



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Ciências Sociais e Humanas

# **O Papel da Reputação no Processo de Cooperação Empresarial**

## **Estudo de Caso Múltiplo em PME**

**Ana Inês das Neves Ferreira**

VERSÃO DIFINITIVA APÓS DEFESA PÚBLICA

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

**Gestão**

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

**Covilhã, julho de 2019**



# Agradecimentos

Em primeiro lugar, desejo expressar o meu agradecimento ao Prof. Doutor Mário Franco, pela disponibilidade, persistência e apoio demonstrado ao longo da realização desta investigação e pela orientação científica.

Agradeço também a todos aqueles que contribuíram diretamente para a concretização deste estudo, nomeadamente, aos representantes das empresas, Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Fundão, Macambi Lda, “Alpha”, BeiraBaga e Quinta dos Termos, Lda, pela disponibilidade e colaboração nas entrevistas realizadas.

Um agradecimento especial aos meus pais que sem o apoio deles não teria conseguido realizar este trabalho. Estou também agradecida ao meu namorado e aos meus amigos, pelas palavras de apoio e encorajamento permanente, foi graças ao seu carinho e amizade que consegui ultrapassar algumas dificuldades encontradas ao longo deste percurso.



## Resumo

O presente estudo tem como objetivo identificar as principais razões para formar um acordo de cooperação empresarial e, perceber qual o papel da reputação neste processo de cooperação no contexto das Pequenas e Médias Empresas (PME). Para dar resposta a estes objetivos definidos, adotou-se uma abordagem de investigação de natureza qualitativa, especificamente, o método de estudo de caso. O contexto de análise aqui estudado é constituído por cinco PME (casos) localizadas no distrito de Castelo Branco, Portugal. Como instrumentos de recolha de dados adotou-se as entrevistas individuais e a análise documental e, como técnica de tratamento de dados recorreu-se a análise de conteúdo.

Tendo em consideração os resultados obtidos, concluiu-se que as PME estudadas têm conhecimento, no geral, do conceito da cooperação empresarial e, que são várias as razões para entrar num acordo de cooperação, apontadas pelas PME selecionadas, nomeadamente: (1) a partilha de recursos, (2) alcançar objetivos e necessidades idênticas entre os parceiros, (3) alcançar reconhecimento no mercado, (4) desenvolvimento de novos produtos, (5) entrada em novos mercados, (6) crescimento de negócio e, (7) consolidação do mercado já existente. Ainda com base nas evidências empíricas, conclui-se que o critério da reputação, na seleção do parceiro, foi referenciado pelas PME estudadas. Assim, quando questionadas acerca da reputação, as PME referiram que a reputação do parceiro é um fator muito importante a ter em conta no processo de seleção do parceiro(s). Adicionalmente, neste estudo conclui-se também que um outro importante critério na escolha do parceiro é a confiança. Isto significa que para além dos recursos que o parceiro possa ter, o mais importante é poderem confiar no parceiro.

Com os resultados obtidos pode-se afirmar que a reputação tem um papel importante no processo de cooperação empresarial, pelo menos nas PME aqui estudadas, porque os responsáveis das PME referiram a sua importância quando questionados acerca da mesma.

Face aos resultados alcançados, com o presente estudo espera-se ajudar os empresários-gestores das PME a caracterizar e a entender o fenómeno da Cooperação Empresarial e, que contribua de forma positiva para a escolha do parceiro ideal. Se as PME considerarem a reputação e a confiança na seleção dos seus parceiros, estas empresas conseguem obter um bom desempenho nas relações de cooperação formadas. Os resultados obtidos podem ainda ser utilizados para orientar futuras empresas na escolha de um parceiro certo para a formação de um acordo de cooperação, a fim de aumentarem a sua resposta no mercado e a sua vantagem competitiva. Outras implicações do estudo serão ainda apresentadas.

## Palavras-chave

Cooperação empresarial, Parceiros, Reputação, Pequenas e médias empresas (PME).



# **Abastract**

The present study has to main objective identified the main reasons for forming a business cooperation agreement and, perceived the role of reputation in this cooperation process in the context of Small and Medium Sized Enterprises (SME). In order to respond to these defined objectives, a research approach of a qualitative nature was adopted, specially the case study method. The analysis context consisted of a set of five SME (cases) located in the district of Castelo Branco, Portugal. As data collection instruments, were adopted the individual interviews and documentary analysis, and as a data-processing technique was used to analyze content.

Taking into account the results obtained, it was concluded that the SME studied are generally aware of the concept of business cooperation and that there are several reasons for entering into a cooperation agreement, namely: (1) sharing of resources, (2) goals and identical needs of partners, (3) new business, (4) achieving market recognition, (5) developing new products, (6) entering in new markets, (7) growing business and consolidating the exist market. Still based on the empirical evidence, it is concluded that he reputation criterion in the selection of the partner was pointed out by the SME studied. Thus, when questioned about reputation the SME reported that partner reputation was a very important factor to take it to account in the process of selecting partner(s). Additionally, in this study it is also concluded that another important criterion in the choice of partner is trust. This means that in addition to the resources that the partner can have, the most important is to be able to trust the partner.

From the results obtained it can be stated that reputation does not play an important role in the business cooperation process, at least in this SME studied, because SME managers only mentioned their importance when questioned about SME.

In the view of the results achieve, the present study hopes to help entrepreneurs-managers of SME to characterize and understand Business Cooperation in SME and to contribute positively to the choice of the ideal partner. If SME consider the reputation and trust in the selection of their partners, these companies can achieve a good performance in the relation of cooperation formed. The results obtained can also be used to guide future companies in choosing a right partner for the formation of cooperation agreement in order to increase their market response and their competitive advantage. Other implications of the study will still be presented.

## **Keywords**

Business cooperation, Partners, Reputation, Small and Medium Sized Enterprises (SME).



# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo.....	v
Abstract .....	vii
Lista de tabelas.....	xi
<b>Capítulo 1- Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 2- Revisão da Literatura .....</b>	<b>5</b>
2.1. Cooperação Empresarial .....	5
2.1.1. Definição e formas de cooperação.....	5
2.1.2. Razões para a Cooperação Empresarial .....	8
2.1.3. Critérios para a seleção do(s) parceiro(s).....	12
2.2. A Reputação como Critério de Seleção de Parceiros na Cooperação Empresarial.....	15
<b>Capítulo 3- Metodologia .....</b>	<b>22</b>
3.1. Tipo de Estudo.....	23
3.2. Seleção dos Casos.....	23
3.3. Instrumentos de Recolha de Informação.....	24
3.4. Análise e Interpretação da Informação.....	26
<b>Capítulo 4- Resultados e Discussão dos Estudos de Caso .....</b>	<b>26</b>
4.1. Caracterização das PME .....	27
4.2. A Cooperação - o seu significado .....	28
4.3. Razões para entrar num acordo de cooperação .....	32
4.4. Critérios para a escolha do parceiro .....	33
4.5. O papel da reputação na Cooperação Empresarial.....	35
4.6. Síntese dos Resultados Obtidos .....	37
<b>Capítulo 5- Considerações Finais .....</b>	<b>38</b>
5.1. Conclusões gerais .....	38
5.2. Contribuições para a Teoria e Prática .....	39
5.3. Limitações e Linhas Futuras de Investigação .....	40
<b>Bibliografia .....</b>	<b>41</b>
<b>Apêndice .....</b>	<b>46</b>



## Lista de tabelas

Tabela 1- Razões e teorias que levam à formação de acordos de cooperação .....	11
Tabela 2- Definição de reputação .....	20
Tabela 3- Caracterização das empresas .....	24
Tabela 4- Caracterização dos entrevistados.....	25
Tabela 5- Análise comparativa .....	37



# Capítulo 1- Introdução

Desde sempre que as pequenas e médias empresas (PME) começaram a desempenhar um papel fundamental e importante na economia de cada país. Só a partir desta data é que se começou a falar de estratégias específicas e de condições económicas para este segmento de pequenas empresas (Franco e Haase, 2015).

A globalização tem sido a maior tendência como processo económico nos últimos tempos. As empresas que antes estavam habituadas a operar no seu mercado de origem, têm agora enfrentado algumas dificuldades, devido à enorme competição dos concorrentes estrangeiros, e dessa forma têm que procurar aumentar a sua vantagem competitiva para melhorar o seu desempenho (Alonso e Andrews, 2018).

Devido à globalização, num mundo onde as grandes empresas também fazem farte da concorrência, as PME deparam-se com falta de recursos (Li et al., 2013) em relação aos seus concorrentes e, dessa forma, têm que estar constantemente a inovar e têm que adotar estratégias empresariais para competirem com as suas concorrentes. Esta é uma das razões pela qual surge a cooperação empresarial. Ao recorrerem a esta estratégia, as PME aumentam a sua vantagem competitiva aliando-se a parceiros, permitindo assim a transferência de recursos, principalmente tecnológicos e, a partilha do risco (Mariti e Smiley, 1983; Contractor e Lorange, 1988; Glaister e Buckley, 1996).

Neste contexto as PME são o motor da economia europeia, uma vez que dinamizam a criação de emprego e o crescimento económico e asseguram a estabilidade social (Comissão Europeia, 2016). Segundo as estatísticas da CE, em 2013, mais de 23 milhões de PME garantiam 88,8 milhões de postos de trabalho em toda a União Europeia. Nove em cada dez empresas são PME e estas gerem dois em cada três postos de trabalho nas empresas privadas (Comissão, 2016).

Um acordo de cooperação é qualquer relação a longo prazo explícito entre duas ou mais empresas, que pode envolver ou não remuneração financeira, pode ainda haver pagamento por algum bem ou serviço e, as empresas podem concordar em trocar informações ou outra mercadoria e serviço (Mariti e Smiley, 1983; Golden e Dollinger, 1993; Alonso e Andrews, 2018 e Man e Luvison, 2018).

No contexto das PME, os acordos de cooperação empresarial podem ser um fator determinante para o sucesso destas empresas devido às características que as definem, como a diversidade, personalidade, independência e, a pequena escala (Franco e Haase, 2015). Assim, as atividades de cooperação entre empresas representam oportunidades para conseguir recursos e conhecimento tecnológico o que vai levar a um rápido desenvolvimento da inovação, ao acesso a novos mercados, a economias de escala e, à partilha dos custos e riscos (Raposo *et al.*, 2014).

As empresas estabelecem alguns acordos de cooperação por vários motivos. De acordo com Danik e Lewandowska (2013), a razão principal é a de melhorar a posição estratégica da empresa, pois

os outros motivos resultam deste. Para Glaister e Buckley (1996), os motivos são: a partilha do risco, a racionalização do produto e economias de escala, a transferência de tecnologia/troca de patentes, a formação de competição, facilitação das políticas governamentais, ajuda na expansão internacional, e a consolidação da posição de mercado. Segundo Stuart (1998), a cooperação contribui para o desempenho das PME, ajudam no seu crescimento, e inovação, facilitam a aprendizagem organizacional e, afetam a reputação corporativa.

Apesar destas vantagens da cooperação empresarial, também existe uma taxa elevada de fracasso. Para Sambasivan, Phaik, Mohamed e Leong (2013), os acordos de cooperação são frequentemente acompanhados por problemas de instabilidade, por um mau desempenho e por terem um fim prematuro. São vários os autores que têm investigado os motivos do fracasso da cooperação (e.g., Baird et al, 1990; Lyles, 1987; Hwang e Burgers, 1990; Park e Ungson, 2001).

Os parceiros envolvidos na cooperação, por vezes, não têm objetivos semelhantes ou compatíveis e, sendo assim, nem sempre é possível identificar um bom desempenho deste processo empresarial (Das e Teng, 2003). Lyles (1987), na sua investigação, identificou alguns problemas da cooperação empresarial onde a desconfiança entre parceiros, e os conflitos futuros entre os mesmos são o problema predominante para o fracasso da cooperação. Para Das e Teng (2003), uma dimensão importante na literatura sobre a cooperação é a **seleção do parceiro**. Desta forma, é possível afirmar que um dos motivos para o fracasso da cooperação é a escolha “errada” do parceiro. Logo, a **reputação** deve ser um critério a considerar, quando se está perante a escolha do parceiro e, é sobre esta dimensão que este estudo se contextualiza.

Existem muitos estudos sobre a cooperação (e.g., Mariti e Smiley, 1983; Golden e Dollinger, 1993; Glaister e Buckley, 1996; Chung et al., 2000; Dyer et al., 2001; Park e Ungson, 2001; Wright and Lockett, 2003; Bolton et al., 2005; Dong e Glaister, 2006; Lui et al., 2006; Kim e Higgins, 2007; Lavie et al., 2007; Ozmel et al., 2013; Sanmbasivan et al., 2013; Schilke e Cook, 2015), mas ainda não foi explorada suficientemente a relação entre o processo da cooperação empresarial e a reputação dos parceiros, no momento da escolha do mesmo. Com este cenário faz sentido compreender se a reputação dos parceiros é um fator a considerar pelas PME, quando estas pretendem formar um acordo de cooperação. Assim, esta investigação vai contribuir para esta gap existente na literatura na área da cooperação. O principal objetivo deste estudo é perceber qual o papel da reputação no processo de cooperação no contexto das PME.

Espera-se que o presente estudo ajude a caracterizar e a entender a Cooperação Empresarial nas PME e que contribua de forma positiva para a escolha do parceiro ideal, para que as PME consigam ter um bom desempenho, uma grande expansão no mercado e, melhorar as relações com essas empresas, num contexto onde há cada vez maior competitividade.

A investigação pode ainda ajudar as PME a melhorar a escolha da seleção do parceiro, pois se houver uma investigação mais detalhada acerca do passado dos potenciais parceiros e das suas principais atividades, a escolha de um aliado pode tornar-se mais fácil. Os resultados obtidos podem ainda ser utilizados para orientar futuras empresas na escolha de um parceiro certo para a

formação de um acordo de cooperação, a fim de aumentarem a sua resposta no mercado e a sua vantagem competitiva.

O presente trabalho está dividido em 5 capítulos. O primeiro é um capítulo introdutório que identifica os objetivos e propósitos da realização desta investigação. No segundo capítulo irá ser concretizado um enquadramento teórico através da revisão da literatura, onde irão ser abordados os conceitos de cooperação e os seus vários tipos de acordos, os motivos e os fracassos da cooperação, o conceito de reputação e, os critérios da escolha do parceiro. O terceiro capítulo diz respeito à componente empírica do estudo. O quarto capítulo corresponde aos resultados e discussão dos estudos de caso. Por fim, o quinto capítulo refere-se as conclusões da investigação e às suas considerações finais.



# Capítulo 2- Revisão da Literatura

## 2.1. Cooperação Empresarial

### 2.1.1. Definição e formas de cooperação

As PME estão envolvidas em relações com outras empresas, com o intuito de formar estratégias competitivas a fim de conseguirem sobreviver (Golden e Dollinger, 1993). Assim, neste contexto surge o processo de cooperação. Mas, foi nos anos 70 que a cooperação entre empresas se revelou como um instrumento empresarial de grande alcance nas economias modernas. Segundo Franco (2007), só nos anos 80 e 90 é que se assistiu a um efetivo interesse pelo estudo da cooperação.

Alonso e Andrews (2018), na sua investigação, afirmam que a colaboração entre PME, o governo e a sociedade civil é fundamental para a criação de valor e para a conquista de objetivos sociais importantes. Estes autores defendem a criação de parcerias entre PME que atuam em setores diferentes, porque ao trabalharem em conjunto produzem novas capacidades colaborativas.

As PME investem uma percentagem dos seus gastos na pesquisa de acordos de cooperação que geram mais de um quarto da sua receita (Man e Luvison, 2019). Para estes autores, muitos dos acordos de cooperação não atingem o seu maior potencial, já que os gestores não prestam a atenção suficiente aos fundamentos dos modelos de negócios colaborativos que alinham os interesses da empresa e da cooperação. Man e Luvison (2019) sublinham ainda que, num modelo de negócio colaborativo, a cooperação consegue criar, capturar e entregar valor.

O início de um acordo de cooperação implica conhecer três conjuntos de interesse, (Danik e Lewandowska, 2013): (1) os interesses próprios, para os quais cada parte entra na cooperação; (2) os interesses estratégicos de cada parte e; (3) os interesses partilhados que refletem a unidade e os objetivos da cooperação.

Mariti e Smiley (1983) defendem que um acordo de cooperação é qualquer acordo a longo prazo entre duas ou mais empresas, que pode ou não, envolver remuneração financeira; pode haver algum tipo de pagamento na perspetiva destes autores. Este tipo de acordo tem que obedecer a duas regras: primeiro, deve ser um acordo de longo prazo, e segundo, tem que ser explícito, mas não é preciso existir um contrato escrito para haver acordo. Assim, os acordos de cooperação podem ser formados verbalmente apesar de normalmente serem concretizados por um contrato escrito (Mariti e Smiley, 1983). Para Franco (2007), um acordo de cooperação é uma decisão estratégica adotada por duas ou mais empresas independentes (nacionais ou estrangeiras) com vista a trocar ou partilhar recursos para procurar oportunidades de mercado e alcançar benefícios mútuos.

A cooperação afeta o desempenho das PME que contribui para o seu crescimento, apresenta taxas rápidas de inovação, antecipa a mortalidade, facilita o conhecimento organizacional e afeta a reputação corporativa (Stuart, 1998).

Wright e Lockett (2014) referem que em qualquer acordo de cooperação existe a necessidade de coordenação e cooperação entre as partes, para que este acordo funcione de forma adequada para alcançar objetivos e sucesso comuns.

Para a criação de um acordo de cooperação, Jiang et al. (2008) consideraram que as empresas têm que estar envolvidas em quatro fases: 1) seleção do parceiro, 2) estruturação/negociação, 3) implementação e, 4) avaliação do desempenho. Segundo os mesmos autores, a **escolha do parceiro** é um primeiro passo crítico e, na fase seguinte, as empresas devem decidir qual a forma de gestão mais apropriada para cada tipo de acordo. Depois da relação colaborativa estar negociada, os parceiros vão cumprir o acordo e colocar a parceria em prática. Contudo existem sempre riscos e é necessário a existência de mecanismos de controlo com o intuito de evitarem acontecimentos imprevisíveis. Por fim, uma última fase do acordo vai ser avaliado o desempenho da parceria, com a utilização de certas medidas, que têm por base verificar se os objetivos estabelecidos pelos parceiros são atingidos ou não.

Em conformidade com Das et al. (1998), os tipos mais populares de cooperação são os acordos tecnológicos e os de marketing. O primeiro tipo de cooperação envolve as atividades do topo da cadeia de valor como a investigação e o desenvolvimento (I&D), a engenharia e a produção; e o segundo tipo de acordo inclui a cooperação em atividades da base da cadeia de valor, tais como vendas, distribuição e atendimento ao cliente.

Das e Teng (1996) e (2000) e, Wright e Lockett (2003) sugerem uma tipologia para os acordos de cooperação entre empresas tendo em conta a dicotomia da cooperação com ou sem participações: joint ventures, cooperação com participações minoritárias, acordos baseados em contratos bilaterais e, acordos baseados em contratos unilaterais. Estes últimos ocorrem quando há uma transferência bem definida de direitos de propriedade como em licenciamentos, acordos de distribuição e contratos de I&D (estes contratos tendem a ser completos e específicos e espera-se que os parceiros os executem sozinhos, sem muita colaboração ou coordenação). Por outro lado, os contratos bilaterais surgem quando os parceiros conseguem suportar a produção de direitos de propriedade e, exigem que os parceiros troquem recursos e trabalhem juntos de forma contínua (como exemplos destes contratos existe a I&D conjuntos, o marketing e a produção conjunta, a parceria reforçada com fornecedores e a produção conjunta). Para Das e Teng (2000), os recursos das empresas constituem uma dimensão chave na previsão das preferências dos parceiros, num futuro acordo de cooperação.

Lynch (1993) define as **joint ventures** como sendo acordos formalizados que unem duas ou mais organizações separadas que levam à criação de uma nova entidade de negócio separado; à atribuição de propriedade, de responsabilidades operacionais, riscos financeiros e, recompensas para cada patrocinador enquanto preservam as suas identidades; e têm uma equipa de

administração separada. Para Kogut (1988), uma joint venture ocorre quando duas ou mais empresas participam com uma parte dos seus recursos dentro de uma organização jurídica comum, dando assim origem à partilha do respetivo património, lucros e risco de negócio (Brito, sd). Anderson (1990), citado por Brito (sd), distingue as joint ventures de outras formas de cooperação em dois aspetos fundamentais: a independência jurídica da nova empresa relativamente às que lhe deram origem; e a partilha de gestão, o que implica não só a partilha do controlo sobre o património, mas também dos lucros ou prejuízos.

Apesar de as definições de cooperação empresarial, aqui analisadas, serem um pouco distintas todas têm em comum o facto de haver uma colaboração mútua entre as empresas envolvidas.

Outro tipo de cooperação são os **acordos de I&D** (Investigação e Desenvolvimento), que são determinantes para a produtividade, crescimento e competitividade das empresas (Salimi e Rezaei, 2018). A atividade em I&D é a atividade padrão de pesquisa e desenvolvimento dedicada ao aumento do conhecimento científico ou técnico e, à aplicação desse conhecimento na criação de novos produtos e processos e também à sua melhoria (Hagedoor, 2002). Ainda para este autor é considerada a atividade mais inesperada que as empresas podem partilhar. Esta cooperação em I&D para Simão e Franco (2014) permite o acesso ao conhecimento externo e é relevante na transferência do conhecimento tácito. Estes projetos em I&D, para estes investigadores, estão relacionados com os custos e riscos e este tipo de cooperação oferece a oportunidade de partilhar os riscos entre os parceiros envolvidos e, leva ainda ao acesso à mão de obra especializada que é frequente em I&D, mas que muitas vezes não está disponível no mercado. Na sua investigação, Salimi e Rezaei (2018) identificam uma lista de atividades ligada à I&D: investigação básica e aplicada, desenvolvimento e, atividades de suporte (inteligência tecnológica, exploração da tecnologia e análise do mercado). Estes autores conseguiram ainda categorizar três tipos de recursos de I&D: as pessoas, recursos tangíveis e recursos intangíveis.

O **consórcio** consiste na associação de várias empresas dando origem à criação de uma nova organização. Existe também o **licenciamento**, que se define por ser uma transação entre duas partes, em que uma empresa possui propriedade intelectual e procura obter valor dela através de acordos de licenciamento que proporcionam acesso a outras tecnologias ou novos mercados (McCarthy e Ruckman, 2017). Esta é uma situação contratual através da qual uma empresa (denominada licenciadora) concede a outra (concessionária) um conjunto de conhecimentos tecnológicos e o direito de produzir e comercializar um produto ou serviço, a troco de *royalties* e taxas (Todeva e Knoke, 2005).

A **subcontratação** é também outra forma de cooperação que consiste na encomenda por parte de uma empresa (denominada principal) de produtos ou partes de produtos ou meras operações sobre os mesmos, a uma outra empresa subcontratada com base em especificações pré-estabelecidas (Brito, 1993), permitindo às empresas a procura de fornecedores mais baratos, reduzindo assim os custos (Liang e Mai, 2006).

## 2.1.2. Razões para a Cooperação Empresarial

Existem três abordagens teóricas que explicam a escolha e os motivos da cooperação (Kogut, 1998). Segundo este autor, uma das abordagens resulta da Teoria dos Custos de Transação desenvolvida por Williamson em 1975; a segunda abordagem foca-se nas Motivações Estratégicas (Vikers, 1985) e consiste num modelo de registos formais e qualitativos que descrevem o comportamento competitivo e; a terceira abordagem para este autor resulta da Teoria Organizacional (Dimaggio e Powell, 1983) e (Nelson e Winter, 1982), que não tem sido totalmente desenvolvida no que diz respeito à explicação dos modos de cooperação.

Com a competição global, cada vez mais, a intensificar-se, e a presente imparável mudança tecnológica, as PME viram-se na necessidade de criar uma estratégia, a curto e médio prazo para sobreviverem. Devido ao aumento da concorrência entre empresas e países, à necessidade de uma modernização constante como a inovação tecnológica, as PME têm que procurar novas formas de crescerem e de atuarem em novos mercados, e é aqui que a cooperação assume um papel fundamental.

Alguns dos primeiros estudos empíricos sobre a cooperação focaram-se, em particular, na formação de joint ventures, em que os imperativos estratégicos incluem o aumento do poder de mercado e da eficiência (Gulati, 1998). Para este autor, a concentração destes tipos de cooperação dentro de certas indústrias de produção e, a propensão das grandes empresas a introduzirem-se nela, levam os investigadores a concluir que a busca pelo poder de mercado pode ser um motivo importante da formação de processos de cooperação.

Os acordos de joint venture, licenciamento, coprodução e serviços de gestão foram vistos com alguma relutância, muitas vezes sob a alçada de ordens externas, como as leis de investimento do governo ou para atravessar barreiras de proteção protecionistas em economias em desenvolvimento e reguladas (Contractor e Lorange, 1988). Esta é uma das razões pelas quais as empresas decidem realizar acordos de cooperação nas economias que ainda estão em desenvolvimento, a associação com parceiros locais é necessária e frequente para ter acesso ao mercado e à permissão do governo de vários tipos.

Na mesma linha de pensamento, para Danik e Lewandowska (2013), as empresas envolvidas no processo de cooperação devem estar conscientes dos motivos e interesses dos seus parceiros, para que haja sucesso entre as relações. Estes autores defendem que, apesar de existirem vários motivos que levam as empresas a formarem acordos de cooperação, o principal motivo é o de melhorar a posição estratégica da empresa. Hagedoorn, citado por Danik e Lewandowska (2013), diz que as razões que levam à cooperação são: a complementaridade tecnológica, a redução do tempo de inovação, o acesso ao mercado e a influência na estrutura de mercado. Todavia os motivos são dinâmicos, o que quer dizer que eles podem mudar ao longo do tempo, devido a mudanças da empresa, e até mesmo da cooperação.

Gulati (1998) apresenta um conjunto de diferentes razões para a cooperação, destaca então três principais motivações que são: 1) os custos de transação, 2) o comportamento estratégico que leva as empresas a tentar melhorar a sua posição estratégica ou o seu poder de mercado e, por fim, 3) a procura do conhecimento organizacional ou da aprendizagem, que resulta quando um ou ambos os parceiros querem adquirir algum conhecimento crítico do outro.

Na pesquisa de Mariti e Smiley (1983) surgem outras razões para a cooperação. Estes dois investigadores examinaram acordos de cooperação que foram publicados na imprensa financeira europeia no ano de 1980. Nesses acordos, as motivações que levaram à cooperação entre empresas foram a (1) transferência de tecnologia, (2) a complementaridade tecnológica, (3) acordos de marketing, (4) a repartição do risco e (5) as economias de escala. Neste estudo, as duas primeiras razões estão ligadas ao conhecimento e à tecnologia. A primeira refere-se à transferência de tecnologia de uma empresa para outra em troca de alguma coisa, como dinheiro ou o direito de comercializar certos produtos. A licença de uma patente é a forma mais comum de transferência tecnológica. Já a complementaridade tecnológica ocorre quando a tecnologia é partilhada entre as duas partes e, a cooperação permite a partilha deste conhecimento, normalmente, no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Ainda na linha de pensamento destes autores, os acordos de marketing podem variar, podem ser um acordo simples como um simples contrato de comercialização e distribuição de um produto, ou um contrato mais complexo de longo prazo entre um produtor e um empresário de um armazém de vendas. Depois, as economias de escala dizem respeito à eficiência da produção e distribuição; aqui, uma empresa vai produzir vários componentes e a outra produz os restantes componentes, o que permite uma longa produção para as empresas e a conquista das economias de escala. Por fim, a repartição do risco prevê que pelo menos um parceiro faz a gestão do acordo de cooperação, enquanto o outro parceiro contribui apenas com o capital e assume algum risco de falha.

Com a investigação de Glaister e Buckley (1996) surge um conjunto mais alargado de motivos que levam as empresas a formarem acordos de cooperação. Eles identificam-nos como sendo motivos estratégicos: 1) partilha e extensão do risco; 2) diversificação do produto; 3) entrada mais rápida no mercado; 4) estabelecimento de posição no mercado; 5) transferência de produção a baixo custo; 6) redução da concorrência; 7) racionalização do produto; 8) economias de escala; 9) troca de patentes; 10) intercâmbio de tecnologia; 11) competição com concorrente comum; 12) adaptar a política governamental local e; 12) facilitar a expansão internacional.

Com as mesmas ideias, Contractor e Lorange (1988) identificaram sete razões que levam à cooperação: 1) redução do risco, 2) economias de escala e/ou racionalização, 3) intercâmbio de tecnologias, 4) cooptar ou bloquear a concorrência, 5) ultrapassar obstáculos governamentais e barreiras ao investimento, 6) facilitar a expansão internacional inicial das empresas inexperientes e, 7) proporcionar uma quase integração vertical.

Seguindo a linha de pensamento de Contractor e Lorange (1988), a cooperação pode reduzir o risco do parceiro de várias formas: a) distribuir o risco de um projeto por mais que uma empresa, b)

permitindo a diversificação no sentido de um portefólio de produtos, c) possibilitar a rápida entrada e rápido retorno e, d) redução do custo (o custo para a parceria é menor do que o custo de um investimento que uma empresa faz sozinha). A racionalização da produção significa que certos componentes já não são feitos em dois lugares com custos diferentes esta produção é transferida para o lugar com o custo mais baixo que desfruta da maior vantagem competitiva, reduzindo assim o custo de abastecimento. Mas há uma vantagem adicional, o volume agora é maior no lugar mais vantajoso; a redução adicional do custo unitário é possível devido às economias de grande escala. Ao juntar o conhecimento e as patentes vai ser esperada a realização de um novo produto, por isso é importante considerar a colaboração como o veículo que traz as competências complementares e os talentos necessários nas indústrias tecnológicas. Já a competição pode ser bloqueada ao formar um acordo com o concorrente ou ao entrar numa rede cruzada de acordos de licenciamento. As PME têm capacidade de produção, mas falta de conhecimento do mercado estrangeiro o que significa que depende do conhecimento e experiência do seu parceiro. As joint ventures, a coprodução, as parcerias de pesquisa e os acordos de marketing são uma forma de quase integração vertical, com cada parceiro a contribuir com um ou mais elementos diferentes, na cadeia de produção e distribuição.

São vários os motivos que levam as empresas à procura de um acordo de cooperação. Para Das et al. (1998), esse facto deve-se aos objetivos estratégicos diferentes de cada empresa. Os acordos de cooperação tecnológicos ou de marketing podem afetar o valor da empresa de formas diferentes. Mas para estes autores, os motivos são: o fornecimento de incentivos para a I&D, a redução dos custos de transação, proteger o conhecimento dos concorrentes e facilitar a transferência de conhecimento.

Glaister e Buckley (1996) e Alonso e Andrews (2018) na sua investigação especificaram as várias teorias usadas para explicar a formação da cooperação, tal como Sambasivan et al. (2012). Desta forma, a Tabela 1 exemplifica a estrutura teórica usada por estes autores para explicarem as razões da formação de acordos de cooperação.

Para Todeva e Knoke (2005), são extensos os motivos para a entrada num acordo de cooperação: a procura de mercado; adquirir meios de distribuição; ganhar acesso a tecnologia nova; aprendizagem e internacionalização de capacidades tácitas e coletivas; obter economias de escala; alcançar a integração vertical e recriar e ampliar os fornecedores para se adequarem às mudanças ambientais; diversificação em novas áreas de negócio; reestruturação para melhorar o desempenho; partilha dos custos; concentração de recursos; desenvolvimento de produtos, tecnologias e recursos; redução do risco e diversificação do risco; desenvolvimento de regras técnicas; alcançar vantagem competitiva; cooperação com potenciais rivais; complementaridade de bens e serviços para os mercados; co especialização, e; superar barreiras legais.

**Tabela 1- Razões e teorias que levam à formação de acordos de cooperação**

<b>Teoria</b>	<b>Razões</b>
<b>Teoria dos Recursos</b> (Pfeffer e Nowak, 1976)	Aquisição de recursos, Construção de vantagem competitiva
<b>Teoria do Conhecimento</b> (Van Gils e Zwart, 2004)	Aquisição de conhecimento, Aprendizagem organizacional e, Construção de vantagem competitiva
<b>Teoria da Dependência dos Recursos</b> (Tsang, 1998; Das e Teng, 2003; Yasuda, 2005)	Partilha do risco, Aquisição de recursos diferentes, Entrada mais rápida no mercado, Estabelecer uma posição de mercado, Partilhar custos de I&D Recuperação mais rápida do investimento
<b>Teoria da Contingência</b> (Ranganathan e Lertpittayapoom, 2002)	Redução do risco e da incerteza
<b>Teoria dos Custos de Transação</b> (Williamson, 1985; Buckley e Casson, 1988; Hennart, 1985)	Redução da incerteza, Partilha do risco, Transferência de tecnologia e o seu intercâmbio Diversificação do produto e serviços Acesso ao conhecimento do parceiro acerca das condições do mercado local

**Fonte:** Adaptado de Glaister e Buckley (1996), Sambasivan et al. (2012) e Alonso e Andrews (2018).

No estudo de Li et al. (2013), a partilha dos recursos, dos custos e dos riscos e, o aumento do dinamismo da empresa são as razões fundamentais da formação da cooperação. Para estes investigadores, a partilha destes elementos é a base do aumento das competências internas dos parceiros. As outras razões como, bloquear a entrada de um concorrente forte, a colaboração para competir, a aprendizagem organizacional, o aumento da inovação, para eles derivam todas da partilha dos recursos, custos e riscos. Partilhar recursos complementares aumenta o conhecimento e as capacidades do parceiro, enquanto a partilha de custos e riscos evidencia o poder financeiro de uma empresa e reduz as taxas de falhas (Li et al., 2013).

Para Lynch (1993), as empresas devem formar relações de cooperação para alcançar objetivos estratégicos, para reduzir riscos enquanto aumentam recompensas e aproveitam recursos preciosos. Segundo o autor, a cooperação oferece certas vantagens significativas como: as sinergias, ao combinar forças de diversos recursos corporativos; o aumento da velocidade das operações, particularmente quando grandes empresas se juntam com pequenas; a partilha do risco que permite às empresas enfrentar oportunidades que de outra forma podiam ser arriscadas demais; a transferência de tecnologia entre empresas para manter a posição competitiva nos seus diferentes mercados; capturar competidores para a sua própria esfera sem gastar enormes quantidades de dinheiro travando uma batalha.

Em suma, as empresas em geral e, em particular as PME, podem utilizar uma variedade de acordos de cooperação para desenvolver e manter a sua competitividade tecnológica, para facilitar a rápida exploração das atividades inovadoras e, facilitar também a expansão internacional.

Uma das razões pelas quais uma empresa decide formar um acordo de cooperação é a redução dos riscos e a partilha de recursos e informação. Mas a formação de um acordo é por si só um risco, isto porque as empresas parceiras vão criar uma entidade em conjunto (Lyles, 1987), o que pode levar a dificuldades entre os parceiros e a um mau desempenho (Hwang, 2017).

Lynch (1993) na sua obra apresenta algumas desvantagens da cooperação como é o caso da necessidade de existirem novos métodos de controlo, a requisição de capacidades de gestão únicas e, a requisição de compromisso dos recursos.

Park e Ungson (2001), no seu estudo, encontraram a existência de condições que afetam a cooperação como é o caso da necessidade de especialização com base na complementaridade do parceiro, os problemas de oportunismo, a complexidade de monitorizar comportamentos, dificuldade em coordenar os parceiros, conflitos nas estratégias e, perceber a forma como a confiança pode atenuar a rivalidade entre os parceiros. Estas são as características que os parceiros têm que aprender a trocar e desenvolverem entre si para a parceria ter sucesso, segundo estes autores.

Para a AIMinho (Associação Industrial do Minho), a identificação de empresários com interesses comuns é o ponto de partida para que qualquer empresário coloque a hipótese de cooperar com outro. Estes interesses podem derivar de: proximidade geográfica, pertença a um mesmo setor de atividade, realização de atividades complementares, procura de Know-how e, de interesses ou objetivos partilhados.

A escolha dos parceiros cooperantes é um requisito fundamental para o êxito futura da negociação e, por conseguinte, do acordo de cooperação (AIMinho). Também Franco e Haase (2015) afirmam que a escolha de um parceiro adequado é um dos fatores mais influentes no sucesso da cooperação. Desta forma, no ponto seguinte vai ser analisada a forma como as PME escolhem os seus parceiros, quais os critérios utilizados para acertarem no parceiro certo que ira guiar o acordo de cooperação para o sucesso.

### 2.1.3. Critérios para a seleção do(s) parceiro(s)

Face à constante mudança no mundo empresarial, as PME sofrem cada vez mais pressões ao nível da competitividade e concorrência. Para conseguirem sobreviver e prosperar no mercado de trabalho, as PME vêem-se obrigadas a formar acordos de cooperação com outras empresas para conseguirem sobreviver e prosperar no mercado. Só que alguns destes acordos de cooperação terminam prematuramente (Hwang, 2017). Para a colaboração acontecer é necessário que as empresas consigam um bom relacionamento com os seus parceiros, no que diz respeito à estrutura

da empresa, objetivos, políticas e normas. Hwang (2017) defende que é importante escolher o parceiro certo para conseguir alcançar uma cooperação com sucesso.

O processo de cooperação só existe quando uma empresa se alia com outras empresas, ou seja, tem que haver sempre, pelo menos, dois parceiros num acordo. Por isso o sucesso de uma parceria está ligado aos interesses das empresas parceiras, que constituam uma relação de cooperação. E qualquer acordo de cooperação começa com a análise para encontrar o parceiro certo para cada acordo.

Para o processo de cooperação ter sucesso, Gale e Luo (2004) identificaram sete fatores importantes: 1) seleção de um parceiro adequado; 2) declaração clara do acordo de cooperação; 3) obter informação suficiente sobre os potenciais parceiros antes da negociação; 4) identificação clara dos objetivos dos parceiros; 5) controlo da participação maioritária do capital, 6) compreensão cultural do parceiro; e 7) compromisso de longo prazo com o parceiro.

A seleção dos parceiros é um fator crítico para um desenvolvimento bem-sucedido de um acordo de cooperação, porque apenas a gestão das parcerias pode não ser suficiente para ultrapassar os esforços iniciais da seleção dos parceiros (Cummings e Holmberg, 2012). A escolha de um parceiro certo surge como sendo um dos fatores mais influentes do sucesso de um acordo pois tem sido referido como a causa comum do fracasso, como já referimos anteriormente (Franco e Haase, 2015). É fundamental que as empresas encontrem um parceiro com um certo grau de estabilidade para manter uma relação contínua ao longo do percurso de vida das empresas (Franco, 2010).

Como já foi visto, a partilha de riscos/custos/riscos é o motivo básico para a formação da cooperação (Gulati, 1998; Das et al., 1998; Glaister e Buckley, 1996). Através desta partilha, os parceiros podem usufruir de alguns benefícios. Como por exemplo, através da distribuição dos recursos e custos, os parceiros podem melhorar as suas competências para novas aprendizagens, para se realçarem no fator da inovação e, por consequência aumentar a capacidade de competir e de bloquear a entrada de fortes concorrentes no processo de cooperação (Li et al, 2013).

Hwang (2017) defende que um bom funcionamento do processo de cooperação requer um bom entendimento de como os parceiros alocam recursos e partilham informação, e, na sua pesquisa evidencia os motivos chave que distanciam os parceiros, que são o medo e a ganância. De modo a não existirem conflitos, o autor do acordo deve ser capaz de identificar os medos/ganâncias do seu parceiro, para saber como vão trabalhar juntos para uma cooperação positiva.

Brouthers et al. (1995) argumentam que o mais importante na **escolha do parceiro** é a pesquisa pelas qualidades e características das empresas com o intuito de encontrar o parceiro indicado para cada cooperação. Estes autores acham que as empresas perdem pouco tempo há procura do parceiro apropriado. Com um ponto de vista idêntico, Nielsen (2003) afirma que o critério de seleção dos parceiros varia extensivamente dependendo do contexto estratégico de cada empresa num acordo de cooperação.

Outro fator defendido por Brouthers et al. (1995) é o de que a seleção de parceiros baseada unicamente na contribuição financeira para a cooperação é muito arriscada, isto porque a seleção deve incluir uma investigação às capacidades, tecnologias e ao mercado das empresas parceiras. Por fim, existe ainda o facto de as empresas, por vezes, fixarem a sua atenção numa categoria da empresa em vez de insistirem que um parceiro pode produzir um produto específico que as empresas sabem que precisam.

A seleção dos parceiros no estudo de Geringer (1991) citado por Arino et al., (1997), é agrupada em dois critérios: 1) critério relacionado com a atividade e capacidades empresariais e, 2) critério associado à capacidade de trabalhar e personalidade do parceiro.

Para Luo (1998), durante o processo de formação da cooperação, as empresas devem identificar critérios apropriados para a seleção do parceiro certo, e devem perceber a importância de cada critério. Eles são diferentes dependendo de cada empresa, da estrutura e do tempo. Os critérios podem ser classificados em três categorias: 1) tarefas ou operações, 2) parceria ou cooperação e, 3) cash flow ou capital. O primeiro critério está associado com os atributos estratégicos dos parceiros que incluem a competência de mercado, a construção de relações, a posição de mercado, a experiência industrial, a orientação estratégica e, a imagem corporativa. O segundo ponto traduz-se em qualidades organizacionais com a liderança organizacional, a classificação organizacional, o tipo de propriedade, a capacidade de aprendizagem, a experiência externa e, as capacidades dos recursos humanos. Por fim, o terceiro e último ponto é representado por características financeiras como a rentabilidade, a liquidação ou a gestão de ativos.

O conceito dos fatores críticos de sucesso é usado por alguns investigadores (Geringer, 1991 e Cummings e Holmberg, 2012) para determinarem qual o melhor parceiro para o processo de cooperação. Nesta linha de pensamento, Cummings e Holmberg (2012) criaram um método que inclui novas perspectivas e análises de quatro critérios críticos de seleção dos parceiros ou quatro “fatores críticos de sucesso”. Estes investigadores criaram uma estrutura em que relacionam a seleção de parceiros com peças de um puzzle para demonstrarem como estes se relacionam entre si e, como aprovam decisões mais efetivas sobre a seleção dos parceiros. Estes critérios estão relacionados com as tarefas, que são fatores de sucesso que facilitam ou inibem a conclusão bem-sucedida dos objetivos desejados; com o conhecimento, pois os atributos críticos desejados na aliança melhoram os resultados da aprendizagem; com a parceria, onde os fatores de sucesso são de relacionamentos, que podem melhorar a forma como o processo de cooperação se desenvolve e por isso afeta os resultados; por fim, os critérios relacionados com o risco, em que os fatores surgem da interdependência natural da cooperação.

Franco (2010) defende que a confiança criada nas relações de cooperação é um critério que permite a redução dos custos na identificação de possíveis parceiros, isto porque se, ao entrar num relacionamento, as empresas já tiverem tido uma experiência anterior com o parceiro, se certas normas já foram institucionalizadas, a confiança pode assumir um papel fundamental e

fazer as relações entre empresas mais estáveis. Na sua investigação, Franco (2010) categorizou os critérios identificados pelas empresas investigadas em quatro dimensões:

1. Reputação e contribuição de recursos;
2. Complementaridade e personalidade do empreendedor;
3. Cultura organizacional;
4. Identidade local/regional.

Quando duas partes cooperam numa fase inicial, elas percebem que podem vir a competir uma com a outra numa fase mais tarde, contudo, estão dispostas a investir tempo e esforço na antecipação de resultados específicos que as vão beneficiar, mesmo que o período de colaboração seja temporário (Park e Ungson, 2001). Para estes autores, o fracasso da cooperação está relacionado com a perda da reputação.

## **2.2. A Reputação como Critério de Seleção de Parceiros na Cooperação Empresarial**

Os processos de cooperação podem aumentar significativamente se existir reputação de uma ou de ambas as empresas participantes no processo (Stuart, 2000 e Stern et al., 2014). Segundo Dollinger et al. (1997), a reputação pode ser uma fonte de rentabilidade e lucro, desde que ela seja valiosa, rara, difícil de duplicar e insubstituível. Rao (1994) faz referência à teoria dos recursos, onde a reputação é vista como um recurso intangível, e que esta contribui significativamente para os diferentes desempenhos entre empresas, porque os recursos intangíveis são raros, socialmente complexos e difícil de trocar e imitar.

Outros autores também defendem a ideia de que a reputação de uma empresa é um recurso intangível da sua estratégia de negócio, é capaz de atrair outros recursos na forma de criação de parcerias e, quanto melhor a reputação, mais provável é ser alvo de um acordo de cooperação (Dollinger et al., 1997, Arend, 2009).

A reputação é o resultado de um processo competitivo no qual as empresas sinalizam as suas características principais aos seus constituintes com o intuito de maximizarem o seu estatuto social (Spence, 1974, citado por Fombrun e Shanley (1990). Com base na teoria da sinalização identificada nos estudos de Fombrun e Shanley (1990); Podolny, (1993); Spence (1973), citados por Partaner e Goel (2017), a reputação é uma avaliação coletiva dos stakeholders e dos parceiros sobre a capacidade que uma empresa tem na criação de valor com base nas suas características e qualidades. Esta abordagem sobre a reputação reflete a construção de uma identidade organizacional e de uma imagem externa concentrando a visão estratégica dos gestores no porquê e para quem é construída essa reputação (Partaner e Goel, 2017).

Zhang et al. (2012) defendem que a reputação não aparece de imediato, é cultivada através de relações de cooperação a longo prazo, normalmente com grande oportunidade de custos. Assim

como as empresas competem pelos clientes, também elas disputam o status da reputação, que é construída a partir das informações disponíveis sobre as atividades das empresas ou através dos meios de comunicação (Shanley, 1990 e Ebbers e Wijnber, 2010). Assim, uma empresa recém-criada não tem qualquer histórico para ser avaliada, mas os seus fundadores trazem consigo as suas próprias reputações que afetam a escolha para certos investidores (Stern et al., 2014).

Na mesma linha de pensamento, Fombrun e Shanley (1990) defendem que a reputação notifica os públicos acerca da comparação dos produtos, empregos, estratégias e perspectivas das empresas concorrentes. Os públicos constroem a reputação com a informação que têm disponível acerca das atividades das empresas, dada pela própria empresa, pelos media ou por outros monitores (Ebbers e Wijnberg, 2010). Contudo, se os gerentes podem influenciar as avaliações de reputação envolvendo-se em atividades com consumidores, investidores e a sociedade em geral, também é verdade que as ações dos investidores e dos meios de comunicação condicionam a reputação das suas empresas (Fombrun e Shanley, 1990).

São vários os autores que recorrem ao uso de teorias para explicar a importância da reputação como iremos verificar nos parágrafos seguintes. No estudo de Dollinger et al. (1997), os investigadores têm como objetivo perceber se a reputação é importante na formação de parcerias. Estes argumentam que a construção da reputação é um componente importante em quatro modelos teóricos: Teoria dos Recursos, Teoria dos Jogos, Teoria dos Custos de Transação e Teoria da Efetividade Organizacional. Nestes modelos, uma reputação positiva pode ser vista como uma forma de aumentar o desejo de uma empresa na formação de um acordo de cooperação.

Na sua investigação, Walker (2010) analisa vários artigos científicos para definir a reputação. Com base em três teorias consegue definir uma abordagem acerca da reputação: teoria institucional, teoria de sinalização, visão baseada nos recursos. Na primeira teoria, o contributo principal é o contexto, o foco é a construção da reputação; na segunda, o contributo é a sinalização, ou seja, as imagens e a formação das impressões, o foco é a construção, a permanência e a defesa da reputação; por fim, na terceira teoria, o contributo principal é o valor e a raridade e a vantagem competitiva sustentada e, o foco é o resultado. Ebbers e Wijnberg (2010) também afirmam que a reputação pode ser construída com base em sinais, incluindo prémios, certificações, ou mera atenção dos meios de comunicação. Alguns destes sinais são mais credíveis do que outros.

Dollinger et al. (1997) e Zhang et al. (2012), nas suas investigações, têm também por base a referência à teoria dos recursos, onde a reputação é vista como o recurso chave dos ativos básicos de uma empresa, é valiosa, difícil de duplicar e insubstituível, dando assim à empresa uma vantagem competitiva sustentável. Logo, a reputação positiva de uma empresa pode ser uma fonte de lucro e rendimento, tornar-se numa barreira à imitação e, permitir acesso direto aos recursos, que por vezes são escassos. Essencialmente em acordos entre setores, como por exemplo: um projeto é mais rentável quando envolve cooperação entre parceiros com uma reputação superior, o que leva a melhores resultados para a parceria.

De acordo com a Teoria dos Jogos (Dollinger et al., 1997), a formação de um acordo de cooperação acrescenta valor e, para que o jogo resulte na totalidade máxima ao longo do relacionamento, as empresas devem ser capazes de prever o que o outro (parceiro) irá fazer. Através de uma reputação positiva, os parceiros deduzem que a empresa alvo não vai falhar nem diminuir os benefícios coletivos. Em consequência, se um parceiro fosse cobiçar um ganho a curto prazo ao sair do jogo, a sua reputação de jogos futuros e parcerias futuras seria diminuída.

Em conformidade com a Teoria dos Custos de Transação (Dollinger et al., 1997 e Zhang et al., 2012) quando a questão é a formação de um acordo de cooperação entre parceiros, uma reputação positiva pode reduzir os custos de transação. Ou seja, um parceiro com uma reputação positiva pode servir como sinal de que se trata de um potencial parceiro de confiança o que poderá reduzir os custos na seleção desse parceiro. As PME com reputações positivas e negativas são mais visíveis, logo é mais provável que recebam maior cobertura dos meios de comunicação do que PME sem qualquer reputação. Assim, os custos da procura para um parceiro aceitável e adequado são mais baixos. Em consequência, um potencial parceiro com uma reputação positiva poderá ter a implicação de ter que ser monitorizada e avaliada mais facilmente devido à sua visibilidade no mercado e ao seu desempenho (Dollinger et al., 1997 e Zhang et al., 2012).

Da perspectiva da Teoria do Contrato Relacional (Zhang et al., 2012), a preocupação é se a reputação preocupa a intenção de recusar um contrato relacional, especialmente quando comparado com um parceiro com uma reputação fraca. Um parceiro com uma reputação melhor vai prestar mais atenção ao seu estatuto e evitar assim a tentação de renegar o contrato. Assim, um acordo de cooperação deveria resultar numa relação a longo prazo, com efeitos positivos.

Nas teorias anteriores, a reputação é vista como uma variável independente no desempenho de uma empresa. Contudo, na Teoria da Efetividade Organizacional (Dollinger et al., 1997), a reputação de uma empresa é também uma medida da sua efetividade, uma variável dependente. Pode ser uma função do desempenho financeiro, da qualidade do produto, da efetividade da gestão, ou uma combinação dos fatores que apelam às várias características de uma empresa.

Para Das e Teng (1998), a falta de cooperação e o interesse dos parceiros em si próprios são as principais causas para o fracasso da cooperação. Só que, torna-se impossível identificar quais as empresas que atuam oportunisticamente, por isso o importante é perguntar o que leva os parceiros a ganharem confiança suficiente uns nos outros, para que não fiquem submetidos aos potenciais riscos de uma parceria. Assim, um baixo nível de confiança, desencoraja não só a formação acordos de cooperação, mas também leva os parceiros a olharem uns para os outros com desconfiança, quando estiverem numa parceria. Se uma PME é capaz de estabelecer uma relação de troca e assinar um contrato com um cliente bem conhecido, os seguintes clientes podem confiar nos critérios de qualificação dessa PME pioneira e, são assim mais fáceis de convencer (Partaner e Goel, 2017).

A reputação pode ter consequências muito favoráveis, ao sinalizar os consumidores sobre a qualidade do produto, pois podem permitir que as empresas cobrem preços mais altos, possam

atrair melhores investidores e clientes e, melhorar o acesso a mercados de capital (Fombrun e Shanley, 1990). Para Walker (2010), a reputação está relacionada com a vantagem competitiva uma vez que é um bem mais valioso e tem-se tornado importante em mercados competitivos. Existe uma forma de controlo que canaliza as ações das PME por conferir vantagem competitiva e desvantagem competitiva às empresas, que são os rankings de reputação demonstrados por Fombrun e Shanley (1990) na sua pesquisa.

O objetivo principal da reputação é convencer potenciais clientes geradores de receitas, de que a empresa pode produzir e entregar produtos com um bom desempenho (Partaner e Goel, 2017). A reputação de uma empresa é multidimensional, e tem três componentes: 1) qualidade do produto e inovação, 2) gestão da integridade e, 3) solidez financeira. Quando há uma diminuição de reputação num componente leva-se a um aumento de outro componente, o que significa que os gestores podem focar-se em diferentes partes da sua reputação e ainda compensar na área em que existe deficiência (Dollinger et al., 1997).

A cooperação pode ser arriscada devido à incerteza acerca da qualidade dos recursos e da confiança do potencial parceiro e, toda a informação que a empresa possa descobrir acerca do parceiro é um fator importante para perceber se a cooperação se deve formar ou não (Ebbers e Wijnberg, 2010).

Na perspetiva de Ebbers e Wijnberg, (2010), a reputação é analisada dentro de uma rede de cooperação, em que se torna num poderoso recurso porque está numa posição central da rede onde é efetuada a troca de informação que pode tornar um parceiro mais valioso que outro. Aqui as empresas estão limitadas em termos de acesso aos recursos mais valiosos, porque estão incutidas em redes que limitam a sua oportunidade de se envolverem em parcerias. Ainda para estes autores, a formação de acordos de cooperação com outras empresas que estão na rede irá reduzir o comportamento oportunista, uma vez que esses parceiros podem ter que enfrentar uma perda de reputação dentro da sua rede local.

As PME podem trabalhar para conseguirem reforçar o seu estatuto de mercado, ao estabelecerem uma reputação positiva num menor tempo possível, e esta ação está na mão dos gestores (Goldberg et al., 2003).

Para Jiang et al. (2008), uma boa reputação é a marca da qualidade de uma empresa, que serve para encorajar outras empresas a formarem processos de cooperação com ela. Em contrapartida, as empresas com uma má reputação, provavelmente, vão ter comportamentos inoportunos e egoístas que resulta numa dificuldade em conseguir trabalhar com estas empresas.

Existem vários investigadores que abordam uma perspetiva da reputação positiva (Dollinger et al., 1997; Goldberg et al., 2003 e Walker, 2010). Uma reputação positiva pode levar a benefícios estratégicos: 1) redução dos custos da empresa, 2) empresas podem cobrar preços mais altos, 3) atrair investidores e clientes, 4) aumentar a rentabilidade; 5) criar barreiras competitivas e, 6) aumentar a probabilidade dos stakeholders contratarem certas PME.

Goldberg et al. (2003) definiram quatro estratégias para a construção de uma reputação positiva de uma empresa com foco na dimensão interna e externa:

- 1- **Exploração dinâmica dos ativos existentes**- a administração da empresa assume uma política dinâmica de exploração de recursos internos para aproveitar de forma rápida as oportunidades de mercado. A empresa foca-se em soluções imediatas, mas incompletas para problemas relevantes e, em objetivos de curto prazo, o que implica uma entrada rápida no mercado, tal como lucros e crescimento rápidos.
- 2- **Desenvolver competências essenciais**- a administração segue uma perspectiva a longo prazo, concretizando investimentos bastantes significativos numa acumulação de capacidades internas. A empresa constrói um bom nome através do marketing da inovação da qualidade dos produtos. Vão ser direcionados esforços para a construção de uma mão de obra qualificada, gerentes experientes e tecnologias mais avançadas.
- 3- **Gestão da imagem**- a administração envolve-se num ambiente de política externa baseada na implementação, a curto prazo, de símbolos associados à empresa de sucesso. Este tipo de atividades pode incluir a produção de uma pseudo estrutura, ligando a PME a empresas já estabelecidas há mais tempo, “alugando” assim a reputação dessas empresas estabelecidas como um instrumento de legitimação.
- 4- **Alianças estratégicas**- a administração inventa uma estratégia com base em redes, partilhando um nome forte derivado de uma parceria. A parceria pode ser com um parceiro que aumenta sinergicamente as capacidades de uma empresa, fornecendo também os recursos que a empresa necessita. Ou a aliança pode ser com clientes proeminentes cuja associação com a empresa fornece acesso garantido ao mercado.

Na investigação de Dollinger et al. (1997), uma reputação positiva indica que uma organização é muito estimada, implica um bom nome, e pode ser usada como fator estratégico para ganhar um lucro acima da média.

No seu estudo, Dollinger *et al.* (1997) desenvolveram um modelo de três componentes para perceberem o impacto da reputação na escolha de um parceiro: o efeito da reputação, o efeito da posição alvo na cadeia de produção e, as características no processamento de informação do gestor de decisões.

Gu e Lu (2014) afirmam que o desempenho passado de uma empresa é a fonte mais direta e determinante da reputação. Existe um a fator a ter em conta na escolha do parceiro. Segundo Jiang et al. (2008), a existência de relações no passado entre os parceiros. Uma vez que as empresas já conhecem a reputação destes parceiros, esta experiência passada fornece às empresas uma maior facilidade nas capacidades de gestão e um melhor relacionamento entre eles.

Antes de uma PME querer entrar num acordo de cooperação tem que perceber se o parceiro tem o hábito de lidar de forma justa com os outros e, se tem um bom desempenho. Esta reputação de confiança é um recurso estratégico importante e tende a aumentar com o tempo (Jiang et al., 2008).

A reputação substitui mecanismos dispendiosos que verificam as intenções e monitorizam as ações dos parceiros de negócio, esta também é vista como um fator muito importante para assegurar a cooperação nas empresas, pois quando existe informação acerca da reputação de um parceiro, isso deve afetar o nível de crença e, posteriormente, o nível de cooperação (Arend, 2009). Este autor refere ainda que, os gestores devem utilizar a informação sobre o passado de um parceiro, para decidir se e, de que forma, devem conduzir a aliança com aquele determinado parceiro.

Para Bolton et al. (2005), a reputação é vista como um meio eficaz para o processo de cooperação, quando existe alguma entidade que pode conseguir informações das empresas (como por exemplo, instituições bancárias), ou quando se está inserido num grupo pequeno e todas as pessoas conhecem as histórias um dos outros.

Quando a reputação de uma empresa é fraca, ela enfrenta a necessidade de formar parcerias, mas quando a reputação aumenta significa que essa empresa atingiu níveis altos de confiança e legitimidade, fatores que são considerados recursos raros, particularmente em economias emergentes caracterizadas pela ineficiência de mercado e pela informação assimétrica. Assim com a reputação aperfeiçoada, as empresas devem ter melhores oportunidades de formar acordos de cooperação (Gu e Lu, 2014). As novas PME orientadas para o crescimento adquirem e constroem legitimidade, não apenas para emergir e sobreviverem, mas para alcançarem um crescimento rápido (Partaner e Goel, 2017).

Um dos fatores chaves para a futura estabilidade e para o sucesso da cooperação é a reputação (Jiang et al., 2008), isto porque a reputação é uma fonte importante de confiança mútua, uma vez que ajuda a reduzir os riscos das transações, minimizar os comportamentos inoportunos dos parceiros, diminuir os conflitos dos parceiros e controlar os riscos de relacionamento (Saxton, 1997).

Uma boa reputação cria uma percepção positiva acerca da capacidade de uma empresa criar valor e atrair outros recursos e, por conseguinte, a reputação aumenta o carácter de uma empresa como parceiro de cooperação (Gu e Lu, 2014).

Em suma, Dollinger et al. (1997) na sua investigação mostram que existe uma hierarquia nas relações entre as dimensões da reputação de um potencial parceiro (PME), em que a qualidade do produto é o mais importante, em segundo é a gestão e a dimensão menos importante é a reputação financeira.

**Tabela 2-** Definição de reputação

Teoria	Razões
Teoria dos Recursos (Dollinger et al., 1997 e Zhang et al., 2012)	Recurso valioso, difícil de duplicar e insubstituível Reputação positiva pode ser uma fonte de lucro e rendimento Acesso direto aos recursos

Teoria dos Jogos (Dollinger et al., 1997)	Formação de um acordo acrescenta valor, Tem que se prever o que o parceiro irá fazer para a parceria resultar.
Teoria dos Custos de Transação (Dollinger et al., 1997 e Zhang et al., 2012)	Reputação positiva pode reduzir os custos de transação, Pode servir como sinal que se trata de um potencial parceiro de confiança, As PME com reputações positivas ou negativas têm mais visibilidade.
Teoria do Contrato Relacional (Zhang et al., 2012)	A reputação preocupa a intenção de recusar um contrato relacional, Uma boa reputação evita a tentação de renegar o contrato
Teoria da Efetividade Organizacional (Dollinger et al., 1997)	Reputação é vista como uma medida da sua efetividade, É uma variável dependente; Pode ser uma função do: desempenho financeiro, da qualidade do produto, da efetividade da gestão ou uma <b>Fonte:</b> Elaboração Própria combinação de fatores que apelam às várias características da empresa

Fonte: Elaboração Própria

## Capítulo 3- Metodologia

De acordo com Barañano (2008), a metodologia é o que orienta a pesquisa. Assim, deve-se indicar o tipo de estudo a realizar, as técnicas para a obtenção de dados e quais os métodos a aplicar para a exploração e análise dos dados obtidos. A presente secção tem agora como propósito descrever

o desenho de investigação utilizado, bem como o contexto de análise e, os instrumentos de recolha e análise da informação adotados neste estudo.

### **3.1. Tipo de Estudo**

De forma a alcançar os objetivos definidos neste estudo, adotou-se uma abordagem de investigação de natureza qualitativa. Este tipo de investigação, para Bogdan e Biklen (1994), tem cinco características: 1) a fonte direta dos dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal na recolha dos dados; 2) é uma investigação descritiva; 3) há um maior interesse pelo processo do que simplesmente pelos resultados; 4) a análise de dados é indutiva e; 5) o significado tem uma importância vital nesta abordagem qualitativa.

Os métodos qualitativos pesquisam, explicam e analisam fenómenos que não podem ser medidos, porque possuem características específicas de “factos humanos” (Holanda, 2006). Para Martins (2004) na metodologia qualitativa há uma proximidade entre o sujeito e o objeto de conhecimento. Durante uma investigação, quando se está perante um fenómeno com características próprias é necessário o desenvolvimento de metodologias que privilegiem aspetos como a intuição, imaginação, a busca de estruturas universais, para obter um quadro bem elaborado da dinâmica subjacente à experiência (Holanda, 2006). Assim, neste estudo, o tipo de metodologia utilizada foi a investigação qualitativa. Esta metodologia tem como finalidade a compreensão e explicação de um fenómeno social sensível e complexo sobre o qual pouco se sabe, e que aspetos subjetivos e culturais poderão ser determinantes para a sua racionalidade e explicação (Gomes e Cesário, 2014). Deste modo, para perceber qual o papel da reputação no processo da cooperação empresarial, optou-se por um estudo qualitativo uma vez que o papel da reputação no processo de cooperação empresarial não pode ser medido quantitativamente.

No âmbito da investigação qualitativa optou-se ainda pelo método de estudo de caso. Para Godoy (1995), este tipo de procedimento é o mais adequado para um estudo detalhado de uma determinada situação. O estudo de caso é apresentado por Yin (2009), como um método de investigação em que há uma necessidade de compreender fenómenos complexos.

Por outro lado, Hancock e Algozzine (2006) dizem que o estudo de caso é geralmente mais exploratório do que confirmatório, isto é, neste tipo de estudo normalmente procura-se identificar temas ou categorias de comportamentos em vez de provar relações ou testar hipóteses. Mas estes autores afirmam ainda que o estudo de caso cria oportunidades para o investigador explorar questões adicionais no futuro e é um método em que se utilizam múltiplas fontes de informação.

### **3.2. Seleção dos Casos**

Neste estudo recorreu-se ao estudo de casos múltiplos (Yin, 2009), em que foram selecionadas cinco (PME) sediadas no distrito de Castelo Branco, Portugal.

Os critérios utilizados na seleção destes 5 casos (PME) foram: 1) as empresas tinham que obedecer à definição de PME segundo a recomendação da Comissão Europeia de 2003; 2) as PME pertencerem ao distrito de Castelo Branco, de forma a facilitar o trabalho da investigadora; e 3) PME que participaram ou participem em acordos de cooperação. O método de seleção dos casos adotado foi por conveniência e, segundo Barañano (2008), esta seleção de unidades da amostra é feita de forma arbitrária em função da conveniência da pesquisa.

A tabela 2 reúne as características das cinco PME selecionadas. Note-se que, no Caso 3, esta PME vai ser denominada por “Alpha” uma vez que esta empresa não divulgou os dados da mesma nem do entrevistado, optando assim pelo anonimato.

**Tabela 3-** Caracterização das empresas

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
<b>Nome</b>	CCAM Região Fundão e Sabugal	Macambi Lda,	“Alpha”	Beirabaga	Quinta dos Termos Lda
<b>Ano de fundação</b>	1997	1992	1979	1999	2008
<b>Setor de atividade</b>	Banca	Indústria de madeiras, carpintaria e móveis	Indústria têxtil	Produção e comercialização de frutas e legumes	Produção e comercialização de vinhos
<b>Forma Jurídica</b>	Cooperativa de responsabilidade limitada	Sociedade por quotas	-	Sociedade por quotas	Sociedade por quotas
<b>Número de funcionários</b>	53	35	-	180	10

Fonte: Elaboração Própria

### 3.3. Instrumentos de Recolha de Informação

Uma investigação acarreta sempre a utilização de técnicas e de instrumentos para a recolha da informação. No estudo de caso utilizam-se diferentes técnicas de recolha de dados tais como: a observação, a entrevista, a análise documental e o questionário (Carmo e Ferreira, 2008). Assim, nesta investigação foi usada a observação direta e a realização de entrevistas aos responsáveis das PME selecionadas,

Segundo Quivy e Campenhoudt (2003), as entrevistas distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana, em que estes processos permitem ao investigador retirar das entrevistas, informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados. Ainda para estes autores, os métodos de entrevista caracterizam-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores.

A entrevista qualitativa, para Moreira (2007), pode ser ainda definida como uma conversa: a) que é provocada explicitamente pelo entrevistador, b) é dirigida a pessoas com base num plano de investigação, c) guiada pelo entrevistador, e d) assente num esquema flexível de interrogação.

Segundo Hancock e Algozzine (2006), o investigador deve identificar participantes chave na situação, que nesta investigação foram as pessoas que estão mais ligadas às parcerias (acordos de cooperação) formadas pelas empresas, em que os seus conhecimentos e opiniões possam dar informações acerca das questões de investigação.

Neste estudo foram escolhidas as entrevistas individuais semiestruturadas por manterem alguma liberdade nas questões colocadas, o que pareceu adequar-se melhor no contexto desta investigação. As entrevistas foram conduzidas através de um guião (ver apêndice) que foi construído com base na problemática da investigação. As questões foram formuladas tendo em conta os objetivos e questões de investigação.

A tabela 3 ilustra as principais características dos cinco responsáveis (entrevistados) das PME selecionadas.

**Tabela 4-** Caracterização dos entrevistados

	E1	E2	E3	E4	E5
<b>Idade</b>	46	42	-	35	57
<b>Sexo</b>	Masculino	Masculino	-	Feminino	Feminino
<b>Cargo</b>	Administrador	Sócio Gerente	-	Diretora Comercial	Responsável da qualidade

Habilitações Literárias	12º ano	11º ano	-	Licenciatura em Direito e Mestrado em Gestão	Mestrado em Gestão da Produção
-------------------------	---------	---------	---	--	--------------------------------

Fonte: Elaboração Própria

### 3.4. Análise e Interpretação da Informação

A investigação qualitativa é “descritiva”, deve ser rigorosa e resultar diretamente dos dados recolhidos (Carmo e Ferreira, 1998). Ainda para estes autores, os dados incluem transcrições de entrevistas, registos de observações, documentos escritos, e os investigadores analisam as notas tomadas em trabalho de campo e os dados recolhidos, respeitando, tanto quanto possível, a forma segura a qual foram registados ou transcritos.

Para o tratamento da informação recolhida neste estudo, recorreu-se à análise de conteúdo, onde se incidiu maioritariamente sobre os relatórios das entrevistas e documentos. Assim, através dos testemunhos obtidos pelas entrevistas, foram definidos temas de análise para depois se explorar o material dos entrevistados.

A análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de informação e tem a vantagem de permitir trabalhar sobre a correspondência, entrevistas abertas e fontes de informação preciosa (Silva e Pinto, 2009).

## Capítulo 4- Resultados e Discussão dos Estudos de Caso

Para alcançar os objetivos definidos, perceber as razões para a formação de acordos de cooperação e se a reputação tem um papel importante na escolha do parceiro, nesta investigação foram efetuados cinco estudos de caso.

Para além da breve caracterização das cinco PME estudadas, a descrição destes cinco casos está organizada com base nos temas identificados quer a partir da literatura quer das evidências empíricas obtidas: (1) significado da cooperação, (2) razões para a formação da cooperação, e (3) critérios para a escolha de parceiros e o papel da reputação. Por fim fez-se uma análise comparativa com base nos dados alcançados a partir dos casos estudados (PME).

## 4.1. Caracterização das PME

A **Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Região do Fundão e Sabugal (CCAMRFS)**, (**Caso 1**) nasceu de uma fusão, em 1997, da Caixa de Crédito Agrícola do Fundão (que foi criada a 14 de julho de 1932) com a Caixa de Crédito Agrícola do Alto Côa e Alto Zêzere. Após a fusão, esta Caixa Agrícola passou a deter sete agências bancárias, nomeadamente em: Fundão, Alpedrinha, Covilhã, Caria, Silves (que pertenciam apenas à Caixa do Fundão) e, Sabugal, Almeida e Belmonte (que pertenciam à Caixa do Alto Côa e Alto Zêzere. Após a fusão, esta CCAM abriu ainda duas novas agências, em 1998 abriu a agência de Figueira de Castelo Rodrigo e, em 2008, uma segunda agência na cidade da Covilhã. Com sede social na Rua dos Três Lagares, na cidade do Fundão, a CCAMRFS tem por objetivo a prestação de serviços na área da Banca/Seguros a favor dos seus Associados e a prática dos demais atos inerentes à atividade bancária nos termos da legislação aplicável, e ainda promover a melhoria das condições do exercício da sua atividade, através da participação em Agrupamentos Complementares de Empresas, constituídas no âmbito do Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo, e ainda, o exercício da atividade do agente da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo e das empresas do Grupo CA, nomeadamente da CA Seguros, da CA Vida e da CA Gest. Esta é uma Caixa Agrícola autónoma que pertence ao Grupo CA (Crédito Agrícola). O verdadeiro Crédito Agrícola nasceu escassos meses depois da implantação da República a 1 de março de 1911. Este é um grupo financeiro de âmbito nacional e um motor de desenvolvimento local. É um conhecedor profundo do tecido empresarial das várias regiões onde atua e das necessidades dos clientes particulares. Um dos compromissos de cada Caixa Agrícola é contribuir com a sua ação em diversos níveis: económico, social, cultural e desportivo, para o progresso das comunidades locais. A CCAMRFS é um banco regional com base cooperativa enraizada nas comunidades locais, com solidez, confiança, proximidade e modernidade, dotada de uma oferta de soluções, produtos e serviços capaz de satisfazer todas as necessidades financeiras e de proteção das famílias, negócios e empresas, que constituem fatores críticos de sucesso numa relação de parceria privilegiada com os seus clientes.

A empresa **Macambi- Madeiras, Carpintaria e Móveis da Beira Interior Lda.** (**Caso 2**), fundada em 1992. Esta PME tem desenvolvido, ao longo dos anos, um vasto trabalho baseado na qualidade e satisfação dos seus clientes. Assim, consciente da importância da construção de móveis funcionais e para o uso quotidiano, que possibilitem às pessoas um uso rápido e eficaz dos mesmos, e que

lhes permita usufruir de espaços agradáveis, a Macambi aposta na funcionalidade, na beleza de um design inovador, na nobreza e qualidade dos diversos materiais e no rigor dos acabamentos. A empresa dispõe de profissionais devidamente qualificados que garantem em cada secção e com a ajuda dos mais modernos equipamentos a qualidade e eficiência que a caracteriza. A empresa atua na região da Beira Interior.

A PME (Caso 3) não divulgou os dados da empresa nem do entrevistado, optando assim pelo anonimato. Esta PME atua no campo da indústria têxtil no concelho do Fundão.

A **Beirabaga** - Sociedade de Produção e Comercialização de Pequenos Frutos, Lda., (**Caso 4**), sediada no concelho do Fundão, foi fundada em 1991. É uma empresa dedicada à produção de pequenos frutos (framboesa, amora, groselhas e mirtilos), inicialmente na região do Fundão, e mais recentemente, na zona do Algarve, onde o clima permite manter a produção destes frutos nos meses mais frios do inverno. Quando a Beirabaga iniciou a sua atividade nos anos 90, a produção destes frutos era um mercado praticamente inexistente em Portugal, assim como o seu consumo, sendo, portanto, o mercado externo o destino de quase toda a produção. Com o passar dos anos, esta PME foi ganhando espaço também no mercado nacional, onde foi construindo a sua marca e desenvolvendo um trabalho com os principais retalhistas do país de forma a estimular o consumo nacional destes frutos. Em 2010 a empresa começou a investir em novas explorações no Algarve, de forma a beneficiar de um clima único na Europa, que lhe permitiu produzir framboesas e amoras 12 meses por ano. A empresa tem apostado num crescimento sustentado, que lhe permite fazer face ao aumento do consumo destes produtos, sem nunca perder o foco na sua prioridade: a qualidade excepcional da sua fruta. E para isso a empresa está constantemente a testar novas variedades e novos métodos de produção.

A **Quinta dos Termos, Lda. (Caso 5)** é uma empresa familiar fundada em 2008, que se destina à produção e comercialização de vinho. Esta PME está sediada em Carvalhal Formoso, Belmonte, e tem atualmente 180 hectares dispendo de uma área vitícola em produção com alguns hectares de castas selecionadas. A adega é dotada de tecnologia sofisticada e é certificada em Produção Integrada (vinhos ecológicos) e segue os métodos tradicionais. No ano de 2017, esta PME adquiriu uma herdade no Alto da Lousa (Castelo Branco) onde fez um grande investimento, para continuar a sua produção e experimentar castas diferentes. Esta é a primeira quinta certificada em Portugal de produção integrada.

## **4.2. A Cooperação - o seu significado**

A interpretação e apresentação da informação recolhida tiveram em conta as razões para formar um acordo de cooperação e qual o papel da reputação no processo de cooperação identificadas a partir da revisão da literatura. Contudo, neste ponto são apresentados alguns conceitos sobre o significado do termo “Cooperação” e quais os tipos de acordos que têm estas PME. A informação

foi recolhida, principalmente, através das entrevistas realizadas aos responsáveis pelas parcerias/acordos formadas pelas PME.

Respeitante à primeira questão considerada para este estudo, o significado do termo “Cooperação”, através do testemunho obtido a partir do administrador da PME, Caixa de Crédito Agrícola da Região do Fundão e Sabugal (Caso 1), o parágrafo seguinte mostra o contexto da ideia do entrevistado:

- *“Estando num mundo cada vez mais global em termos de negócios como o que vivemos atualmente, dificilmente qualquer agente económico consegue alcançar os seus objetivos de forma isolada, tendo assim que haver uma ligação forte a alguns parceiros que vão surgindo ao longo do tempo da construção da própria entidade.”* (Caso 1) Danik e Lewandowska (2013) dizem mesmo que é necessário criar parcerias em mercados que são cada vez mais globais, em que a cooperação pode levar ao sucesso das PME. Para estes autores, um dos motivos do processo de cooperação inclui os interesses e objetivos de cada parceiro.

A ligação das PME também está presente no estudo de Golden e Dollinger (1993) onde defendem que estas empresas estão entrelaçadas, em relações com outras empresas, com o intuito de formar estratégias competitivas a fim de conseguirem sobreviver. Para o E1, sem acordos de cooperação, nenhuma empresa “chega longe”. Com o testemunho seguinte pode-se concluir que esta PME tem vários acordos de cooperação.

- *“Como o nosso campo de atuação é a banca, sentimos que somos parceiros fundamentais em muitos negócios. Esta é um banco regional que atua em seis concelhos da região, existem parcerias que são fundamentais, sobretudo com Câmaras Municipais, Juntas de Freguesias, Associações ou Agências de Desenvolvimento. Neste tipo de cooperação, o Crédito Agrícola consegue assumir um papel muito importante nas relações estabelecidas em comunidades locais, onde em muitas delas não existe qualquer tipo de serviço financeiro e marca uma posição estratégica, nomeadamente com a implementação de ATM (caixa multibanco) de forma a prestarem serviço às populações. Depois existem parceiros na área social como a APPACDM, alguns centros sociais, as Misericórdias, isto porque o Crédito Agrícola tem uma preocupação social, que é um dos valores desta empresa. Como esta instituição depende também da venda de seguros, temos obrigatoriamente uma parceria muito forte com as companhias de seguros. Também mantemos acordos com alguns clientes que são instituições com alguma dimensão, onde tentamos dar melhores condições a esse tipo de cliente, em contrapartida de conseguirem usufruir por exemplo de contas ordenado e de outras operações bancárias.”* (Caso 1)

Através da análise documental feita pela investigadora (site dos meios de comunicação da região), encontraram-se outros parceiros como é o caso dos Bombeiros Voluntários do Fundão e do Jornal do Fundão. Contractor e Lorange (1988) afirmam também que a associação com parceiros locais é necessária e frequente para ter acesso ao mercado.

Sobre este tema, o entrevistado do Caso 2 mostra também o que é para si o significado da cooperação, como se pode verificar no parágrafo seguinte.

- *“A Cooperação é estarmos todos interligados de forma a que nos apoiemos uns nos outros. Ou seja, nós empresas temos que estar ligados, de forma a que se eu precise de ajuda em algum ramo da minha atividade o meu parceiro vai estar disponível a ajudar-me e, se um parceiro precisar de ajuda eu também o irei auxiliar.”* (E2)

No estudo de Lyles (1987), as empresas formam acordos de cooperação para partilhar recursos e informações. O Caso 2 tem acordos de cooperação com outras PME que atuam na mesma área, mas têm uma dimensão menor e, por isso, apoiam-se nesta PME para conseguirem recursos para terminarem a sua produção que não seria possível de finalizar por falta de recursos. Esta PME (Caso 2) tem parceiros no distrito de Castelo Branco, bem como em Mação, Algarve e Lisboa.

Como referem Alonso e Andrews (2018) a criação de parcerias entre PME que atuam em setores diferentes é importante, porque ao trabalharem em conjunto, produzem novas capacidades colaborativas.

Com a utilização da análise documental, no site institucional da PME (Caso 2), conseguiu-se confirmar que esta empresa tem parceiros tecnológicos, institucionais, financeiros e, parceiros de negócio. Alonso e Andrews (2018) afirmam também que a colaboração entre PME, o governo e a sociedade civil é fundamental para a criação de valor e para a conquista de objetivos sociais importantes.

O responsável do Caso 3 (E3) refere também a sua opinião sobre o significado da cooperação:

- *“Entendemos que a cooperação é toda a forma de negociação que é benéfica para os dois lados. A cooperação pode ser o contrato de um funcionário, prestação de serviços, subcontratação, compras a fornecedores, parcerias com instituições, entre outros.”*

Wright e Lockett (2014) dizem que em qualquer acordo de cooperação existe a necessidade de coordenação e cooperação entre as partes, para que este acordo funcione de forma adequada para alcançar objetivos e sucesso comuns.

O E3 diz que esta PME estabelece alguns acordos de cooperação, como a subcontratação, mas principalmente acordos a nível social.

*“Utilizando o termo cooperação de forma menos genérica, traduzindo cooperações que não envolvem trocas monetárias, a empresa também apresenta cooperações feitas principalmente no âmbito social. Dentre elas destaco duas, a primeira com uma escola da região, uma cooperação cíclica que está presente há bastantes anos, durante os anos de parceria já tivemos mais de 300 beneficiados (número aproximado) onde a escola utiliza as nossas instalações para a formação e depois a empresa absorve grande parte dos formandos integrando-os no quadro de funcionários. A segunda cooperação citada é tratada com as entidades comerciais, também regionais e já com vários anos de duração,*

*nela criamos descontos atrativos para a massa trabalhadora da nossa empresa, gerando um grande número de clientes para o comércio protocolado e uma valorização do poder de compra para os nossos funcionários.” (Caso 3)*

Com este tipo de acordos de cooperação, esta PME promove o seu valor e imagem no mercado e conseguem atrair mais clientes. O que é comprovado por Gulati (1998) que defende a busca pelo poder de mercado como uma razão importante na formação de acordos de cooperação.

Ainda sobre o significado de “cooperação”, o E4 respondeu o seguinte: *“A cooperação é um desenvolvimento conjunto de um objetivo comum às partes envolvidas para obtenção de ganhos”*. Neste sentido, para Franco (2007), um acordo de cooperação é uma decisão estratégica adotada por duas ou mais empresas independentes (nacionais ou estrangeiras) com vista a trocar ou partilhar recursos para procurar oportunidades de mercado e alcançar benefícios mútuos. Também Danik e Lewandowska (2013) defendem que as empresas envolvidas no processo de cooperação devem estar conscientes dos motivos e interesses dos seus parceiros, para que haja sucesso entre as relações.

A diretora comercial da PME do Caso 4 diz ainda que:

*- “Com o aumento da produção nacional de pequenos frutos, a BeiraBaga através da sua sólida rede de clientes não só nacionais como internacionais, tem estabelecido parcerias com vários produtores de todo o país comercializando parte da sua produção. Acordo de desenvolvimento de novas variedades de plantas. É um acordo formal, a longo prazo. Um dos principais parceiros é um organismo público.” (E4)*

Em algumas situações as PME formam acordos com parceiros que atuam na mesma área, como é o caso desta PME. O que é explicado segundo Kim e Higgins (2007) tendo em consideração a cooperação entre PME, como um veículo para alcançar objetivos e maximizar a ampla gama de competências, que podem ser adquiridas através desta colaboração. Estes autores dizem ainda que as PME tendem a criar mais valor ao criar um acordo de cooperação com parceiros que complementem os seus pontos fracos.

Finalmente no Caso 5, quando questionado sobre o que é a cooperação, o E5 respondeu o seguinte: *“É uma parceria que beneficia as várias partes envolvidas, com vista à obtenção de resultados positivos a médio/longo-prazo”*.

Neste sentido, para Stuart (1998), a cooperação afeta o desempenho das PME porque contribui para o seu crescimento, apresenta taxas rápidas de inovação, antecipa a mortalidade, facilita o conhecimento organizacional e afeta a reputação corporativa.

Segundo o entrevistado E5, têm algumas parcerias com as seguintes entidades: Universidade da Beira Interior, Comissão Vitivinícola Regional da Beira Interior, ViniPortugal, Associação Empresarial da Beira Baixa, Instituto Superior de Agronomia, Ministério da Agricultura e, InovCluster.

A InovCluster é a Associação do Cluster Agroindustrial do Centro, que visa contribuir para o aumento da competitividade dos sistemas produtivos locais e regionais e para a afirmação da Região Centro de Portugal ao nível nacional e internacional. Neste sentido, estabelece uma plataforma de concertação entre os principais atores deste setor, e apoia empresas em processos de inovação, IDT, transferência de conhecimento, formação, desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos, marketing e internacionalização.

### 4.3. Razões para entrar num acordo de cooperação

As empresas têm sempre razões para entrarem num acordo de cooperação, apesar de divergirem de empresa para empresa. Neste ponto vão ser identificadas as razões de cada caso (PME) estudado.

No que diz respeito às razões para entrar num acordo de cooperação, o entrevistado do Caso 1 (E1) diz o seguinte: *“Eu não sei se há requisitos mínimos para um acordo de cooperação, tem que haver é necessidades e objetivos de parte a parte, que são supridas umas pelas outras”*. (E1)

O E1 diz ainda que: *“Nós vendemos produtos financeiros, confiança e do outro lado há pessoas e instituições que precisam destes serviços e, em contrapartida, podem surgir também novos negócios para nós, como abertura de contas, transferência de carteiras de seguros, entre outros. Há aqui uma cedência de parte a parte, que sem parcerias, estas operações estariam a ser realizadas com condições menos favoráveis”*.

Este tipo de condições é defendido por Mariti e Smiley (1983), ao afirmarem que, num acordo de cooperação pode existir a remuneração financeira, tal como pode haver algum tipo de pagamento por um bem ou serviço e, as PME podem trocar informações, mercadorias ou serviços.

Já para o Caso 2, os motivos para entrar num acordo de cooperação são:

*- “Tal como já tinha referido temos que nos apoiar uns aos outros. E para eu entrar numa parceria é porque vou precisar dos recursos do meu parceiro ou o contrário. Nós também ajudamos outros clientes ou parceiros que nos pedem ajuda porque temos recursos que eles não têm.”*

Um fator também importante é referido por Danik e Lewandowska (2013), o início de um acordo de cooperação implica conhecer três conjuntos de interesses: (1) os interesses próprios, para os quais cada parte entra na cooperação, (2) os interesses estratégicos de cada parte e, (3) os interesses partilhados que refletem a unidade e os objetivos da cooperação. Esta ideia está presente no estudo de Li et al., (2013) onde afirmam que a **partilha dos recursos**, dos custos e riscos, e o aumento do dinamismo da empresa são razões fundamentais para a formação da cooperação.

Para o Caso 3, o entrevistado afirma o seguinte quando questionado acerca das razões que levam a entrar num acordo de cooperação:

*“Quando tratamos da cooperação de forma menos genérica, ela existe e é desenvolvida para atender às requisições menos essenciais do comércio em si, mas que podem criar situações mais confortáveis e/ou “brand awareness”, identificando a empresa com estatutos que não necessariamente competem ao seu ramo de negócio, mas que podem gerar um impacto positivo a nível de marca e reconhecimento. Elas também podem ser criadas para gerar um bem-estar regional e social, além de funcionar como incentivo e motivação para os trabalhadores.”* (E3)

Neste contexto, Danik e Lewandowska (2013) afirmam que apesar de haver vários motivos para entrar num acordo de cooperação o principal é melhorar a posição estratégica. Também para Gulati (1998), uma das razões é o comportamento estratégico que leva as empresas a tentar melhorar a sua posição estratégica ou o seu poder de mercado.

No caso da PME 4 (Caso 4), o responsável apenas disse que as principais razões são *“estratégias de desenvolvimento do negócio em que ambas as partes operam, para alcançar mais mercado”*. O que é sustentado por Nielsen (2003). Este autor diz que 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. Também Glaister e Buckley (1996) nas suas investigações identificam um conjunto mais alargado de motivos que levam as empresas a formar estes acordos. Eles identificaram- como motivos estratégicos, a partilha e extensão do risco, diversificação do produto, entrada mais rápida no mercado, estabelecimento de posição no mercado, facilitar a expansão internacional, entre outros.

No último caso, o entrevistado E5 referiu as seguintes razões: *“desenvolver novos produtos; recuperação das castas autóctones; entrada em novos mercados; consolidação dos mercados já existentes e o crescimento do negócio.”* Esta PME foi a que enumerou mais razões para a criação de um acordo de cooperação. Como podemos verificar são vários os motivos que levam as PME à procura de parcerias, por conseguinte, esse facto, segundo Das et al. (1998), deve-se aos objetivos estratégicos diferentes de cada empresa.

#### **4.4. Critérios para a escolha do parceiro**

A escolha do parceiro é vista para alguns autores como um dos fatores iniciais mais importantes num acordo de cooperação, e para que este acordo tenha uma longa duração.

A esta questão o responsável do Caso 1 referiu que a *“credibilidade do parceiro e a sua reputação são o que procuram, em primeira fase, quando escolhem um parceiro”*. Mas para este gestor há outras questões a ter em consideração na escolha do parceiro:

- *“Depende se são parcerias com clientes ou fornecedores, mas sem dúvida que a credibilidade, o rigor na forma como as situações são desenvolvidas, a seriedade e, a responsabilidade. Sem dúvida que também ao longo do tempo, a parceria vai ditando se o parceiro é sério e se tem credibilidade. A ética é também um critério fundamental nos negócios, e quando um destes valores é abalado, pondera-se se é uma parceria a manter ou não.”* (E1)

A seleção dos parceiros é um fator crítico para um desenvolvimento bem-sucedido de um acordo de cooperação, porque a gestão das parcerias pode não ser suficiente para ultrapassar os esforços iniciais da seleção dos parceiros (Cummings e Holmberg, 2012). Também Franco e Haase (2015) afirmam que a escolha de um parceiro certo surge como sendo um dos fatores mais influentes do sucesso de um acordo, pois tem sido referido como a causa comum do fracasso.

Para Hwang (2017), a escolha do parceiro certo adequado é o mais importante para se conseguir alcançar uma cooperação de sucesso. O entrevistado E2 descreveu sucintamente os critérios importante na sua decisão de escolha do parceiro: *“Tem que ser alguém que seja fiável, que trabalhe com a mesma ideologia que a minha, ser correto.”* Tal como Brouthers et al. (1995) defendem, o mais importante na escolha do parceiro é a investigação que as PME fazem das qualidades e características das empresas com o fim de encontrarem o parceiro certo, a fim de conseguirem trabalhar em conjunto com as mesmas ideias.

Já no Caso 3, o entrevistado tem uma visão um pouco diferente acerca desta questão:

- *“A escolha de um parceiro sempre vai passar pelo crivo mercadológico de custo/benefício. Se os benefícios (incluindo a reputação) forem superiores ao que planeamos em questão de investimentos (também aqui considerada a reputação que pode estar tanto do lado do benefício como do investimento), o parceiro será atrativo e, portanto, escolhido.”* (E3)

Esta PME tem a sua preocupação em **critérios financeiros**. Todavia para Brouthers et al. (1995) pode ser arriscado escolher parceiros com base apenas na contribuição financeira, deve também ser incluída uma investigação às capacidades, às tecnologias e ao mercado das empresas parceiras. O mesmo argumenta Luo (1998), durante o processo de cooperação as empresas devem identificar critérios apropriados para a seleção do parceiro certo e, devem perceber a importância de cada critério.

Cummings e Holmberg (2012) defendem também que a seleção dos parceiros é um fator crítico para um desenvolvimento bem-sucedido de um acordo de cooperação, porque apenas a gestão das parcerias pode não ser suficiente para ultrapassar os esforços iniciais da seleção dos parceiros.

Nestas circunstâncias, no Caso 4, o entrevistado referiu apenas o critério da **confiança na escolha do parceiro**. Esta ideia está presente na investigação de Das e Teng (1998), onde argumentam que um baixo nível de confiança, desencoraja não só a formação de acordos de cooperação, mas também leva os parceiros a olharem uns para os outros com desconfiança, quando estiverem numa parceria.

Também Partanen e Goel (2017) têm o critério da confiança interpretado no seu estudo: se uma PME é capaz de estabelecer uma relação de troca e assinar um contrato com um cliente bem conhecido, os próximos clientes podem confiar nos critérios de qualificação dessa PME pioneira e, são assim mais fáceis de convencer.

O entrevistado E5 sugeriu também a **confiança** e, ainda a **idoneidade**, **profissionalismo** e a experiência profissional como sendo os critérios fundamentais na escolha do parceiro. Para Luo (1998), durante o processo da cooperação, as empresas devem identificar critérios apropriados para a seleção do parceiro certo, e devem perceber a importância de cada critério, que são diferentes dependendo de cada empresa, da estrutura e do tempo. Franco (2010) defende também que a confiança criada nas relações de cooperação é um critério que permite a redução dos custos na identificação de possíveis parceiros, isto porque se, ao entrar num relacionamento, as empresas já tiverem tido uma experiência anterior com o parceiro, se certas normas já foram institucionalizadas, a confiança pode assumir um papel fundamental e fazer as relações entre empresas mais estáveis.

#### 4.5. O papel da reputação na Cooperação Empresarial

A reputação é um fator que pode aumentar o sucesso da cooperação, é como se tratasse de um mecanismo que substitui os mecanismos que atuam para monitorizar as ações dos parceiros de negócios (Arend, 2009).

Para o Caso 1, a reputação e a credibilidade são dois conceitos muito idênticos. O entrevistado E1 afirma que:

- *“Numa instituição como uma entidade bancária, como é o nosso caso, a reputação é do mais fundamental para o negócio, independentemente das taxas de juro ou das comissões. A reputação é a confiança que depositam em nós”*. De facto, segundo Jiang et al. (2008), a reputação é um dos fatores chave para a futura estabilidade e para o sucesso da cooperação, isto porque é uma fonte importante de confiança mútua. A confiança ajuda a reduzir os riscos de transações, a minimizar os comportamentos inoportunos dos parceiros, e diminuir conflitos de parceiros (Saxton, 1997).

A reputação é uma avaliação coletiva dos stakeholders e dos parceiros sobre a capacidade que uma empresa tem na criação de valor com base nas suas características e qualidades (Partaner e Goel, 2017). O testemunho do E1 é sustentado pela investigação de Jiang et al. (2008), onde sustentam que uma boa reputação é a marca da qualidade de uma empresa, que serve para encorajar outras empresas a formarem acordos de cooperação com ela.

O entrevistado E1 diz ainda que *“temos ainda que ter cuidado com as parcerias que escolhemos, os parceiros têm que ter uma reputação inquestionável”*. A reputação é vista para alguns autores e.g., (Dollinger et al., 1997 e Arend, 2009) como um recurso intangível da sua estratégia de

negócio, é capaz de atrair outros recursos na forma de criação de parcerias e, quanto melhor a reputação, mais provável é ser alvo de um acordo de cooperação.

Quando questionado acerca da reputação ser importante na escolha do parceiro o responsável do Caso 2 afirma o seguinte:

- *“A reputação importa muito. Um parceiro tem que ser alguém que não tenha problemas com outras empresas e que não se apoie em nós apenas para ganhar reputação.”*

Este é um argumento também defendido por Das e Teng (1998), estes autores afirmam que a falta de cooperação e o interesse dos parceiros em si próprios são as principais causas para o fracasso da cooperação. De forma a conseguir-se identificar quais as PME que atuam de forma oportunista, para estes autores, o importante é perceber como os parceiros podem confiar uns nos outros. Jiang et al. (2008) dizem também que as empresas com uma má reputação irão ter comportamentos inoportunos e egoístas que irão resultar numa dificuldade em conseguir trabalhar com essas empresas.

Uma reputação positiva de uma empresa pode ser uma fonte de lucro e rendimento, pode tornar-se numa barreira à imitação e, permitir acesso direto aos recursos que por vezes são escassos (Dollinger et al., 1997 e Zhang et al., 2012). Neste sentido, o entrevistado do Caso 3 sobre a **importância da reputação** mencionou que:

- *“Vai sempre depender do papel e centralidade da importância desse parceiro para a nossa empresa, se estamos considerando clientes por exemplo, a reputação do mesmo é vital para o processo. Isto porque temos uma determinada gama de clientes que se enquadram no nosso modelo produtivo, produtos, preços e finalmente no reconhecimento da nossa marca.”* (E3)

Nesta PME podemos verificar que a reputação tem apenas importância para a empresa quando se trata de uma parceria com novos clientes. Apesar disso, a reputação pode ser uma fonte de rentabilidade e lucro, desde que ela seja valiosa, rara, difícil de duplicar e insubstituível (Dollinger et al., 1997).

Mas por outro lado, o entrevistado desta PME (E3) disse ainda que:

- *“Se o parceiro que está sendo considerado trata-se de um fornecedor de uma parte não importante para a produção, por exemplo o fornecedor de toners para a impressora, materiais de escritório, móveis etc., vemos uma redução drástica da importância da reputação deste parceiro, sendo ínfima essa consideração na escolha do mesmo, justamente por não gerar nenhum reconhecimento para a empresa, nem positivo nem negativo, sendo sempre este o filtro da importância da reputação.”* (E3)

Zhang et al. (2012) sustentam que a reputação não aparece de imediato, é cultivada através de relações de cooperação a longo prazo, normalmente com grande oportunidade de custos; assim como as empresas competem pelos clientes, também disputam o status da reputação, que vai ser

construída a partir das informações disponíveis sobre as atividades das empresas, ou através dos meios de comunicação.

No que diz respeito ao Caso 4, o entrevistado diz que *“a reputação do parceiro é importante na escolha do mesmo porque idealmente o acordo de cooperação será também para despertar o interesse de terceiros que serão “alvos”, tanto mais fáceis quanto mais confiarem nas partes envolvidas no processo.”*

O testemunho anterior reflete que um acordo de cooperação atrai possíveis parceiros e de modo a perceber se podem ser confiáveis, assim, o fator reputação pode ter um papel importante a desenvolver neste caso. Gu e Lu (2014) dizem mesmo que uma boa reputação cria uma percepção positiva acerca da capacidade de uma empresa criar valor e atrair outros recursos e, por conseguinte, a reputação aumenta o carácter de uma PME como parceiro de cooperação.

A reputação, para Fombrun e Shanley (1990), é o resultado de um processo competitivo no qual as empresas sinalizam as suas características principais aos seus **clientes**, com o intuito de maximizarem o seu estatuto social.

Por fim, também no Caso 5, o responsável por esta PME confirmou que a reputação de um possível parceiro é muito importante na escolha do mesmo. A reputação pode ter consequências favoráveis, ao sinalizar os consumidores sobre a qualidade do produto, pois podem permitir que as empresas cobrem preços mais altos, possam atrair melhor investidores e clientes, e melhorar o acesso a mercados de capital (Fombrun e Shanley, 1990).

## 4.6. Síntese dos Resultados Obtidos

Após a análise dos dados e da sua discussão, neste ponto faz-se uma análise comparativa sobre a orientação que cada PME estudada teve sobre as principais temáticas/categorias identificadas neste estudo (significado da cooperação, razões para formar um acordo de cooperação, os critérios para a escolha do parceiro). Na tabela seguinte estão expostas as ideias dos resultados obtidos nos estudos de caso efetuados.

Tabela 5- Análise comparativa

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
1) Significado da Cooperação Empresarial	<i>“difícilmente qualquer agente económico consegue</i>	<i>“é estarmos todos interligados de forma a que nos</i>	<i>“a cooperação é toda a forma de negociação que é benéfica para os dois lados”</i>	<i>“cooperação é um desenvolvimento conjunto de um objetivo comum</i>	<i>“É uma parceria que beneficia as várias partes envolvidas, com vista à obtenção de</i>

	<i>alcançar os seus objetivos de forma isolada”</i>	<i>apoiemos uns nos outros”</i>		<i>às partes envolvidas para obtenção de ganhos”</i>	<i>resultados positivos a médio/longo-prazo”</i>
<b>2) Razões para entrar num acordo de cooperação</b>	- Objetivos e necessidades idênticas dos parceiros; - Criação de novos negócios	- Partilha de recursos; -Alguém com a mesma ideologia	- Alcançar reconhecimento de mercado; -Relação custo/benefício	- Crescimento de negócio	- Desenvolvimento de novos produtos; - Entrada em novos mercados; - Crescimento de negócio; - Consolidação do mercado já existente; -Experiência profissional
<b>3) Critérios de seleção do parceiro</b>	- Reputação; -Credibilidade	- Confiança; - Ideologia	-Reputação; -Relação custo/benefício	- Reputação; -Confiança	-Reputação; - Confiança

## Capítulo 5- Considerações Finais

### 5.1. Conclusões gerais

No plano atual do mercado onde as grandes empresas fazem parte da concorrência, as PME encontram-se com falta de recursos em relação aos seus concorrentes e, é por isso, que estas pequenas empresas devem estar, constantemente, a inovar e adotar estratégias empresariais para competirem com os seus rivais. Neste sentido, surge assim a necessidade de formação acordos de cooperação. As PME, ao recorrerem a esta estratégia, ganham muitos benefícios aliando-se a parceiros, permitindo a transferência de recursos, a partilha dos riscos, entre outros motivos.

Neste sentido, o objetivo desta investigação foi identificar as principais razões para entrar num acordo de cooperação e, principalmente, perceber qual o papel da reputação na escolha de um parceiro num acordo de cooperação. Para compreender estes dois tópicos foi também importante perceber o que as PME entendem por cooperação empresarial, e os critérios que estas PME consideram na escolha de um parceiro.

De forma a alcançar estes objetivos, recorreu-se a uma metodologia qualitativa, adotando o método do estudo de caso. Desta forma, a informação foi obtida através do uso de entrevistas aos responsáveis pelas parcerias das PME estudadas, bem como a análise de alguns documentos, que depois foram analisadas através da análise de conteúdo.

Com este estudo concluiu-se que os principais motivos, apontados pelas PME estudadas, para a concretização de acordos de cooperação foram: 1) partilha de recursos, 2) objetivos e necessidades idênticas dos parceiros, 3) criação de novos negócios, 4) alcançar reconhecimento no mercado, 5) desenvolvimento de novos produtos, 6) entrada em novos mercados, 7) crescimento do negócio e, por fim, 8) a consolidação do mercado já existente. Contudo, os motivos mais mencionados foram a entrada em novos mercados e o crescimento do negócio, o que reflete que as PME entendem a cooperação como um veículo importante para conseguirem crescer e, assim, fazer face aos seus concorrentes.

Com este estudo conclui-se ainda que todas as PME estudadas mantêm acordos de cooperação, algumas até a longo prazo. Relativamente aos critérios na seleção de um parceiro, as PME identificaram os seguintes: 1) confiança, 2) reputação, 3) credibilidade, 4) alguém com a mesma ideologia, 5) relação custo/benefício e 6) experiência profissional. De referir que o critério da reputação foi apontado pelas PME o que mostra que este critério é um indicador importante no processo de seleção dos parceiros. A confiança também é um outro critério muito referenciado pelas PME aqui estudadas, o que significa que, para além dos recursos que o parceiro possa ter, o mais importante é poderem confiar no outro.

## **5.2. Contribuições para a Teoria e Prática**

Como contribuições deste estudo para a teoria realça-se o avanço do conhecimento na área da cooperação empresarial no contexto de PME. Este estudo mostra o importante papel da reputação no processo de cooperação empresarial. Se olharmos para a estabilidade da cooperação empresarial proveniente de uma adequada seleção dos parceiros, este estudo mostra a importância da reputação neste processo, pois constata-se que a reputação é um fator fundamental para os empresários-gestores quando selecionam os seus parceiros.

Relativamente às implicações deste estudo para a prática empresarial, salienta-se que o estabelecimento de acordos de cooperação é importante para as PME, pois é uma das principais formas destas pequenas empresas suprirem a falta de recursos e alcançar um crescimento no mercado. No contexto competitivo atual, as PME são obrigadas a competir com outras empresas, por vezes, de maior dimensão. Assim, quando formarem um acordo de cooperação, o papel da reputação do parceiro torna-se um critério fundamental para que estas relações de cooperação tenham sucesso e alcancem um certo grau de estabilidade.

Os responsáveis pelas PME precisam ter em mente que a escolha do parceiro afetará significativamente o desempenho das relações de cooperação no longo e no curto prazo. Além

disso, este estudo indica que selecionar um parceiro adequado para uma relação de cooperação empresarial não é uma tarefa fácil, devido aos vários critérios de seleção que existem.

### **5.3. Limitações e Linhas Futuras de Investigação**

Uma das principais limitações deste estudo foi o facto das PME estudadas se reduzirem apenas ao distrito de Castelo Branco, não podendo generalizar-se os resultados obtidos para outras regiões do país. Desta forma, sugere-se que no futuro sejam efetuados estudos com outras PME, em diferentes regiões do país, para que se possa fazer um estudo comparativo.

Ao adotar o estudo de caso nesta investigação, apesar de ser um método que permite compreender fenómenos complexos como aquele aqui estudado, implica resultados e conclusões apenas para estes casos concretos, não podendo ser extrapolados. Assim esta limitação leva também a uma necessidade de realizar este tipo de estudo com uma abordagem quantitativa e com uma amostra maior.

Em parte, as limitações deste estudo remetem para futuras linhas de investigação. Assim sugere-se realizar uma investigação quantitativa, noutras regiões do país e com PME de diferentes características, com vista a conseguir uma generalização de resultados. Sugere-se ainda que em futuras investigações sejam estudadas PME de outros setores de atividade, assim como em empresas de maior dimensão, para se fazer um estudo comparativo.

Finalmente, alguns fatores são apontados como justificativos da reputação de uma empresa/parceiro, tais como a qualidade do produto, integridade nos negócios ou cooperação, e, portanto, pesquisas futuras poderiam distinguir os vários aspetos da reputação e explorar a sua influência no comportamento de acordos de cooperação entre empresas. Assim, este estudo pode contribuir para futuras linhas de pesquisa explorando as lacunas identificadas e apresentadas, a fim de fornecer pesquisas inovadoras sobre o interface reputação-cooperação empresarial.

# Bibliografia

- Alonso, J. M., Andrews, R. (2018), "Governance by targets and the performance of cross-sector partnerships: Do partner diversity and partnership capabilities matter?", *Strategic Management Journal*, Vol.40 No.4, pp. 556-579.
- Arend, R. (2009), "Reputation for cooperation: contingent benefits in alliance activity", *Strategic Management Journal*, Vol.30 No. 4, pp. 371-385.
- Arino, A.; Abramov, M.; Skorobogatykh, I., Rykounina, I., Vilà, J. (1997), "Partner Selection and Trust Building in West European-Russian Joint Ventures- A Western Perspective", *International Studies of Management & Organization*, Vol.27 No. 1, pp. 19-37.
- Baird, I.; Lyles, M.; Ji, S.; Wharton, R. (1990), "Joint Venture Success: A Sino-U.S. Perspective", *International Studies of Management & Organization*; Vol.20 No. 1-2, pp. 125-134.
- Baum, J. A., Calabrese, T., Silverman, B. S. (2000), "Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology", *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp. 267-294.
- Bogdan, R. e Biklen, S. (1994): "Investigação qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos", Porto: Porto Editora.
- Bolton, G.; Katok, E.; Ockenfels, A. (2005), "Cooperation among strangers with limited information about reputation", *Journal of Public Economics*, Vol.89 No. 8, pp.1457-1468.
- Brouthers, K. D.; Brouthers, L. E.; Wilkinson, T. J. (1995) "Strategic Alliances: choose your partners", *Long Range Planning*, Vol.28 No. 3, pp. 18-25.
- Carmo, H.; Ferreira, M. M (1998), "Metodologia da Investigação: Guia para auto-aprendizagem", Universidade Aberta, Lisboa.
- Chung, S.; Singh, H.; Lee, K. (2000), "Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation", *Strategic Management Journal*, Vol.21 No. 1, pp. 1-22.
- Comissão Europeia (2016), *Recomendação da Comissão: a definição de micro, pequenas e médias empresas*. União Europeia, Bruxelas, Bélgica.
- Contractor, F. e Lorange, P. (1988): "Cooperative strategies in international business: joint ventures and technology partnerships between firms", Lexington Books, New York.
- Cummings, J. L., Holmberg, S. R. (2012), "Bes-fit Alliance Partners: The use of critical success factors in a comprehensive partner selection process", *Long Range Planning*, Vol.45, pp. 136-159.

- Danik, L.; Lewandowska, M. (2013), "Motives and barriers in the field of cooperation between companies. Research outcomes based on the polish engineering industry", *Journal of Economics & Management*, Vol.14, pp.21-34.
- Das, T.K.; Teng B.S (1996), "Risk types and inter-firm alliance structures", *Journal of Management Studies*, Vol.33 No 6, pp. 827-843.
- Das, T.K.; Teng B.S (1998), "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances", *Academy of Management Review*, Vol.23 No. 3, pp. 491-512.
- Das, T.K.; Teng B.S. (2000), "A resource-based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, Vol.26 No. 1, pp. 31-61.
- Das, T.K.; Teng, B.S. (2003), "Partner analysis and alliance performance", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 19, pp. 279-308.
- Dyer, J.; Kale, P.; Singh, H. (2001), "How to make strategic alliances work", *MIT Sloan Management Review*, Vol.42 No. 4, pp. 37-43.
- Dollinger, M.; Golden, P.; Saxton, T. (1997), "The effect of reputation on the decision to joint venture", *Strategic Management Journal*, Vol.8 No. 2, pp. 127-140.
- Dong, L.; Glaister, K. (2006), "Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: perspectives of Chinese firms", *International Business Review*; Vol.15 No. 6, pp. 577-600.
- Ebbers, J.J.; Wijnberg, N. (2010), "Disentangling the effects of reputation and network position on the evolution of alliance networks", *Strategic Organization*, Vol.8 No 3, pp. 255-275.
- Fombrun, C.; Shanley, M. (1990), "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy Management Journal*, Vol.33 No.2, pp.233-258.
- Franco, M. (2003), "Collaboration Among SMEs as a Mechanism for Innovation: An Empirical Study", *New England Journal of Entrepreneurship*", Vol. 6 No.1, pp.23-32.
- Franco, M. (2007), "Tipologia de Processos de Cooperação Empresarial: Uma Investigação Empírica sobre o Caso Português", *Revista de Administração Contemporânea*, Vol.11 No 3, pp. 149-176.
- Franco, M. (2010), "Partner selection criteria in cooperative agreements: influence from contextual factors", *International Journal Business Environment*, Vol. 3 No.3, pp. 267-291.
- Franco, M.; Haase, H. (2015), "Interfirm Alliances: A Taxonomy for SMEs", *Long Range Planning*, Vol.48, pp. 168-181.
- Gale, A., Luo, J. (2004), "Factors affecting construction joint ventures in China", *International Journal of Project Management*, Vol.22, pp. 33-42.

- Geringer, J. M. (1991), "Strategic Determinants of partner selection criteria in international joint venture", *Journal of International Business Studies*, Vol.22, pp. 41-62.
- Gerring, J. (2007), *Case Study Research: Principles and Practices*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Glaister, K. W.; Buckley, P. J. (1996), "Strategic Motives for International Alliance Formation", *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No.2, pp. 301-332.
- Godoy, A. S. (1995), "Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades", *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 35, No 2, pp. 57-63.
- Goldberg, A.; Cohen, G.; Fiengenbaum, A. (2003), "Reputation Building: Small business strategies for successful venture development", *Journal of Small Business Management*, Vol.41 No. 2, pp.168-186.
- Golden, P.; Dollinger, M. (1993), "Cooperative alliances and competitive strategies in small manufacturing firms", *Entrepreneurship: Theory & Practise*, Vol.17 No. 4, pp. 43-56.
- Gomes, J.; Cesário, F. (2014), *Investigação em Gestão de Recursos Humanos- um guia de boas práticas*, Lisboa: Escolar Editora.
- Gu, Q.; Lu, X. (2014), "Unraveling the mechanisms of reputation and alliance formation: a study of venture capital syndication in china", *Strategic Management Journal*, Vol. 35, pp. 739-750.
- Gulati, R. (1998), "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19 No.4, pp. 293-317.
- Hagedoorn, J. (2002), "Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960", *Research Policy*, Vol.31 No. 4, pp. 477-492.
- Hancock, D. R; Algozzine, B. (2006), *Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers*, Teachers College, Columbia University.
- Hwang, P. (2017), "The alliance map: A tool for managing fear and greed in alliances", *Business Horizons*, Vol.60 No. 5, pp. 699-706.
- Jiang, X.; Li, Y.; Gao, S. (2008), "The stability of strategic alliances: characteristics, factors and stages", *Journal of International Management*, Vol.14, pp. 173-189.
- Kim, J.; Higgins, M. (2007), "Where do alliances come from? The effects of upper echelons on alliance formation", *Research Policy*, Vol.36 No.4, pp.499-514.
- Kogut, B. (1988), "Joint ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 9.

- Lavie, D.; Lechner, C.; Singh, H. (2007), "The performance implications of timing of entry and involvement in multipartner alliances", *Academy of Management Journal*, Vol.50 No. 3, pp. 578-604.
- Li, L.; Qian, G.; Quian, Z. (2013), "Do partners in international strategic alliances share resources, costs, and risks?", *Journal of Business Research*, Vol. 66 No. 4, pp. 489-498.
- Liang, W.J.; Mai, C.C. (2006), "Validity of the principle of minimum differentiation under vertical subcontracting", *Regional Science and Urban Economics*, Vol. 36, pp. 373-384.
- Lui, S.; Ngo, H.; Hon, A. (2006), "Coercive strategy in interfirm cooperation: Mediating roles of interpersonal and interorganizational trust", *Journal of Business Research*, Vol.59 No. 4, pp. 466-474.
- Luo, Y. (1998), "Joint venture success in China: how should we select a good partner?", *Journal of World Business*, Vol.32 No. 2, pp. 145-166.
- Lyles, M. (1987), "Common mistakes of joint venture experienced firms", *Columbia Journal of World Business*, Vol.22 No. 2, pp. 79-85.
- Lynch, R.P. (1993), "Business Alliances Guide: The Hidden Competitive Weapon" (how to plan, negotiate, and manage strategic partnerships for increased corporate profits), Nova lorque: John Wiley & Sons, Inc.
- Man, A-P.; Luvison, D. (2019), "Collaborative business models: Aligning and operationalizing alliances", *Business Horizons*, Vol
- Martins, H. H. T. S. (2004), "Metodologia Qualitativa de pesquisa", *Educação e Pesquisa*, Vol.30, No.2, pp. 289-300.
- McCarthy, I. P.; Ruckman, K. (2017), "Licensing speed: Its determinants and payoffs", *Journal Of Engineering and Technology Management*, Vol. 46, pp. 52-66.
- Mariti, P.; Smiley, R. (1983), "Co-operative agreements and the organization of industry", *Journal of Industrial Economics*, Vol. 31 No. 4, pp. 437-451.
- Moreira, C. D. (2007), *Teorias e Práticas de Investigação*, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Nielsen, B. (2003), "An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation", *European Management Journal*, Vol.21 No.3, pp. 301-322.
- Ozmel, U.; Robinson, D.; Stuart, T. (2013), "Strategic Alliances, venture capital, and exit decisions in early stage high-tech firms", *Journal of Financial Economics*, Vol. 107 No. 3, pp. 655-670.
- Park, S.; Ungson, G. (2001), "A conceptual framework of alliance failure", *Organization Science*, Vol.12 No. 1, pp. 37-53.

- Partanen, J.; Goel, S. (2017), "Interplay between reputation and growth: the source, role and audience of reputation of rapid growth technology-based SMEs", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.29 No.3-4, pp.238-270.
- Quivy, R.; Campenhoudt, L. V. (2003) "Manual de Investigação em Ciências Sociais", Gradiva-Publicações Lda 3ª Edição
- Rao, H. (1994), "The social construction of reputation: certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912", *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.29-44.
- Salimi, N.; Rezaei, J. (2018), "Evaluating firms' R&D performance using best worst method", *Evaluation and Program Planning*, Vol.66, pp. 147-155.
- Sambasivan, M.; Siew-Phaik, L.; Mohamed, Z.; Leong, Y. (2013), "Factors influencing strategic alliance outcomes in a manufacturing supply chain: Role of alliance motives, interdependence, asset specificity and relational capital", *International Journal of Production Economics*, Vol. 141 No. 1, pp.339-351.
- Saxton, T. (1997), "The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol.40 No. 2, pp. 443-461.
- Silva, A. S., Pinto, J. M. (2009), *Metodologia das Ciências Sociais*, 15ª Edição, Edições Afrontamento, Porto.
- Stake, R. E. (1995), *The Art of Case Study Research*, Sage Publications Inc, California
- Stern, I.; Dukerich, J.M.; Zajac, E. (2014), "Unmixed signals: how reputation and status affect alliance formation", *Strategic Management Journal*, Vol. 35, pp. 512-531.
- Stuart, T. (1998), "Network positions and propensities to collaborate: An investigation of strategic alliance formation in a high-technology industry", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, pp. 668-698.
- Stuart, T. (2000), "Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology rates in a high-technology industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 8, pp.791-811.
- Todeva, E.; Knoke, D. (2005), "Strategic Alliances e Models of Collaboration", *Management Decision*, Vol. 43 No.1, pp. 123-148.
- Walker, K. (2010), "A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory", *Corporate Reputation Review*, Vol.12 No.4, pp.357-387.
- Wright, M.; Lockett, A. (2003), "The structure and management alliances: syndication in the venture capital industry", *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 8, pp. 2073-2102.

Zhang, Z.; Jia, M.; Wan, D. (2012), "When does a partner's reputation impact cooperation effects in partnerships?", *Asia Pacific Journal Management*, Vol.29 No. 3, pp. 547-571.

# Apêndice

## Guião da Entrevista

### Dados gerais da empresa:

- Nome:
- Ano de fundação:
- Setor de atividade:
- Forma jurídica:
- Número de funcionários:

### Dados do entrevistado

- Nome:
- Idade:
- Sexo:
- Cargo que ocupa na empresa:
- Habilitações literárias:

### Perguntas

1. O que entende por cooperação?
2. A empresa tem algum acordo de cooperação? Se sim, que tipo de acordo é.
  - Formal ou Informal?
  - Acordo é a longo ou curto prazo?
  - Número de parceiros?
  - Onde estão situados geograficamente?
  - Tipo de parceiro? Cliente/fornecedor
3. Razões para entrar num acordo de cooperação?

4. Quais os critérios que acha importantes para a escolha de um parceiro?
5. Acha que a reputação de um possível parceiro tem importância na escolha do mesmo?  
Porquê?
6. Acha que a má escolha do parceiro pode levar ao fracasso da cooperação?
7. Se voltasse a escolher um parceiro iria ter em conta a reputação do mesmo?