recursos financeiros assimétricos. Segundo Franco (2001), a compatibilidade de processos organizacionais pode ser significativa na explicação da dissolução e duração de um acordo de cooperação.

Com efeito, um controlo ineficaz na implementação das acções e do funcionamento das estruturas pode levar ao aparecimento de vários problemas e conduzir à não formação da cooperação (Hermosilla e Solá, 1991). Bleeke e Ernst (1992) afirmam que na estrutura da cooperação, o importante é separar a propriedade financeira da gestão. Segundo estes mesmos autores, a autonomia e a flexibilidade são mais fáceis de pôr em prática quando os investimentos das duas empresas não são muito distintos.

2.2.5. Criação de um Potencial Concorrente

Hermosilla e Solá (1991) mencionam que podem existir casos em que as relações de cooperação são dominadas por um dos parceiros de forma unilateral e, portanto, existir uma assimetria no esforço das partes. Assim, estes abusos de poder podem ocasionar, por conseguinte, perda de autonomia por parte das empresas.

De acordo com Roig (1989), uma das barreiras à cooperação depende do que as partes vêm no equilíbrio entre os bens dados e recebidos, em cada uma delas e entre si. E, assim, os poderes de negociação serão equilibrados. Se, por exemplo, "uma empresa está muito avançada num programa de investigação será muito difícil que procure uma cooperação com outra, salvo que veja um possível efeito multiplicado pela integração das investigações de ambas (...)" (p. 83).

Um parceiro, por exemplo, pode usar uma aliança para testar o mercado e preparar o lançamento de uma subsidiária integral. Ao descer para cooperar com os outros na área de sua competência essencial, uma empresa pode reduzir a probabilidade de criar um concorrente que ameaça a sua principal área de negócio. Do mesmo modo, uma empresa pode insistir em cláusulas contratuais que limitam os parceiros de competir contra ele em determinados produtos ou regiões geográficas (Wild *et al.*, 2000).

O caso a seguir mostra os problemas e riscos associados com as alianças globais: *"Os perigos de alianças globais são evidentes no estudo de caso de Anamartic, uma empresa de semicondutores do Reino Unido com uma nova tecnologia. Anamartic empreendeu uma estratégia de aliança global com um grande cliente estrangeiro e fabricante, fornecedor, a fim de aceder a recursos e assegurar uma maior flexibilidade. Em vez disso, o novo empreendimento encontrava-se trancado numa trajetória moldada pelas necessidades dos poderosos parceiros corporativos. O parceiro japonês adquiriu competências tecnológicas e de controlo efectivo sobre a propriedade intelectual da empresa. A acoplamento de investigação e desenvolvimento e de produção podem criar sérias dificuldades para a protecção da propriedade intelectual e para a realização do seu valor potencial"* (Garnsey e Wilkinson, 1994, p. 138).

Um outro aspecto que de certo modo pode comprometer a formação de um acordo de cooperação é o domínio por parte de algum dos parceiros. Como refere Ohmae (1990), o sucesso da cooperação, assim como de um casamento, não depende de um título de propriedade ou de um direito de controlo. Quer-se com isto dizer que para realizar as actividades repartidas entre os parceiros da cooperação, não deve existir qualquer controlo entre ambos, mas sim de muitos esforços, de empenho e entusiasmo.

2.2.6. Escolha Inadequada do Parceiro

Apolinário (1995), Fernández Sánchez (1993), Forrest (1990), Hermosilla e Solá (1991) e Franco (2011) referem que a identificação e uma escolha adequada das empresas para um acordo de cooperação é uma das características mais importantes.

Segundo Apolinário (1995), as empresas cooperantes deverão ser, tanto quanto possível, as melhores do seu ramo de negócio, as que, pela sua experiência, melhores contribuições poderão trazer à cooperação. A contribuição de um parceiro depende tanto das suas capacidades, como do seu incentivo para aproveitar essas capacidades, de tal modo que permite à empresa a consecução dos seus objectivos na cooperação (Porter e Fuller, 1986). Estes mesmos autores sublinham que uma das barreiras à cooperação é que uma das partes pode ter procurado o acordo para fortalecer a sua própria posição, ao mesmo tempo que retém os benefícios que poderiam fortalecer a outra parte. Deste modo, a eleição correcta das empresas num acordo deste tipo é condição essencial para a sua criação.

Segundo Apolinário (1995), as empresas que estabelecem acordos de cooperação deverão ser as melhores do seu ramo de negócio, pelo que a sua experiência deverá trazer uma maior

contribuição a cooperação. Este autor refere ainda que deve-se fazer uma identificação e escolha certa da empresa que vai entrar no acordo de cooperação de modo a criar uma boa relação de cooperação.

Férrnandez Sánchez (1993) e Franco (2011) escrevem que a experiência e a percepção dos possíveis ganhos têm influência na atitude da empresa para repartir a realização de certas actividades. Segundo este mesmo investigador, uma empresa que não possua experiência na criação de acordos de cooperação possivelmente não envereda por esta alternativa e, se o faz, não pode "calibrar" adequadamente as suas consequências. Pelo contrário, se tem experiência, a predisposição em utilizar a cooperação dependerá do facto das experiências passadas terem sido percebidas como positivas ou negativas. Beamish (1985) encontrou que quando a experiência prévia na realização de *joint ventures* era percebida de forma negativa, era difícil que uma empresa estivesse disposta a comprometer-se em futuros projectos deste tipo.

Contudo, se a cooperação se revelar a alternativa válida para atingir os objectivos fixados pelas PME, e uma vez definidas as actividades a repartir, o seguinte passo consiste na eleição da empresa adequada, para assim determinar o tipo e as características da forma de cooperação que se irá estabelecer, isto é, analisar que forma de associação vai ser levada a cabo.

2.2.7. Outras Barreiras à Cooperação Empresarial

As empresas de países diferentes tendem a ter um baixo grau de similaridade dos recursos, ou um elevado nível de heterogeneidade desses mesmos recursos. Os recursos humanos, tecnológicos, físicos e recursos organizacionais realizados por empresas de diferentes países são mais susceptíveis de serem desiguais e, portanto, de existir uma maior falta de compatibilidade (Teng e Das, 2008). Deste modo, a incompatibilidade é vista como um obstáculo num acordo de cooperação.

O tamanho/dimensão empresarial pode ter também um impacto evidente sobre a gestão e coordenação entre os parceiros. Grandes parcerias geralmente têm mais custos associados com a gestão e coordenação que as relações de cooperação menores (Chathoth e Olsen, 2003).

Uma outra barreira que pode impedir a formação de um acordo de cooperação é a permanência de uma situação de desigualdade de forças entre as empresas. Relativamente às forças negociais entre as empresas inseridas num acordo, Bleeke e Ernst (1992) afirmam que a

cooperação entre duas empresas fortes oferece menos riscos que aquela entre dois cooperantes fracos. No entanto, estes autores salientam, ainda, que muitas vezes existe uma preferência nas empresas fortes em associar-se a empresas mais pequenas ou mais fracas, com o fim de poder exercer um controlo no acordo de cooperação.

Contrariamente ao atrás citado, as empresas mais fracas, procuram frequentemente um parceiro mais forte, para que lhes elimine os problemas e lhes traga competências (Bleeke e Ernest, 1992). Como escreveu Ohmae (1990) não é necessário ser forte sobre todos os planos se for encontrado um parceiro susceptível de compensar as fraquezas.

2.3. Síntese sobre as Barreiras

Apesar da cooperação entre empresas ser um mecanismo para o reforço da competitividade das PME (Franco, 2001), esta estratégia apresenta muitas dificuldades e problemas. De facto, as várias barreiras mencionadas podem justificar como as empresas, nomeadamente, as PME não cooperam. Contudo, muitas destas dificuldades e barreiras podem ser evitadas e minimizadas, através de uma preparação e de um bom plano de cooperação, pois é a forma de proteger interesses de cada empresa (Lewis, 1992).

Uma síntese das principais barreiras à cooperação identificadas na literatura podem ser visualizadas na Figura 1.

Figura 1 - Barreiras à Cooperação empresarial

Barreiras	Autor(es)
- Falta de confiança no parceiro	Lewis (1992); Todeva e Knoke (2005); Speckbacher (2010); Steensma <i>et al.</i> (2000); Daniels e Radebaug (2001); Sirmon e Lane (2004); Pothukuchi <i>et al.</i> (2002); Sarkar <i>et al.</i> (2001); Gratton (2009); Larson (1990)
- Diferenças culturais	Elmuti e Kathawala (2001); Franco (2001); Kilburn (1999); Steensma <i>et al.</i> (2000); Franco (2011)
- Incompatibilidade e divergência nos objectivos	Lewis (1992); Kilburn (1999); Fernández Sánchez, 1993); Johanson e Vahlne (1990)
- Diferenças estruturais e nas atitudes entre os parceiros	Lewis (1992); Das e Teng (1999); Wild <i>et al.</i> (2000); Bleek e Ernest (1992); Bleek e Ernest (1993); Hermosilla e Solá (1991).
- Criação de um potencial concorrente	Hermosilla e Solá (1991); Wild <i>et al.</i> (2000); Garnsey e Wilkinson (1994); Ohmae (1990)
- Escolha inadequada do parceiro	Fernandez-Sánchez (1993); Hermosilla e Solá (1991); Miranda (1992); Porter e Fuller (1986); Geringer (1991); Franco (2010)

3. Metodologia de Investigação

3.1. Tipo de Estudo

Nas duas últimas décadas, assistiu-se a uma utilização crescente de abordagens de natureza qualitativa na investigação. A investigação qualitativa tem na sua essência, segundo Bogdan e Biklen (1994), cinco características: (1) a fonte directa dos dados é o ambiente natural e o investigador é o principal agente na recolha desses mesmos dados; (2) os dados que o investigador recolhe são essencialmente de carácter descritivo; (3) os investigadores que utilizam metodologias qualitativas interessam-se mais pelo processo em si do que propriamente pelos resultados; (4) a análise dos dados é feita de forma indutiva; e (5) o investigador interessa-se, acima de tudo, por tentar compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências.

Para Merriam (1988), nas metodologias qualitativas, os intervenientes da investigação não são reduzidos a variáveis isoladas mas vistos como parte de um todo no seu contexto natural. Quando se está perante um fenómeno com características próprias, torna-se necessário o desenvolvimento de metodologias que privilegiem aspectos como a intuição, imaginação e a procura de estruturas universais, para obter um quadro bem elaborado da dinâmica subjacente à experiência (Holanda, 2006).

Neste contexto, o tipo de metodologia adoptada no presente estudo foi a qualitativa, pois a observação dos fenómenos sociais, implica a participação do investigador no universo onde ocorre o fenómeno escolhido (Dencker, citado em Campos, 2005). O destaque para as inúmeras definições existentes para a abordagem qualitativa dos estudos revela também variadas estratégias de investigação e métodos de pesquisa que podem ser aplicados com o intuito de verificar o significado de um fenómeno no seu ambiente natural (Massukado, 2008).

Na metodologia qualitativa, não existe a preocupação com a generalização, o que caracteriza este tipo de método é o estudo em profundidade, procurando a explicação válida para o caso de estudo, mas reconhecendo que as observações são sempre parciais. O que torna estes estudos válidos é o rigor dos laços estabelecidos entre as bases teóricas e a investigação empírica (Laperrière, citado em Martins, 2004).

Yin (1998: 32) apresenta-nos o estudo de caso como uma investigação empírica que “investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”. Contudo, este autor afirma, ainda, que uma das preocupações muito comuns da realização de estudos de caso é o

facto de eles fornecerem pouca base para fazer uma generalização científica. O mesmo autor acrescenta também como desvantagens dos estudos de caso, a necessidade de se adoptar um conjunto disciplinado de procedimentos para se evitar a falta de rigor, a existência de um excesso de tempo que é consumido em documentos volumosos e elegíveis e a necessidade de serem utilizadas múltiplas fontes para se obter uma validade e confiabilidade.

Apesar do facto destas preocupações, Yin (1998), na sua obra, refere que os estudos de caso são uma base de conhecimento, fornecem a direcção para investigações futuras, são um projecto interactivo e flexível, utilizam uma abordagem holística para estudar os eventos da vida real e utilizam múltiplas fontes e técnicas de recolha de dados.

Assim, face aos objectivos definidos para este estudo, adoptou-se a metodologia qualitativa e, dentro desta, a abordagem de estudo de caso.

3.2. Selecção dos Casos

Tendo em conta que esta investigação é baseada em estudos de caso, então a “amostra”/casos é determinada de acordo com as necessidades do estudo, uma vez que nestes apenas se analisa um número limitado de unidades e, portanto, a questão da “representatividade” no sentido estatístico do termo não se coloca.

O estudo de caso, de acordo com Yin (1998) e Gil (1999), é uma metodologia que é caracterizada pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos, de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Também, segundo Patton (2003), com a abordagem de investigação qualitativa pretende-se analisar os resultados provenientes de casos individuais, os quais permitem gerar informação mais detalhada, mais rica e mais útil para o fenómeno a ser observado.

Neste estudo seleccionaram-se múltiplos casos (Yin, 1998). Mais precisamente, escolheram-se seis PME (casos) sediadas na região da Beira Interior, mais precisamente, no distrito de Castelo Branco.

Os critérios para a selecção destes casos/PME foram: (1) obedecer ao critério de PME, segundo a recomendação 2003/361/Comissão Europeia, (2) área geográfica - Beira Interior, ou seja, área de residência da investigadora, e (3) alguma diversidade no sector de actividade. Note-se que nestas circunstâncias, o tipo de “amostragem” adoptado foi por conveniência (Patton, 2003). De facto, no método de estudo de caso, este tipo de

amostragem é o mais frequente, ou seja, a “*selecção de unidades da amostra é feita de forma intencional em função da conveniência da investigação*” (Barañano, 2008: 91).

Uma caracterização das seis PME é feita no sub-ponto 4.1.

3.3. Instrumentos de Recolha de Informação

Uma investigação implica sempre a utilização de técnicas e de instrumentos para recolha de informação, assim como a sua organização e sistematização para uma posterior análise e interpretação. A construção dos instrumentos de recolha de dados, constitui uma etapa intermédia do processo, é um momento considerado muito importante nos trabalhos de investigação, pois dela depende a recolha da informação pertinente, tendo em vista o objectivo do estudo (Deshaies, 1992).

A investigação qualitativa não procura enumerar ou medir acontecimentos. Dela faz parte a obtenção de dados descritivos, mediante contacto directo e interactivo do investigador com a situação que é objecto de estudo. O investigador tenta compreender o fenómeno, segundo a perspectiva dos participantes na situação estudada e a partir daí interpreta os fenómenos estudados (Neves, 1996).

Tuckman (2000) refere que as fontes de obtenção de dados que se podem utilizar num estudo de caso são normalmente de três tipos: (1) entrevistas, (2) documentos vários e (3) através da observação. Assim, neste trabalho foi realizada uma investigação empírica, através da observação directa e na realização de entrevistas (Patton, 2003) aos responsáveis das seis PME seleccionadas.

Tuckman (2000) refere que há três tipos de entrevistas e que variam entre as que são totalmente informais ou de conversação e as que são altamente estruturadas e fechadas. As entrevistas qualitativas, como refere Bogdan e Biklen (1994), variam quanto ao grau de estruturação, desde as entrevistas estruturadas até às entrevistas não estruturadas. No entanto, estes autores referem ainda que as entrevistas semi-estruturadas têm a vantagem de se ficar com a certeza de obter dados comparáveis entre os vários sujeitos. A recolha de dados neste estudo foi, fundamentalmente, feita pelo investigador baseando-se fundamentalmente em entrevistas realizadas junto dos vários informadores chave (sócio gerentes) responsáveis por cada uma das PME estudadas. As entrevistas tiveram lugar entre Fevereiro e Maio de 2011 e tiveram uma duração média de 45 minutos.

Neste estudo, optou-se pelas entrevistas semi-estruturadas (ver Anexo o guião adoptado) por parecerem mais adequadas neste contexto e por permitirem maior segurança ao investigador.

As entrevistas foram então conduzidas através de um guião onde se encontravam algumas questões gerais que foram sendo exploradas mediante as respostas dadas pelos empresários.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), as entrevistas devem ser administradas aos empresários num ambiente informal, descontraído e sem pressões, procurando sempre deixa-los responderem à vontade. Este autor refere a este propósito que as boas entrevistas caracterizam-se pelo facto de os indivíduos estarem à vontade e falarem livremente dos seus pontos de vista.

Como á foi referido, neste estudo privilegiou-se ainda a observação participante como sendo um processo construído duplamente, pelo investigador e pelos “actores sociais” envolvidos. De acordo com Holanda (2006), esta técnica exige o máximo de interacção e envolvimento do pesquisador com os que estão a ser observados, ou seja, requer uma participação activa do investigador no trabalho de campo.

3.4. Análise e Interpretação da Informação

O investigador não deve centrar-se apenas na análise de conteúdo de uma entrevista, mas analisar o conteúdo de várias entrevistas (Bertaux, citado em Lalande, 1998). Assim, neste estudo foram considerados vários responsáveis pelas PME que vivem experiências similares. Deste modo, seguiu-se este procedimento, com vista a construir uma representação das várias realidades sociais associadas aos casos estudados. A maior contribuição deste tipo de procedimento consistiu, assim, na perspectiva de construção do estudo a partir dos dados recolhidos, numa superação do modelo tradicional que idealiza o aspecto racional de construção da teoria (Holanda, 2006).

Para o tratamento da informação recolhida, fundamentalmente recorreu-se à análise de conteúdo que, para Quivy e Campenhoudt (1992), incide sobre vários tipos de mensagens ou relatórios de entrevistas. Mais concretamente, as entrevistas efectuadas foram submetidas a uma análise de conteúdo, categorizando-se os referenciais de análise (barreiras à cooperação) recolhidos dos extractos do texto, para testar mais facilmente a compreensão de comunicações resultantes da entrevista realizada. Segundo Bardin (2004), tal procedimento constitui-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens. Após transcrita a entrevista na íntegra, foi tudo devidamente identificado.

4. Resultados e Discussão dos Casos Estudados

Com vista a alcançar os objectivos desta investigação qualitativa foram efectuados seis estudos de caso. Com este tipo de investigação qualitativa pretendeu-se compreender de forma aprofundada as principais barreiras à cooperação sentidas pelas PME no Distrito de Castelo Branco.

A descrição dos seis casos está organizada com base nos objectivos e nas principais barreiras à cooperação empresarial identificadas na revisão da literatura efectuada para esta investigação. Finalmente, com base nas evidências empíricas alcançadas a partir dos seis casos estudados (PME), fez-se uma análise comparativa. Com este tipo de procedimento, uma compreensão da interpretação dos resultados é mais facilmente atingida.

A seguir serão apresentadas as seis PME seleccionadas e uma breve caracterização dos seus informantes chave.

4.1. Caracterização das PME e dos Entrevistados

A Eduardo Fernandes Martins & Filhos - EFM, Lda. (Caso 1) foi criada em 1988, com o resultado de uma longa tradição familiar do ofício da carpintaria, em Janeiro de Cima - Castelo Branco. No momento da sua fundação, esta empresa dispunha de poucos trabalhadores e as instalações eram pouco desenvolvidas, sem grandes condições de rentabilidade e com um reduzido número de máquinas. Graças ao dinamismo e espírito empreendedor dos três sócios, a empresa foi evoluindo e crescendo, investindo ano após ano e adquirindo assim “alguma” quota de mercado. No final da década de 80, a grande maioria dos clientes da empresa EFM eram particulares e micro empresas ligadas à indústria da construção civil, que, aproveitando o bom ritmo de crescimento económico que a região de Castelo Branco conhecia, deslocaram a sua actividade para a capital do distrito, a fim de produzir e comercializarem prédios de habitação que satisfizesse o aumento da procura gerada com a chegada de fluxos de mão-de-obra vinda do meio rural para ocupar os postos de trabalho que eram criados em unidades fabris de algumas multinacionais que se instalaram no seu parque industrial. A actividade inicial resumia-se à carpintaria genérica, tendo-se mais tarde automatizado a produção de móveis de cozinha, devido por um lado às exigências do mercado e, por outro lado, à aceitação das primeiras cozinhas produzidas pela empresa, o que levou a alguns empreiteiros a encomendá-las exclusivamente à empresa. Actualmente, a EFM dispõe de 41 trabalhadores (pequena empresa) e continua a produção, a comercialização

e a instalação de móveis de cozinha de carpintaria diversa, que pela sua qualidade e apresentação tem aceitação em toda a região.

A empresa Construções António Almeida & Filhos, Lda. (**Caso 2**) foi fundada em 1999, possuindo já uma vasta experiência no ramo da construção. Nos últimos anos, a empresa passou por uma transformação estrutural e, neste momento, a empresa esta a exercer actividade no ramo da construção e reconstrução de civil na região da Beira Interior. Esta PME assumiu desde logo uma postura de qualidade, de confiança e de empenho, oferecendo assim um serviço melhorado aos seus clientes. Para isso, a concepção arquitectónica de cada uma das suas obras é essencial, assim como um acompanhamento rigoroso da obra, uma escolha selectiva dos melhores materiais existentes no mercado, sempre para responder às necessidades dos clientes, de uma forma rápida e eficiente, como se pretende. Todas estas preocupações reflectem-se na qualidade dos seus acabamentos.

A Albitece-Investimentos Imobiliários, Lda. (**Caso 3**) encontra-se sedeada em Castelo Branco desde 07 de Setembro de 1993, actuando na área de compra e venda de propriedades, construção civil e obras públicas, exploração turística e animação cultural. A filosofia desta micro empresa é construir com elevados padrões de qualidade, de forma a garantir aos seus clientes uma excelente relação de qualidade-preço. Ao longo dos anos, esta micro empresa tem vindo a tornar os seus produtos cada vez mais vendáveis, aumentando a gama de serviços oferecidos, conseguindo melhores localizações e novos mercados e a pensar sempre no cliente. A sua equipa é formada e é altamente especializada e empenha-se em proporcionar soluções personalizadas que viabilizem a aquisição do imóvel desejado pelo cliente.

A Travemestra, Lda. (**Caso 4**) foi fundada no ano de 2002, com sede em Castelo Branco, pelos sócios Nelson Gomes e Rui Dias, provenientes do concelho do Fundão, na freguesia de Janeiro de Cima, terra conhecida como uma das Aldeias de Xisto mais belas de Portugal, tanto pelas paisagens naturais que a envolvem, como pela pureza do ar que por aquelas paragens se respira. Provenientes de uma família empreendedora, estes empresários são formados em Gestão de Empresas pela Universidade Técnica de Lisboa - ISEG. Quando constituíram a Travemestra, Lda., ambos os sócios traziam como background, experiências enriquecedoras em empresas do sector bancário, da construção civil e obras públicas. Ao longo do seu percurso, a Travemestra foi conquistando a confiança e a consideração de Clientes Empresariais com o estatuto de PME, de diversas localizações geográficas, desde o distrito de Aveiro ao distrito de Setúbal, com especial enfoque em Castelo Branco, onde se encontra a sua sede.

A Ismael Reis & Associada STOC Lda. (**Caso 5**) é uma empresa prestadora de serviços de contabilidade e apoio fiscal às empresas, fundada em Janeiro de 1992 e localizada na cidade de Castelo Branco. Teve início como empresa em nome individual, titulada por Ismael Reis, e em 1996 evoluiu para uma sociedade por quotas denominada Ismael Reis - Contabilidade Lda. Em 2010, atendendo à natureza da empresa e dando cumprimento ao disposto no Estatuto da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, alterou a denominação para Ismael Reis & Associada STOC Lda. Esta pequena empresa dispõe de uma equipa dinâmica e dedicada, composta por 6 técnicos oficiais de contas, duas técnicas de contabilidade e duas assistentes administrativas. Esta empresa mantém parcerias com empresas de contabilidade e consultoria, com as quais partilham experiências e negócios, procuram prestar aos clientes serviços de qualidade, especialmente na área da contabilidade e fiscalidade, administrativa e de gestão de pessoal. Conscientes da necessária actualização de conhecimentos, frequentam com assiduidade acções de formação, nomeadamente as promovidas pela Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas. Os Clientes são da área geográfica que abrange os concelhos de Castelo Branco, Fundão, Idanha-a-Nova, Vila Velha de Ródão e Oleiros. Tem presenças pontuais em Covilhã, Pampilhosa da Serra, Coimbra, Lisboa, Setúbal e Espanha. Actualmente, a empresa presta serviços a mais de cem empresas, entre empresários em nome individual, sociedades e IPSS (Entidades sem fins lucrativos). Trata-se de clientes que manifestam apreço pelos serviços prestados e pelo relacionamento pessoal que mantêm. Também com os técnicos da Administração Fiscal, de diversos escalões hierárquicos, mantêm respeito recíproco e, nalguns casos, amizade construída com base no trabalho e partilha de experiências ao longo de dezanove anos.

Finalmente, a Acrialbi, Lda. (**Caso 6**) foi fundada no ano de 1999, também com sede em Castelo Branco, esta PME tem ao seu dispor um edifício moderno e funcional onde está o centro de exposições e onde esta inserida a produção, o design e os Serviços Administrativos. Esta pequena empresa aposta na modernização dos equipamentos e tecnologias e na formação dos Recursos Humanos. A Acrialbi, Lda. é referência nas áreas em que labora, porque aposta na satisfação dos seus clientes e concretiza todos os projectos. Devido ao desenvolvimento, a Acrialbi, Lda. é única empresa, em Portugal, a produzir autocolantes para a competição na área do todo terreno, e MotoCross, e cujo material é altamente resistente e com uma estética muito apelativa.

A Figura 2 reúne estes e outros aspectos, que caracterizam genericamente as seis PME estudadas (casos seleccionados).

Figura 2 - Caracterização das empresas

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6
Nome/Firma	E.F.M & Filhos	Construções A.A. & Filhos	Albitece	Travemestra	IR & A STOC	Acrialbi
Ano de Criação	1988	1999	1993	2002	1992	1999
Localização	Castelo Branco	Janeiro de Cima	Castelo Branco	Castelo Branco	Castelo Branco	Castelo Branco
Forma Jurídica	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas
Sector de Actividade	Fábrica de Carpintaria e Moveis de Cozinha	Reconstrução e Construção Civil	Investimentos Imobiliário, Construção Civil e Exploração turística e animação cultural.	Contabilidade e Consultoria para a Gestão	Contabilidade e Consultoria Fiscal	Industria de Acrílicos e Publicidade
Número de Trabalhadores	41	8	4	6	10	14

Do mesmo modo a figura 3 ilustra uma caracterização genérica sobre os seis responsáveis das PME seleccionadas, para o presente estudo qualitativo.

Figura 3 - Caracterização dos informantes

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6
Nome	Ilídio Martins	António Almeida	David Gama	Nelson Dias	Ismael Reis	Paulo Marques
Cargo	Sócio Gerente	Sócio Gerente	Sócio Gerente	Sócio Gerente	Sócio Gerente	Sócio Gerente
Idade	41	54	29	33	51	35
Formação	6º Ano	4ª Classe	Licenciatura Eng. Civil	Licenciatura Gestão de Empresas	Curso Complementar dos Liceus	Licenciatura Eng. Mecânica
Anos de experiência	20	12	4	8	16	6

Os entrevistados das seis empresas estudadas são todos sócio-gerentes, pertencem ao género masculino e tem uma média de 41 anos de idade. Como se pode visualizar na figura 3, à excepção de David Gama, sócio-gerente da empresa Albitece, Lda. (Caso 3), todos os outros entrevistados têm mais de 6 anos de experiência empresarial e quatro dos seis entrevistados, têm uma formação literária superior (Casos 3, 4, 5 e 6).

4.2. Cooperação Empresarial nas PME

A apresentação e interpretação da informação recolhida tiveram em conta as barreiras à cooperação empresarial identificadas a partir da revisão da literatura. Contudo, neste sub-ponto primeiramente são expostas e discutidas algumas ideias sobre o significado da “Cooperação empresarial”. Posteriormente, são identificadas e discutidas as principais barreiras face a esta estratégia. A informação foi recolhida, principalmente, através dos testemunhos alcançados na entrevista efectuada aos responsáveis das seis PME contactadas.

4.2.1. Cooperação empresarial: seu significado

Relativamente à primeira questão considerada para o presente estudo, o significado do termo “Cooperação Empresarial”, através do testemunho obtido a partir do sócio gerente de uma das PME estudadas, Eduardo Fernandes Martins & Filhos, Lda. (Caso 1), o Sr. Ilídio Martins referiu que:

- *“Cooperação é desenvolver uma actividade estabelecendo acordos com outras empresas em troca de obter ganhos e com um objectivo comum”.*

Kanter (1994) diz mesmo que a cooperação empresarial são acordos de negócios onde se encontram associados benefícios para todas as partes envolvidas, de forma a existir formação de valor e infra-estruturas. Também, em conformidade com Wheelen e Hunger (2000), a cooperação é vista como parcerias entre uma ou mais empresas ou unidades de negócio, com o intuito de alcançarem objectivos mútuos.

Aliás, o sócio-gerente desta PME diz que coopera, contudo, não o faz no seu verdadeiro sentido do termo. O Sr. Ilídio diz que, muitas vezes, tenta cooperar, mas que tais relações nem sempre são bem sucedidas.

Sobre este assunto, uma outra ideia sobre o significado da cooperação empresarial, enquanto estratégia empresarial, aparece também claramente narrada pelo responsável da PME,

Construções António Almeida & Filhos, Lda. (Caso 2). O parágrafo seguinte mostra o contexto no qual foi estabelecida a ideia de António de Almeida.

- *“A cooperação é uma forma que a nossa empresa adopta para estabelecer relações comerciais, contudo, esta estratégia é ‘boa’ não para as pequenas empresas, mas para as grandes empresas onde há muito trabalho”.*

Nesta PME claramente se verifica que não existe qualquer tipo de relações de cooperação. Nos resultados de um estudo realizado por Colombo (1994) verificou-se que a dimensão das empresas se revela como um factor dominante, para explicar a adopção de estratégias de cooperação. Neste mesmo estudo concluiu-se que, as grandes empresas mostram uma propensão superior às PME para concluir acordos de cooperação. A dimensão das empresas, a diversificação das actividades e o grau de internacionalização são factores essenciais para explicar a propensão em colaborar (Colombo, 1994).

David Gama, sócio gerente da Albitece, Lda. (Caso 3), refere também a sua opinião sobre o que significa a cooperação entre empresas:

- *“A cooperação verifica-se quando as empresas estabelecem acordos de modo a partilharem recursos e capacidades com outros parceiros para atingirem mais facilmente os objectivos e com menos investimento”.*

Neste sentido, Bai *et al.* (2008) argumentam que as PME decidem cooperar por falta de recursos e/ou capacidades e que ao formar acordos com outras PME, aumentam a possibilidade de atingir os seus objectivos e alcançar vantagens competitivas.

Em algumas situações este sistema de cooperação funciona como uma estratégia alternativa quando as PME não dispõem de recursos que são imprescindíveis para a própria sobrevivência. Estas limitações podem ser de ordem económica, tecnológica, ou dimensional. Assim, as PME estabelecem relações de cooperação pela razão principal de terem acesso a recursos e capacidades de outras empresas assegurando de certa forma a sobrevivência da empresa e fortalecer as suas estratégias (Das e Teng, 2001).

O sócio gerente desta PME diz estabelecer alguns acordos de cooperação, ou que tenta cooperar com outras empresas, mas que não é uma estratégia fácil. As barreiras à cooperação serão discutidas no sub-ponto seguinte deste trabalho.

Ainda sobre o significado da “Cooperação empresarial” o sócio gerente da Travemestra, Lda. (Caso 4), Nelson Dias, refere o seguinte:

- *“A única forma possível de estarmos nos negócios é cooperar, porque se nos recusamos a participar na procissão da crise, somos adeptos de parcerias com outras empresas. Desta forma, em vez de continuarmos a tripular cada um o seu barco, vamos todos fazer parte de uma caravela maior, onde cada parceiro cumpre o seu papel de forma disciplinada e rigorosa, dessa forma, seremos todos mais fortes”.*

Ainda para o sócio gerente desta PME (Caso4):

- *“A Travemestra, Lda. constitui parcerias com outras empresas, trabalhando em oportunidades de negócio para elas e nós esperamos dos parceiros, oportunidades de negócio para a nossa empresa”.*

Esta empresa promove a cooperação não com os próprios clientes, porque o potencial desses parceiros está nas redes de contactos deles.

- *“O potencial da Travemestra, Lda. está na nossa rede de contactos para futuros negócios”*, diz ainda Nelson Gomes.

Quando foi questionado sobre o que é a cooperação empresarial, o sócio gerente da PME, Ismael Reis & Associada STOC Lda. (Caso 5), respondeu o seguinte:

- *”Cooperação empresarial é uma parceria entre duas ou mais empresas para atingir objectivos e a obtenção de ganhos”.*

Ismael Reis diz ainda que:

- *“A sua empresa coopera, especialmente, com empresas do mesmo ramo de actividade, pois a cooperação conduz a ganhos de saber, financeiros e de tempo. Por outro lado, não se adopta a cooperação que se pode ou deve porque há muitos entraves”.*

Também estes entraves e outras barreiras à cooperação serão descritos e analisados mais à frente neste estudo.

Finalmente, no Caso 6, Paulo Marques, sócio-gerente da Acrialbi, Lda., diz que:

- *“A cooperação empresarial é extremamente importante nesta fase de crise económica. A nossa empresa tem por hábito fazer acordos de cooperação com outras empresas, mas muitas vezes não se consegue. Deste modo, a empresa integrou recentemente numa Organização especialista nesta área. Por esta via, a cooperação é feita através de uma rede de contactos partilhada entre parceiros de negócios. Por esta via, quanto mais*

contactos se conseguir arranjar com uma empresa parceira, maior é o número de contactos que essa empresa vai retribuir á Acrialbi, Lda. e fazer acordos de cooperação entre empresas”.

Esta organização especialista a que se refere Paulo Marques é a *Business Network International* (BNI). Esta rede de negócios materializa-se através da construção de grupos em diversos locais do mundo, que reúnem semanalmente, obedecendo a uma agenda estruturada. O objectivo é o mesmo em todo o mundo potenciar a actividade de cada membro, através do marketing passa a palavra. O BNI assenta num princípio de *givers gain* (o ganho dos que dão, ou os que dão ganham), isto é, o membro deve procurar proporcionar oportunidades de negócio aos colegas, esperando que, no futuro, o colega retribua com outra oportunidade.

Em suma, existem ainda algumas vantagens que foram apontadas pelas PME estudadas em relação à cooperação Empresarial (Figura 4). Como refere Hamel (1991), com a aprendizagem dentro da cooperação, as empresas podem explorar e aproveitar oportunidades de negócio e aceder a conhecimentos. A aprendizagem dentro deste tipo de acordos tem sido um veículo eficiente para a transferência de conhecimentos, capacidades e competências. Por exemplo, a aprendizagem de novos processos, tecnologias e produtos foram alguns objectivos atingidos pelas PME que têm formado acordos de cooperação.

Figura 4 - Vantagens da cooperação empresarial

Caso - Empresa	Vantagens da cooperação apontadas
Caso 1- EFM & Filhos, Lda.	<i>“Novos mercados, novos clientes, novos negócios...”</i>
Caso 2 - Constr.A.A & Filhos, Lda.	<i>“Aceder a conhecimentos”</i>
Caso 3 - Albitece, Lda.	<i>“Angariação de novos negócios, maior troca de referências e contactos”</i>
Caso 4 - Travemestra, Lda.	<i>“Vantagem Competitiva e aumentar a quota de mercado”</i>
Caso 5 - IR & Ass. STOC Lda.	<i>“Conseguir novos clientes, novos negócios, ganhos de saber ...”</i>
Caso 6 - Acrialbi, Lda.	<i>“Alcançar vantagem competitiva e ganhar novos mercados”</i>

A cooperação empresarial tem impactos na produtividade, na inovação das empresas envolvidas, além de permitir, em alguns casos, a formação de novos negócios. Neste sentido, as empresas que se unem em acordos de cooperação conseguem apropriar-se destes ganhos, obtendo vantagens competitivas. O sucesso destes acordos de cooperação está no equilíbrio entre competição e cooperação (Porter, 1998).

De facto, outra vantagem prende-se com o alcance de vantagens competitivas. Tal como refere Harrigan (1985), a cooperação pode dar azo a que de uma forma mais eficaz se criem

ou reforcem vantagens competitivas: quer ao nível da diferenciação, quer ao nível dos custos, quer ainda ao nível da rapidez de actuação.

4.2.2. Barreiras à Cooperação Empresarial

Apesar de existirem vantagens/benefícios com a formação de acordos de cooperação, existem, no entanto, barreiras e dificuldades na implementação desta estratégia empresarial. Estas barreiras estão identificadas e discutidas a seguir.

i) Choque cultural

Dentro da investigação em cooperação empresarial, a importância da cultura tem sido recentemente enfatizada, quer através de um reconhecimento explícito dos factores culturais, quer como base em níveis sociais.

Os aspectos culturais podem ser decisivos para o fracasso de um acordo de cooperação entre empresas. A diferença de culturas é um factor de grande importância e pode impedir o desenvolvimento da cooperação. Assim, no que diz respeito à cultura entre empresas, Ilídio Martins, sócio gerente da empresa EFM & Filhos Lda. (Caso1), referiu:

- *“Diferentes culturas e diferentes formas de trabalhar é muito importante para a actividade que desenvolvemos (...)”*.

Elmuti e Kathawala (2001) defendem mesmo que o choque cultural é provavelmente uma das principais barreiras à cooperação empresarial. Alguns investigadores (e.g., Bucklin e Sengupta, 1993) referem que diferenças na dimensão, cultura organizacional e políticas e estilos de gestão podem afectar a formação e a estabilidade do processo de cooperação. Se a cooperação for estabelecida a partir de diferentes culturas cria-se um potencial oportunismo, conflito e desconfiança (Johnson *et al.*, 1996; Franco, 2001). De facto, a interacção entre parceiros com diferentes culturas pode ser intensa, pelo que uma implementação bem sucedida requer, segundo Lane e Beamish (1990), tanto uma compreensão do acordo de cooperação como das culturas das partes envolvidas.

Na entrevista a Nelson Dias, sócio gerente da Travemestra (Caso 4), recolheu-se o seguinte testemunho:

- *“A nossa cultura é ‘Givers Gain’, os que dão (oportunidades de negócio), ganham (oportunidades de negócio). Não corremos atrás de ninguém! Somos educadamente*

arrogantes, porque somos os melhores naquilo que fazemos. Quem coloca barreiras a parcerias propostas pela Travemestra, Lda. é uma Empresa espectacular para não trabalhar connosco”.

Note-se que a Travemestra, também está inserida na BNI - *Business Network International* - trata-se de uma organização internacional de referências de negócios e que se baseia no princípio "Ganhar Contribuindo " (*Givers Gain*), ou seja, pela recomendação mútua de referências de negócios entre os participantes.

Ainda de forma concisa e directa este empresário refere que:

- “Existem muitas barreiras à cooperação empresarial e surgem de muitos lados, assim, é preciso apanhar-lhe o jeito para as saber contornar, mas muitas vezes não se consegue (...)”.

Nelson Gomes diz ainda que:

- “Fazemos uma preparação para falharem. Por isso, a cultura da nossa empresa, Givers Gain, é acompanhada pela forma de actuar com outras empresas, dar oportunidades de negócio e depois dar seguimento em tempo útil às oportunidades de negócio que os parceiros nos proporcionam. O seguimento dessas oportunidades é imprescindível. Caso contrário quebra-se o laço de confiança que cimenta a relação da Travemestra, Lda. com os seus parceiros”.

De facto, a cultura que se produz e reproduz, através do envolvimento de interacções entre as empresas envolvidas numa relação de cooperação empresarial pode levar a desajustamentos que acabaram por provocar a ruptura deste tipo de a relação. Neste sentido, Bucklin e Sengupta (1993) realçam que diferenças na dimensão, cultura da empresa e políticas e estilos de gestão, são aspectos que podem afectar a estabilidade e criar barreiras no processo de cooperação. Ainda para Johnson *et al.* (1996) e Franco (2001), se um acordo de cooperação for estabelecido a partir de diferentes culturas, cria-se um potencial oportunismo, conflito e desconfiança entre as partes envolvidas.

ii) Falta de confiança

O desenvolvimento e o sucesso da cooperação empresarial assenta nas pessoas e nas suas relações pessoais, ou seja, baseia-se na percepção que as empresas detêm dos seus interesses. Factores como a confiança mútua e um compromisso mínimo entre as partes

podem ter uma importância significativa no sucesso e bom desempenho nos acordos de cooperação.

Sobre a confiança, David Gama (caso 3) diz que:

- *“O que causa dificuldade para cooperar com outras empresas é o facto de muitos responsáveis das empresas desconfiarem das pretensões das empresas colaborantes e, deste modo, o receio de isso reduzir o lucro, pois têm ganhos maiores caso estejamos a trabalhar sozinhos”*.

Como referem Gill e Butler (1996), na presença de uma concorrência cada vez mais agressiva, qualquer parceiro envolvido num relacionamento de cooperação necessita de ter confiança dentro dele. De facto, a confiança pode ser considerada como uma forma efectiva de reduzir a complexidade verificada no meio envolvente onde operam as PME. Para Márquez García *et al.* (1998), mostrar confiança é antecipar o futuro, é comportar-se como se o futuro fosse certo.

De facto, um conflito de interesses entre as partes envolvidas num acordo e um comportamento oportunista de alguma delas pode fazer com que a relação não seja eficiente. Para que uma relação de cooperação tenha êxito, é necessário que os parceiros estejam de acordo com a missão da cooperação (Limerick e Cunnington, 1993; Franco, 2001), pois, uma incompatibilidade nos objectivos pode criar um clima para o qual a cooperação poderá não ser bem sucedida.

Também acerca da confiança ente parceiros, o sócio gerente, Ismael Reis (Caso 5), realça:

- *“Depois de conhecer os parceiros, nomeadamente, a sua honestidade e o seu carácter, é mais fácil ultrapassar as barreiras num acordo de cooperação. É verdade que hoje todos lutamos contra a falta de tempo, mas quando há vontade e esforço as coisas resultam”*.

O testemunho anterior reflecte a importância que esta empresa dá aos aspectos pessoais e sociais para descrever a estabilidade de uma relação de cooperação. Factores de carácter subjectivo como a confiança mútua, atitudes cooperativistas, o grau de compromisso, o equilíbrio de poder e de controlo, entre outros, parecem ter um peso importante na estabilidade de um processo de cooperação.

Lewis (1992) aponta mesmo que a confiança ser um dos aspectos mais importantes, e por isso justificou que muitas relações de cooperação não são criadas devido a falta de compromisso. De facto, um acordo de cooperação envolve um círculo de confiança e a variável compromisso

pode criar uma dimensão importante dentro de relacionamentos entre empresas. Para Gill e Butler (1996), Silanes *et al.* (1997) e Cowles (1997), a confiança é necessária para compreender, desenvolver e assegurar a continuidade dos relacionamentos de cooperação entre empresas.

iii) Criação de um potencial concorrente

De acordo com Porter e Fuller (1986), estando na prática sujeitos a eventuais sanções decorrentes de legislação sobre a defesa da concorrência, a verdade é que, muitos acordos de cooperação possibilitam um certo domínio sobre algumas das forças competitivas que mais afectam a posição das empresas no mercado.

Para Brito (1993), a cooperação entre empresas concorrentes (em especial, entre as de maior dimensão) pode criar barreiras à entrada e influenciar decisivamente o nível de rivalidade dentro da própria indústria, impedindo, nomeadamente, uma excessiva concorrência a nível dos preços.

Sobre a possibilidade em criar-se potenciais concorrentes num acordo de cooperação, o responsável pela PME estudada (Caso 1), Ilídio Martins diz que:

- *“ Existe algum receio, pois o(s) parceiro(s) pode(m) roubar o nosso negócio e este aspecto é muito importante e influenciador no processo de cooperação”.*

Roing (1989) aponta que a criação de um potencial concorrente é uma das barreiras à cooperação.

Esta PME tem uma grande experiência no ramo onde labora e, por isso, diz este sócio gerente que:

- *“ Para se colaborar, tem de se ter os pés bem assentes pois pode-se perder muito se as coisas não forem bem feitas”.*

Por outro lado, na PME, Construções António Almeida & Filhos, Lda., (Caso 2), o seu sócio sublinhou:

- *“Eu sinto medo para cooperar, pois um possível parceiro de cooperação pode roubar os nossos clientes”.*

Ismael Reis (Caso 5), sobre a criação de um potencial concorrente, mencionou que:

- *“Às vezes sente-se algumas barreiras à cooperação e estas justificam a não adesão a esta estratégia, pois existem muitos parceiros que não querem cooperar, pois tem medo de divulgar conhecimentos e de lhes roubarem o negócio”.*

O gestor desta PME, Ismael Reis (Caso 5) disse ainda:

- *“É preciso cooperar! Quem se isolar fica para trás, no entanto, a verdade é que há empresários que escondem o seu saber porque temem que apareçam novos concorrentes; temem que os outros aprendam com eles. É preciso descobrir que a concorrência aumenta o valor do nosso trabalho. É preciso fazer bem, é preciso fazer melhor”.*

Quando se entrevistou Paulo Marques (Caso 6), este empresário narrou a ideia expressa no parágrafo seguinte:

- *“Devido à dificuldade e as barreiras que se colocam diariamente à cooperação, eu decidi pertencer a uma organização (BNI), onde se pratica a cooperação com outras empresas de forma pura, sem medos, sem receio de perder o negócio, sem receio em divulgar conhecimentos e sem medo de o parceiro se tornar um potencial concorrente”.*

Para Gulati (1998), estes tipos de relacionamentos, tanto directos como indirectos, criam uma rede social na qual muitas empresas estão envolvidas. Estas relações tornam-se numa importante fonte de informação relativamente à confiança que as empresas possam vir a depositar nos seus parceiros actuais e potenciais. Neste sentido, as interacções sociais resultantes da acumulação de experiências anteriores influencia o desenvolvimento dos acordos de cooperação entre empresas.

A construção de uma base de confiança pessoal que evita a possibilidade de comportamentos oportunistas e que se traduz numa valorização muito elevada do parceiro como “activo social” da empresa, foi um aspecto verificado nos casos estudados. Os entrevistados destacaram a importância destas relações como plataforma para a identificação de novos projectos/iniciativas que ampliam a base do contrato original e/ou para encarar com maior grau de flexibilidade situações conflituosas que possam emergir no futuro.

iv) Escolha inadequada do parceiro

A selecção adequada dos parceiros num acordo de cooperação, bem como os passos iniciais na gestão de uma relação entre empresas podem ser factores críticos para a estabilidade da cooperação. Segundo Geringer, Apolinário (1995) e Franco (2010), a identificação e uma

escolha inadequada das empresas cooperantes é uma característica importante e pode ser uma grande dificuldade neste tipo de processo.

No Caso 1 (EFM), Ilídio Martins, sobre este assunto, diz que:

- *“ É difícil escolher o parceiro para se cooperar... Esta escolha é sem dúvida muito importante e influencia todo o processo, caso a escolha não seja bem feita”*.

Glaister e Wang (1993) sublinham mesmo que a escolha de um parceiro apropriado é um factor crítico para a estabilidade da cooperação e, para Aulakh *et al.* (1996) e Franco (2011), diminui o risco de comportamentos oportunistas inerentes em relacionamentos colaborativos. Neste sentido, de acordo com Slowinski *et al.* (1996), deveriam existir métodos de selecção que maximizassem a compatibilidade e a complementaridade entre os parceiros.

Sobre a escolha de um potencial parceiro na cooperação empresarial, Ismael Reis (Caso 5) refere também que:

- *“Sabemos que há empresários que não divulgam o seu conhecimento, já que querem o mercado todo para eles, mas só a falta de conhecimento é que alimenta a máxima que o segredo é a alma do negócio... Hoje é fácil conhecer parceiros sérios, nomeadamente, através das associações empresariais”*.

Nas palavras destes empresários, verificamos que uma barreira à cooperação empresarial é precisamente a escolha inadequada do parceiro (Geringer, 1991; Apolinário, 1995; Franco, 2010). As empresas necessitam de um parceiro com um certo grau de estabilidade para manter um relacionamento contínuo ao longo do tempo. Segundo Ariño *et al.* (1997), a estabilidade no processo de cooperação parece estar proximamente relacionada com a reputação. Muitas das empresas que têm olhado para um parceiro com uma boa reputação também acreditam na possível continuidade do relacionamento.

Ainda sobre a possibilidade de existir esta barreira num processo de cooperação, a escolha acertada do parceiro, o responsável pela PME (Caso 5), Ismael Reis, referiu que:

- *“É fundamental existir um bom plano de cooperação e é fundamental saber escolher gente séria e honesta e com carácter que permita uma cooperação sem medos e que seja construtiva, pois assim torna-se mais fácil fazer coisas que isolados não se fariam. Pode-se ganhar conhecimento que nos permite melhorar a qualidade de trabalho, com economia de meios, de tempo, etc... Há necessidade de acompanhar a evolução do conhecimento, podendo fazer mais e melhor e também com a vontade de ajudar os outros”*.

Nestas circunstâncias, alguns investigadores (e.g., Márquez García *et al.*, 1998) referem que uma das principais questões que se apresenta às empresas que desejam estabelecer acordos de cooperação, é a disponibilidade de parceiros de confiança, pelo que é necessário dedicar um considerável esforço a identificá-los.

Para Inkpen e Beamish (1997), a instabilidade no processo de cooperação é ainda muitas vezes definida por uma grande mudança dentro dos relacionamentos entre os parceiros. Estas mudanças devem-se fundamentalmente ao facto de não terem sido planeadas e sobretudo porque foram prematuras a partir da perspectiva de um ou dos vários parceiros. Em muitos acordos de cooperação, os parceiros não possuem um plano específico relativamente à continuidade dos mesmos.

v) Outras barreiras

Na PME, Construções António Almeida & Filhos, Lda. (Caso 2), o sócio gerente referiu outras barreiras que podem estar associadas à cooperação empresarial:

- *“Mesmo não cooperando, eu sinto que existem barreiras à cooperação. A crise económica e a falta de trabalho são barreiras de maior importância neste momento, pois havendo pouco trabalho, não há mesmo hipóteses de cooperar com outras PME”.*

Deste testemunho, pode-se referir que, no processo de cooperação, as empresas necessitam ajustar-se sistematicamente às contingências externas e internas (incerteza, complexidade, cultura organizacional, estrutura organizacional, processos, etc.) que podem ser consideradas tanto oportunidades como imperativos ou restrições que influenciam a formação e a estabilidade do processo. De acordo com Volery (1996), os estudos que se inspiram na teoria da contingência permitem determinar sobre que condições é estabelecida a cooperação entre empresas, como se materializam contratualmente os acordos e quais são os tipos de comportamentos que podem ser observados ao longo do processo. Deste modo, as variáveis contextuais podem ser vistas também como barreiras a este tipo de fenómeno empresarial.

4.3. Síntese dos Resultados Obtidos: Análise Comparativa

Após a análise dos dados e a sua discussão, neste sub-ponto faz-se uma análise comparativa sobre a posição que cada uma das PME estudadas teve sobre as principais barreiras consideradas no processo de cooperação empresarial. Na figura seguinte estão expostas as ideias-chave obtidas a partir dos resultados obtidos nos vários estudos de caso efectuados.

Figura 5 - Análise comparativa

Barreiras à Cooperação	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6
1) Choque cultural	X			X		
2) Falta de confiança			X		X	
3) Criação de um potencial concorrente	X				X	X
4) Escolha inadequada do parceiro	X				X	
5) Outras barreiras à cooperação empresarial		X				

Face à informação expressa na figura acima, verifica-se que a “criação de um potencial concorrente” é a barreira mais vezes mencionada pelos casos estudados. Este aspecto realça o tipo de empresário existente na região da Beira Interior. Os empresários das PME desta região têm ainda uma apreciação errada, relativamente ao significado da cooperação, isto é, o medo da perda de independência e da sua identidade.

5. Conclusões e Implicações

Face à actual envolvente, é crucial que as PME estejam preparadas para enfrentar as mudanças e as transformações existentes e, deste modo, fortalecerem as suas capacidades de resposta a estes desafios empresarial. É, neste sentido, que surge a necessidade de adoptar a estratégia da cooperação empresarial. Este instrumento pode ser um mecanismo básico para que as empresas de pequena dimensão possam ser competitivas e sobrevivem no futuro.

Neste sentido, o objectivo da presente investigação incidiu não apenas nas principais razões que podem levar uma PME a cooperar, mas fundamentalmente baseou-se na exploração e identificação das principais barreiras que podem impedir a cooperação. Trata-se de um tópico que, embora não inovador, tem sido ainda pouco estudado, daí a importância irrepreensível deste estudo.

Para alcançar os objectivos definidos e responder as questões inicialmente levantadas, recorreu-se ao paradigma de investigação de carácter qualitativo na vertente de estudos de caso. Assim, a informação foi obtida através de entrevistas semi-estruturadas aos sócios gerentes das seis PME seleccionadas e que se encontram localizadas no distrito de Castelo Branco - região da Beira interior.

Apesar da importância da cooperação como instrumento estratégico de competitividade e de redimensionamento das PME, o seu grau de implantação no tecido industrial da região da Beira Interior ainda é pequeno. Contudo, neste estudo constatou-se que as PME estudadas têm, no geral, conhecimento da estratégia da cooperação empresarial e qual o seu significado. Estas pequenas empresas reconhecem alguns dos benefícios que podem ser alcançados com este instrumento empresarial, todavia, concluiu-se que a concretização de acordos de colaboração acarretam algumas dificuldades. As barreiras que apresentam maior índice de importância na cooperação empresarial, para as PME estudadas, foram as diferenças culturais, a desconfiança entre parceiros, a escolha inadequada dos parceiros e o receio dos parceiros se converterem em concorrentes directos. Aliás, esta última barreira foi a mais mencionada pelos empresários das PME estudadas. Este aspecto reflecte, por um lado, que estas pequenas empresas têm receio de acabar por ser absorvidas pelas grandes empresas e, por outro, demonstra o espírito individualista e a desconfiança por parte dos empresários desta região.

Com este estudo concluiu-se, assim, que os empresários das PME têm ainda uma apreciação errada, relativamente ao significado da cooperação, isto é, o medo da perda de independência e da sua identidade.

Com base neste estudo sobre as barreiras à cooperação empresarial nas PME, algumas implicações práticas e recomendações para os responsáveis das PME são apresentadas:

- Aos empresários das PME sugere-se que, antes de firmarem um acordo de cooperação, estejam conscientes das eventuais dificuldades e barreiras inerentes a qualquer forma de cooperação.

- Muitas destas dificuldades e barreiras poderão ser minimizadas através de uma eficaz preparação de um plano de cooperação, desde uma correcta análise estratégica até a uma cuidada redacção do contrato passando pelo não esquecimento de todos os condicionamentos legais e no acertado processo negocial.

- Como a envolvente empresarial é inerentemente imprevisível, as PME devem incluir nos seus planos de negócios a estratégia da cooperação empresarial, como uma abordagem que se adequa ao contexto e às condições onde estas empresas se inserem.

- O governo e decisores políticos devem criar mecanismos para facilitar a cooperação nas PME e devem possibilitar o acesso a informações sobre esta estratégia empresarial. Estes organismos deverão prestar mais atenção às PME estabelecendo políticas eficazes para atrair mais adeptos a este instrumento empresarial.

- Os organismos públicos e privados deverão prestar apoios financeiros e de outro tipo, para que os responsáveis das PME adoptem a cooperação como reforço da sua competitividade e redimensionamento.

- Cada vez mais o papel das instituições e organismos relacionados, tais como universidades, centros tecnológicos, instituições de investigação, bem como associações industriais deve passar pela divulgação da cooperação empresarial, sensibilizando as PME para os potenciais benefícios que podem ser alcançados com este mecanismo empresarial, mais do que as barreiras que este instrumento possa acarretar.

- As políticas públicas em Portugal deverão actuar de forma a combater certos condicionantes internos e externos e, deste modo, facilitar a cooperação no contexto das PME. Devem ser criados mecanismos direccionados para estas empresas de menor dimensão, com vista a cultivar um clima de confiança, mais do que gerar comportamentos oportunistas e individualistas entre parceiros.

Finalmente, este estudo não esteve isento de limitações. Uma das principais limitações verificadas prendeu-se com o facto deste estudo se restringir apenas a seis PME localizadas numa mesma região geográfica. Assim, face a esta limitação, sugere-se que no futuro sejam

efectuados outros estudos que incluam outras PME sediadas em diferentes regiões de Portugal para que, deste modo, se possa fazer um estudo comparativo.

Em termos metodológicos, de referir ainda que a adopção do método estudo de caso, apesar de permitir um conhecimento amplo e específico sobre este fenómeno das barreiras à cooperação, implica resultados e conclusões somente para estes casos concretos, não podendo ser extrapolados. Assim, esta limitação leva também a necessidade de confirmar os resultados obtidos juntos de outras PME e adoptar, no futuro, uma abordagem quantitativa, com vista a conseguir uma generalização de resultados.

Apesar destas limitações, pensa-se, no entanto, que os resultados obtidos e as conclusões alcançadas com esta investigação poderão constituir-se como um contributo valioso ao permitir compreender as principais barreiras que se colocam às PME quando pensam enveredar pela estratégia da cooperação empresarial.

5. Bibliografia

- Aaker, D. A. (2001), *Administração estratégica de mercado*, 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Apolinário, J. M. (1995) Cooperação Empresarial. Uma Gestão Criativa, *Revista Dirigir*, No. 35, Janeiro-Fevereiro, pp. 3-11.
- Ariño, A., Abramov, M., Skorobogatykh, I. e Vilá J. (1997), Partner Selection and Trust Building in West European-Russian Joint Ventures, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 27, No.1, pp. 19-37.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., e Sahay, A. (1996), Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach, *Journal of International Business Studies*, Special Issue, pp. 1005-1032.
- Bai Y. e O'Brien G. C. et al. (2008), The strategic motives behind firm's engagement in cooperative research and development, *Journal of Modelling in Management*, Vol.3 No 2.
- Balestro, M., Antunes J., Lopes, M. e Pellegrin, I. (2004), A Experiência da Rede Petros-RS: Uma Estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas, *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial.
- Baranãno, A. M. (2008), *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Bardin, L. (2004), *Análise de Conteúdo*, Lisboa. 3ª Edição. Edições 70
- Barney, J. B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Beamish, P. W. (1985), *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, New York: Routledge.
- Bleeke, J. e Ernst, D. (1992), Réussir une Alliance Transfrontalière, *Harvard L'Expansion*, No. 65, pp. 66-77.
- Bogdan, R. C. e Biklen, S. K. (1994), *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e os Métodos*, Porto Editora, Porto.
- Brito, C. M. (1993), *Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial*, Investigação da FEP-Faculdade de Economia do Porto.
- Britto, J. (2004), *Cooperação e Aprendizado em Arranjos Produtivos Locais: em busca de um Referencial Analítico*, Projeto arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae. SEBRAE, Brazil.
- Bucklin, L. P. e Sengupta, S. (1993), Organizing Successful Co-Marketing Alliances, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp 32-46.
- Campos, A. M. (2005), O ecoturismo como alternativa de desenvolvimento sustentável, *Caderno Virtual de Turismo*, Vol. 5, No. 1, Rio de Janeiro.
- Cândido, G. A. (2001), Factores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamento industrial entre PME's", Programa de Pós-graduação em engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Chathoth, K. P. e Olsen, M. D. (2003), Strategic alliances: a hospitality industry perspective, *Hospitality Management*, Vol. 22, pp. 419-434.

- Colombo, M. G. (1994), Les Facteurs Explicatifs de la Coopération Entre Firmes. Le Cas des Technologies de L'Information, *Revue D'Économie Industrielle*, No. 68, 2° Trimestre, pp. 27-41.
- Costa Campí, M. T. (1989), La Cooperacion Entre Empresas, Nueva Estrategia Competitiva, *Economía Industrial*, No. 266, Março-Abril, pp. 26-45.
- Cowles, D. L. (1997), The Role of Trust in Customer Relationships: Asking the Right Questions, *Management Decision*, Vol. 35, No. 4, pp. 273-282.
- Daniels, D. J. e Radebaugh, L. H. (2001), *International Business*, 9th ed. , Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, NJ, pp. 479-511.
- Das, T. e Teng, B. (1999), Partner analysis in strategic alliances: An integrated framework”, Proceedings of Annual International conference of the Strategic Management Society, No.19, Berlin.
- Das, T. K., e Teng, B. (2000), A Resource-based Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 31-61
- Deshais, B. (1992), *Metodologia da Investigação Em Ciências Humanas*, Instituto Piaget. Lisboa. Epistemologia e Sociedade.
- Elmuti, D. e Kathawala, Y. (2001), An overview of strategic alliances, *Management Decision*, Vol. 39, No. 3. p. 205.
- Fernández Sánchez, E. (1993), *Alianzas Estratégicas: Hacia una estrategia de cooperación*, Instituto de Fomento Regional, Oviedo.
- Fernandez, Z. e Nieto, M. J. (2006), Impact of ownership on the international involvement of SMEs, *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 3, pp. 340-351.
- Franco, M. (2001), O Processo de Cooperação nas Empresas Portuguesas: Formação, Implementação e Desenvolvimento, Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
- Franco, M. (2011), Performance in Strategic Alliances: An Analysis of Objective and Subjective Measures”, *International Journal of Entrepreneurial Venturing - Special Issue on “Business Networks and Enterprise Development”*, Vol. 3, Nº 1, pp. 84-100.
- Franco, M. J. (2010), Partner Selection Criteria in Cooperative Agreements: Influence from Contextual Factors, *International Journal of Business Environment*, Vol. 3, Nº 3, pp. 267-291.
- Freije Uriarte, A., Rodriguez Vidarte, S., Obregón, I. F. e Obregón, A. F. (1994), Alianzas Estategicas en Diversificacion Horizontal (Modelo de Concreacion de este tipo de Alianzas), *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. XLIX, No.152, pp. 205-238.
- Gabrisch, H. (1993), Difficulties in Establishing Joint Ventures in Eastern Europe, *Eastern European Economics*, Summer, pp. 19-49.
- Garnsey, E. e Wilkinson, M. (1994), Global alliance in high technology: a trap for the unwary, *Long Range Planning*, Vol. 7, No. 3, December, p. 138.
- Geringer, J. M. (1991), Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, July, pp. 41-61.
- Gil, A. C. (1999), *Métodos E Técnicas De Pesquisa Social*. 5. Ed. Atlas, São Paulo.
- Gill, J. e Butler, R. (1996), Cycles of Trust and Distrust in Joint-Ventures, *European Management Journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 81-89.
- Glaister, K. W. e Wang, Y. (1993), UK Joint ventures in China: Motivation and Partner Selection, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 11, No. 2, pp. 9-15.
- Grant, R. (1991), The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, Spring, pp. 114-134.
- Gratton, L. (2006), Co-operation without frontiers, *Business Strategy Review*, Vol. 17, pp. 65-67

- Gulati, R. (1998), Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 293-317.
- Haase, H. e Franco, M. (2011), An Exploratory Study of the Motives and Perceived Effectiveness of International Cooperative Alliances among SME, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 13, No. 3/4, pp. 314-336.
- Hamel, G., Doz Y. e Prahalad, C. (1989), Collaborative with your competitors - and Win, *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro, pp. 133-139.
- Harrigan, K. (1985), *Strategies for joint ventures*, Lexington, MA, Lexington Books.
- Hatfield, L. e Pearce II, J. A. (1994), Goal Achievement and Satisfaction of Joint Venture Partners, *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 423-449.
- Hermossila, A.e Solá, J. (1991), *Cooperação Empresarial*, IAPMEI-2ª edição.
- Hitt, M. A. e Ireland, R.D et al. (2005), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Thomson South-Western, Mason, OH.
- Holanda, A. (2006), Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica, *Análise Psicológica*, Vol. 3, No. XXIV, pp. 363-372.
- Hunt, S. D., Lambe, C. J. e Wittmann, C. M. (2002), A Theory and Model of Business Alliance Success, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 17-35.
- Inkpen, A. C. e Beamish, P. W. (1997), Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures, *Academy of Management Journal*, Vol. 22, NO. 1, pp. 177-202.
- Jarillo, J. C. (1989), Ventaja Competitiva y Ventaja Cooperativa", *Economía Industrial*, No. 266, Março-Abril, pp. 69-75.
- Johanson, J. e Vahlne, J.E. (1990), The Mechanism of Internationalisation, *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, pp. 11-24.
- Johnson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T. e Takenouchi, H. (1996), Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliances, *Journal of International Business Studies*, Special Issue, pp. 981-1004.
- Kanter, R. M., (1994), *Collaborative advantage*. Harvard Business Review.
- Kilburn, D. (1999), Partnership in cultural turmoil, *Marketing Week*, Vol. 38, No. 15, pp. 20-3.
- Killing, J. P. (1988), Understanding Alliances: the Role of Task and Organizational Complexity" in Contractor, F. and Lorange, P. (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books, pp. 55-67.
- Kupfer, D. e Hasenclever, L. (2002), *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*, Rio de Janeiro: Campus.
- Lane, H. W. e Beamish, P. W. (1990), Cross-Cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs, *Management International Review*, Vol. 30, Special Issue, pp. 87-102.
- Larson, A. L. (1990), Partner Networks: Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance", in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Proceedings of the Tenth Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference, pp. 539-552.
- Lewis, J. D. (1992), The new power of strategic alliances, *Strategy & Leadership*, Vol. 20, No. 5, pp.45 - 62
- Limerick, D. e Cunnington, B. (1993), *Managing the New Organization. A Blueprint for Networks and Strategic Alliances*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lyles, M. A. e Baird, I. S. (1994), Performance of International Joint Ventures in Two Eastern European Countries: The Case of Hungary and Poland, *Management International Review*, Vol. 34, No. 4, pp. 313-329.

- Mariti, P. e Smiley R. (1983), Co-operative agreements and the organization of industry, *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XXXI, No. 4, pp. 437-451.
- Márquez García, A. M., Hernández Ortiz, M. J., Vallejo Martos, M. C. e Cañas Lozano, L. (1998), The Role of Trust in Cooperation Relationships, comunicação apresentada no VII International Conference AEDEM, 7-9 Setembro, Estambul (Turquia), pp. 307-318.
- Martins, H. H. (2004), Metodologia qualitativa de pesquisa, *Educação e Pesquisa*, Vol. 30, No. 2, pp. 289-300.
- Massukado, M. S. (2008), Comparative analysis of qualitative investigation strategies: possibilities for research in tourism, *Turismo & Sociedade*, Vol. 1, No.1, Curitiba.
- Meirovich, G. (2010), The impact of cultural similarities and differences on performance in strategic partnerships: An integrative perspective, *Journal of Management e Organization*, Vol. 16, pp. 127-139.
- Merriam, S. (1988), *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Miranda J. (1992), Organizacion de los acuerdos de cooperacion interempresarial en España y su Entorno, *Economia Industrial*, No. 286, Maio-Junho, pp. 7-16.
- Narula, R. (2001), Strategic partnering by EU firms: A rejoinder, *Journal of Common Market Studies*, Vol. 37, pp. 159-164
- Neto, A. (2000), *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais - Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas*, Atlas, São Paulo.
- Neves, J. L. (1996), *Pesquisa Qualitativa - características, usos e possibilidades*, FEA, USP, Vol. 1, No. 3, pp.1-5.
- Ohmae, K. (1990), Pourquoi les Alliances Échouent-elles?, *Harvard L'Expansion*, No. 56, pp. 25-44.
- Pansiri, J. (2008), The effects of the characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector, *Tourism Management*, Vol. 92, pp. 101-115.
- Park, S. e Ungson, G. R. (1997), The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 2, pp. 279-307.
- Parkhe, A. (1993), Messy' Research, Methodological Predispositions, and Theory Development in International Joint-Ventures, *Academy of Management Journal*, Vol. 18, NO. 2, pp. 227-268.
- Patton, M. Q. (2003), *Qualitative evaluation and research methods*, 3rd ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, New York.
- Pérez, S. e Castillejo, J. (2008), The Resource Based Theory of the Firm and Firm Survival, *Small Business Economics*, Vol. 30, pp. 231-249.
- Porter, M. E. (1998), *On Competition*, Boston: Harvard Business School.
- Porter, M. E. e Fuller, M. B. (1986), Coalitions and Global Strategy”, in *Competition in Global Industries*, Michael E. Porter (ed.), Boston MA: Harvard Business School Press, pp. 315-343.
- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C. C. e Park, S. H. (2002), National and Organizational culture differences and internacional join venture performance, *Journal of International Business*, Vol. 33, No. 2, pp. 243-265.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva - Publicações, Lisboa.
- Roig, B. (1989), Estrategias Cooperativas, *Economía Industrial*, NO. 266, Março-Abril, pp. 77-85.

- Rossi, G., Póvoa A., Garcia, M. e Minciotti, S. (2009), Escassez de Recursos: Factor a Influenciar na Formação de Alianças Estratégicas Empresariais, *RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia*, Vol. 8, No.1, Jan./Jun., pp. 85-99.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R. e Harrison, J. S. (2001), Alliance entrepreneurship and firm market performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6-7, pp. 701-711.
- Silanes, L., Shleifer, A. e Vishny, R.W. (1997), Trust in large Organizations, *The American Economic Review*, Vol. 87, No. 2, May.
- Sirmon D.G. e Lane P.J. (2004), A model of cultural differences and international alliance performance, *Journal of International Studies*, Vol. 35, No. 4, pp. 306-319.
- Slowinski, G., Seelig, G. e Hull, F. (1996), Managing Technology-Based Strategic Alliances Between Large and Small Firms, *Sam Advanced Management Journal*, Spring, pp. 42-47.
- Sousa, V. D. (1997), Alianças Estratégicas: Empresas Portuguesas no Contexto Internacional, Dissertação de Mestrado não publicada, Universidade do Minho.
- Souza, L., Câmara, M. e Arbex, M. (2006), Cooperação entre firmas localizadas em arranjos produtivos locais: um estudo nas empresas do vestuário de Londrina, *GEPROS*, Ano 1, No. 3.
- Speckbacher, G. (2010), The effect of interorganizational trust on make-or-cooperate decisions: Disentangling opportunism-dependent and opportunism-independent effects of trust, *European Management Review*, Vol. 7, No. 2, pp. 101-115.
- Steensma, K. R., Marino, L., Weaver, K. M. e Dickson, H. P. (2000), The influence of national culture on the formation of technology alliances entrepreneurial firms, *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, pp. 951-73.
- Stuart, T. E. (2000), International alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp.791-811.
- Teng , B. S. e Das, T. K. (2008), Governance structure choice in strategic alliances-The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners, *Management Decision*, Vol. 46, No. 5, pp. 725-742.
- Todeva, E. e Knoke, D. (2005), Strategic alliances and models of collaboration, *Management Decision*, Vol.43, No.1; pp.123, 126.
- Tuckman, B. (2000), *Manual de investigação em educação*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Volery, T. (1996), La Coopération Inter-entreprises: Le Cas des Petites et Moyennes Entreprises Suisses, Tese de Doutoramento, Fribourg University.
- Walton, L. W. (1996), Partership Satisfaction: Using the Underlying Dimensions of Supply Chain Partnership to Measure Current and Expedted Levels of Satisfaction, *Journal of Business Logistics*, Vol. 17, No. 2, pp. 57-75.
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol.5, April-June, pp.171-180.
- Wheelen, T. L. e Hungar, D. J. (2000), *Strategic Management and Business Policy*, 7th ed., Addison-Wesley Publishing Co., New York, NY, pp. 125-134, 314.
- Williams, P. W. e Ponsford, I. F. (2008), *Confronting tourism's environmental paradox: Transitioning for sustainable tourism*, Centre for Tourism Policy and Research, School of Resource and Environmental Management, Simon Fraser University - Burnaby, British Columbia, Canadá.
- Williamson. O. E. (1991), Comparative Economic Organization: an analysis of discrete structural alternatives, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 3-37.

- Wilson J. e Hynes N. (2008), Co-evolution of firms and strategic alliances: Theory and empirical evidence, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 76, pp. 620-628.
- Yin, R. K. (1998), *Case Study Research. Design and Methods*, SAGE Publication, Newbury Park.

Anexo - Guião de Entrevista

1. DADOS GERAIS DA EMPRESA:

- Nome/Firma:
- Ano de criação:
- Localizada no distrito:
- Sector de Actividade:
- Forma Jurídica:
- Número de trabalhadores:
- Tipo de mercado (local, regional, nacional ou internacional):
- Principais clientes

2. DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS DO ENTREVISTADO:

- Nome:
- Idade:
- Sexo:
- Formação literária:
- Cargo que ocupa na empresa:
- Anos de experiência nesta empresa:

3. COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

- O que entende pelo termo “ cooperação empresarial” (entre empresas)?
- A sua empresa, habitualmente, constitui relações de cooperação com clientes e fornecedores ou outras empresas?
- Quais são as barreiras/obstáculos que sente ou tem sentido para a sua empresa não cooperar com outras empresas?
- Tem conhecimento que estas barreiras/dificuldades podem ser evitadas ou minimizadas se houver uma boa preparação ou um bom plano de cooperação?

- Mesmo não cooperando, a sua empresa tem conhecimento das vantagens/benefícios que uma estratégia de cooperação entre empresas pode proporcionar?
- Quais as suas expectativas para o futuro sobre a cooperação entre empresas? A sua empresa está a ponderar a adopção desta estratégia empresarial?
 - Se sim, quais as principais razões?
 - Se não, quais os principais motivos?

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!