



# **UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA

Dissertação de Mestrado em Economia Financeira

## **O PAPEL DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME: O CASO DA REGIÃO DA BEIRA INTERIOR**

**Ana Isabel Mata Lopes**

Covilhã, 2008

# UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA

## O PAPEL DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME: O CASO DA REGIÃO DA BEIRA INTERIOR

**Ana Isabel Mata Lopes**

*Dissertação de Mestrado em Economia  
Financeira realizada sob orientação do  
Professor Doutor **Mário Franco**, Professor  
Auxiliar no Departamento de Gestão e  
Economia da Universidade da Beira Interior.*

Covilhã, 2008

A realização deste trabalho contou com numerosos apoios, tanto individuais como institucionais, que não quero deixar de referir, com o devido reconhecimento e gratidão.

Assim, agradeço primeiramente o apoio e incentivo recebido de algumas pessoas, sem as quais seria impossível a realização desta dissertação:

- Ao meu orientador, Professor Doutor Mário Franco que com a sua experiência e paciência, soube fazer dos “muitos” momentos de orientação, sessões com bastante valor para o seguimento desta investigação, também, pelo seu incentivo e inúmeras contribuições para a realização da mesma, pelo impulso ao estímulo das minhas próprias descobertas, bem como pelo seu dinamismo académico, pessoal e pela sua confiança e amizade.

- A alguns colegas do Mestrado em Economia e amigos manifesto o meu reconhecimento por toda a colaboração prestada sempre que, por uma razão ou por outra, a tive de solicitar, bem como pelas discussões e troca de impressões sempre manifestadas.

- À minha família, em especial aos meus Pais e Irmãos, ficam os mais importantes agradecimentos pela paciência, compreensão e estímulo que sempre me souberam transmitir durante os momentos mais difíceis, na elaboração deste trabalho.

Em segundo lugar, agradeço às empresas pela sua colaboração no preenchimento do questionário e pelas facilidades prestadas que, em muito, contribuiu para a efectivação desta investigação.

Finalmente, agradeço outras colaborações aos que de uma forma ou outra me apoiaram.

A todos o meu MUITO OBRIGADO!

### ***Papel da Cooperação Empresarial no Processo de Internacionalização das PME: O Caso da Região da Beira Interior***

As alterações da economia, nomeadamente a globalização, modificaram a forma das empresas se organizarem e o modo de actuação destas. O desenvolvimento do mundo dos negócios tem vindo a romper todas as fronteiras, sendo a crescente internacionalização das empresas um dado adquirido independentemente da sua dimensão, sector de actividade ou área geográfica de origem. A internacionalização tornou-se, assim, vital para as empresas.

A Internacionalização tem sido objecto de uma crescente investigação ao longo das últimas décadas. Contudo, a questão da cooperação empresarial quando associada ao fenómeno anterior, tem sido menos investigada. Deste modo, parece importante compreender como é que a cooperação potencia a capacidade competitiva das empresas num contexto internacional.

Neste sentido, o objectivo desta investigação é elaborar um estudo que permita uma abordagem às temáticas cooperação e internacionalização empresarial, sistematizando as questões teóricas de suporte destas matérias e aplicando-as à realidade das pequenas e médias empresas (PME).

Com vista a alcançar este objectivo recorreu-se a uma abordagem de investigação de natureza quantitativa, que se limitou a uma amostra final de 65 PME sediadas na região da Beira Interior.

Um dos objectivos deste estudo é, precisamente, verificar a existência ou não de uma relação entre a cooperação e o envolvimento das PME no processo de internacionalização. Assim, face aos resultados obtidos, não se verificou a existência desta associação. Deste modo, pode-se concluir que a cooperação empresarial, na internacionalização das PME da região da Beira Interior, aparece de forma, todavia, secundária. Para estas empresas, a exportação é a via mais simples de internacionalização, isto é, o processo de internacionalização destas

empresas de reduzida dimensão circunscreve-se, em grande parte, à exportação não envolvendo outras actividades.

Conclui-se ainda que a exportação é ainda a principal forma de internacionalização das PME da Beira Interior, pelo facto das mesmas não disporem de vantagens suficientes para aceder aos seus recursos produtivos no exterior. Contudo, ao se internacionalizar, mesmo não dispondo de vantagens, é imprescindível que as PME tenham um espírito empreendedor não só para entrar, mas para se manterem na corrente de comércio internacional.

**Palavras-chave:** Cooperação Empresarial, Internacionalização, Desempenho, PME, Exportação.

*Business Cooperation Role in the Internationalization Process of the Small and Medium Companies: The Region of Beira Interior Case*

The economy changes, mainly the globalization, have changed the companies' organization and their performing. The business world development has been breaking all frontiers, the companies' increasing internationalization being has acquired fact in spite of is increasing internalization being an acquired fact in spite of is increasing, activity division or settle geographic area. As matter of fact, the internalization became crucial for the companies.

The internationalization has been object of an investigation increase through the last decades. However, the business cooperation question when associated to the previous phenomenon has been less examined. In this way, it seems important to understand how the cooperation powered the companies' competitive capacity in an international context.

In this sense, this investigation purpose is to perform a study which permits business cooperation and internationalization approach, systematizing the support theoretical questions of these subjects and applying them to the Small and medium companies' reality (SME).

To reach this objective, it has been done a quantitative investigation approach, which limited a final sample of SME in the internationalization settled in the region of Beira Interior.

One study purpose is precisely, to verify the existence or not of a connection between the cooperation and the SME involvement in internationalization process. As a matter of fact, according the acquired results, there isn't any association. Consequently, we can conclude that business cooperation, in the SME internationalization of the region of Beira interior, appears as secondary. For these companies, the exportation is the more simple way of internationalization, that is, the internationalization process of these limited companies circumscribed, in a large part, to the exportation not involving other activities.

We also conclude that exportation is still the main internationalization method of the SME of Beira Interior, to the fact that they don't enclose sufficient advantages to access to its productive resources abroad. However, internationalizing, even not having advantages, it's indispensable that the SME have an enterprising spirit, not only to enter, but also to keep themselves in the international commerce.

**Key - words:** Business Cooperation; Internationalization; Performance, SME, Exportation.

<i>Agradecimentos</i> .....	<b>III</b>
<i>Resumo</i> .....	<b>IV</b>
<i>Abstract</i> .....	<b>VI</b>
<i>Índice de Figuras</i> .....	<b>X</b>
<i>Índice de Quadros</i> .....	<b>X</b>
<i>Índice de Tabelas</i> .....	<b>X</b>
<i>Índice de Gráficos</i> .....	<b>XI</b>

<b>1. ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
1.1 JUSTIFICAÇÃO/IMPORTÂNCIA DO TEMA .....	1
1.2 OBJECTIVO E QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO .....	6
1.3 ORGANIZAÇÃO/ESTRUTURA DO TRABALHO .....	6

**PARTE I FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

<b>2. A INTERNACIONALIZAÇÃO: ABORDAGEM CONCEPTUAL</b> .....	<b>9</b>
2.1 CORRENTES TEÓRICAS E MODELOS EXPLICATIVOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO .....	9
2.2 CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	14
2.3 RAZÕES /MOTIVAÇÕES DA INTERNACIONALIZAÇÃO .....	15
2.4 FORMAS/MODALIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	17
<b>3. COOPERAÇÃO EMPRESARIAL: ABORDAGEM CONCEPTUAL</b> .....	<b>24</b>
3.1 CONCEITUALIZAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL .....	24
3.2. RAZÕES / MOTIVAÇÕES DA COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS .....	27
3.3 A COOPERAÇÃO EMPRESARIAL SEGUNDO DISTINTAS CLASSIFICAÇÕES .....	30
3.4 ASPECTOS QUE INCIDEM NO FUNCIONAMENTO DA COOPERAÇÃO .....	34
<b>4. O PAPEL DA COOPERAÇÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME</b> .....	<b>39</b>
4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	39
4.2 A COOPERAÇÃO COMO UM MECANISMO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME.....	39
4.3 RESULTADOS DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL E DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NAS PME.....	45

**PARTE II ESTUDO EMPÍRICO**

<b>5. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>52</b>
5.1 OBJECTIVOS ESPECIFICOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	52
5.3 TIPO DE ESTUDO .....	53
5.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	54
5.3.1 <i>Contexto de Análise</i> .....	54
5.3.2. <i>População e Selecção da Amostra</i> .....	55
5.3.4 <i>Instrumento de Recolha de Dados</i> .....	55
5.3.3. <i>Tratamento e Análise dos Dados</i> .....	57
6.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA AMOSTRA .....	60
6.2. COOPERAÇÃO EMPRESARIAL .....	66
6.3. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	82

<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>96</b>
7.1. CONCLUSÕES GERAIS.....	96
7.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES .....	101
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 2.1 – Maiores motivações para a internacionalização de PME.....	16
Figura 2.2 - Modos de entrada nos mercados internacionais. ....	18
Figura 2.3 - Evolução da decisão sobre o modo de operação em determinado mercado.....	19
Figura 2.4 - Revisão dos antecedentes que afectam decisões relativas ao modo de entrada. 20	
Figura 2.5 - Modelo de contingência para as decisões do modo de entrada. ....	22
Figura 3.1 - Objectivos perseguidos na cooperação entre empresas .....	29
Figura 3.2 - Áreas/domínio e graus de intensidade da cooperação entre empresas .....	31
Figura 3.3 - Tipos de cooperação e sua orientação.....	32
Figura 3.4 - Factores críticos para o sucesso da cooperação empresarial. ....	37
Figura 4-1 – Vantagens específicas e comuns às principais modalidades de cooperação inter-empresarial.....	44

## ÍNDICE DE QUADROS

---

Quadro 6. 1 - Relação entre Cooperação e Internacionalização.....	92
Quadro 6. 2 - Resultados da Análise da Variância: Médias, Desvio Padrão e Significância. 93	
Quadro 6. 3 - Resultados da Análise da Variância: Médias, Desvio Padrão e Significância. 94	

## ÍNDICE DE TABELAS

---

Tabela 6. 1 - Distribuição das empresas por ano de criação (idade). ....	60
Tabela 6. 2 - Distribuição das empresas por número de empregados. ....	61
Tabela 6. 3 - Dimensão das Empresas por número de Trabalhadores e volume de vendas. ..	62
Tabela 6. 4 - Distribuição das empresas por concelho. ....	62
Tabela 6. 5 - Distribuição de empresas por sector de actividade. ....	63
Tabela 6. 6 - Repartição das vendas por tipo de mercado. ....	64
Tabela 6. 7 - Principais razões que têm levado as empresas a não realizar acordos. ....	67
Tabela 6. 8 - Formas de cooperação identificadas.....	68

Tabela 6. 9 - Razões que estimularam o nascimento dos acordos. Análise factorial. ....	71
Tabela 6. 10 - Função objectivo do acordo. ....	73
Tabela 6. 11 - Critérios para a selecção dos parceiros. Análise factorial. ....	74
Tabela 6. 12 - Dificuldades na cooperação. Análise factorial. ....	77
Tabela 6. 13 - Dimensão dos parceiros. ....	80
Tabela 6. 14 - Distribuição dos acordos segundo o número de empresas envolvidas. ....	81
Tabela 6. 15 - Principais razões para a não internacionalização. ....	82
Tabela 6. 16 - Principais motivações que têm levado as empresas á internacionalização. ....	83
Tabela 6. 17 - Formas de Internacionalização. ....	84
Tabela 6. 18 - Formas de contratação. ....	85
Tabela 6. 19 - Formas de Investimento Directo. ....	86
Tabela 6. 20 - Principais factores que levaram a escolher o mercado onde se internacionalizou. ....	87
Tabela 6. 21 - Distribuição de clientes por mercados. ....	89
Tabela 6. 22 - Mercados externos em que a Empresa pretende vir a entrar no futuro. ....	90
Tabela 6. 23 - Principais razões da escolha do 1º Mercado Prioritário. ....	91

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

Gráfico 6. 1 - Distribuição das empresas por distrito. ....	63
Gráfico 6. 2 - Nível de concorrência no mercado Total. ....	65
Gráfico 6. 3 - Distribuição das empresas segundo a sua direcção/gestão. ....	65
Gráfico 6. 4 - Cooperação entre empresas. ....	67
Gráfico 6. 5 - Domínio dos acordos de cooperação detectados. ....	79
Gráfico 6. 6 - Distribuição dos acordos segundo a localização geográfica dos cooperantes. ....	81
Gráfico 6. 7 - Internacionalização entre empresas. ....	82
Gráfico 6. 8 - Evolução das Exportações nos últimos 5 Anos. ....	88

# 1. ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA

---

Neste primeiro ponto interessa questionar a relevância de um estudo sobre a cooperação empresarial no processo de internacionalização nas pequenas e médias empresas (PME), como tal, avança-se sobre os motivos da escolha deste tema, em geral, e desta área científica, em particular. Uma descrição dos objectivos, principais questões e uma primeira aproximação à metodologia desenvolvida neste estudo são de seguida apresentados. Finalmente, sistematiza-se o plano de apresentação (estrutura) de todo o trabalho de investigação.

## 1.1 JUSTIFICAÇÃO/IMPORTÂNCIA DO TEMA

As forças propulsoras do crescimento económico actual encontram-se nas intensas e rápidas inovações tecnológicas, na dinâmica dos intercâmbios internacionais e nos crescentes fluxos dos investimentos e financiamentos internacionais. A redução dos custos dos transportes, as tecnologias de informação e comunicação, entre outros factores, promovem o estreitamento dos espaços geográficos e desafiam as nações e as empresas para um novo processo de inserção competitiva na economia mundial. Estas transformações provocam profundas mudanças na economia mundial, no processo das transacções económicas internacionais e nas estratégias de competição das empresas de pequeno, médio e grande porte de carácter nacional e internacional.

Os níveis de competitividade induzidos pelo novo modelo técnico/organizacional representam saltos qualitativos e quantitativos tanto nos novos sectores de actividade como na reconversão dos sectores tradicionais. As empresas independentemente do seu tamanho e tradição, independente de serem domésticas ou internacionais, estão a ser desafiadas a se adaptar ao novo modelo técnico-económico para poderem sobreviver e crescer. Como refere Gaular (1994: 31), *“as organizações ajustam-se para competir no mercado doméstico e passam a entender que ser competitivo internacionalmente é requisito básico para se manter no seu próprio mercado”*.

Actualmente, a União Europeia e a dinâmica criada pelo mercado único no seio desta vieram impor às empresas um reforço da sua competitividade para dar resposta às novas características do mercado (Franco, 2001). Neste sentido, as empresas encontram-se perante um sério desafio resultante do processo da sua internacionalização com a crescente abertura aos mercados externos.

Neste seguimento, Faulkner (1993) realça alguns aspectos, tais como: a globalização dos mercados, o encurtamento do ciclo de vida dos produtos e das novas tecnologias, as maiores economias de escala, o alcance da aprendizagem, a crescente e elevada turbulência e incerteza vigente na economia internacional e a declinação das barreiras comerciais entre países. Para Ohmae (1989), a globalização da economia internacional é um processo de integração regional que gera a necessidade de atender rapidamente as necessidades dos consumidores com gostos crescentemente homogéneos. Outro tanto sucede como consequência do vertiginoso avanço da tecnologia (Lewis, 1992). Ambos os factores requerem elevados investimentos não alcançados pelas empresas de forma individual. Deste modo, em função do meio envolvente (incerteza, complexidade e globalização), as empresas para se tornarem competitivas deverão adoptar as estratégias que resultem mais eficazes. Assim, a base do surgimento de acordos de cooperação é a mutua necessidade das empresas em complementar activos/recursos especializados.

Segundo Michalet (1991), o cenário internacional tende a ser crescentemente governado por formas contra actualizadas. Somente durante a primeira metade dos anos oitenta, a participação de empresas americanas, Europeias e Japonesas em acordos de cooperação cresceu trinta vezes (Lewis 1990), despertando um crescente interesse entre os investigadores. Se bem que o foco de análises esteve centrado especialmente nos casos registados entre grandes corporações que operam à escala mundial, rapidamente se entendeu que esses movimentos não têm sido a parte visível de um fenómeno mais vasto.

De facto, no decorrer do século passado, várias economias abriram as suas fronteiras a produtos e serviços de outros países, deixando para trás políticas proteccionistas que não fomentavam o desenvolvimento económico. Assiste-se a uma tendência crescente de divisão do trabalho entre as empresas o que suscita maiores relações de cooperação empresarial (De Souza, 1993). Com esta abertura económica surge o conceito de globalização, em que o acesso a outros mercados é facilmente atingido devido à quase total liberdade de circulação

de capitais, pessoas, bens e serviços. A competitividade em mercados globalizados é muito grande e tal exige cooperação, o que poderá ser uma estratégia de eficiência colectiva (Schmitz, 1996).

Várias empresas que outrora se sentiam seguras nos seus países são agora ameaçadas por uma forte concorrência internacional. Como consequência, as empresas apostam na internacionalização como resposta ao novo contexto e comprometem-se nos mercados globais (Kirby e Kaiser, 2001). Através da integração económica, como é o caso da União Europeia, a cooperação empresarial deixa de se realizar num plano nacional, mas sim num plano internacional, com empresas de vários países a firmarem contratos de cooperação entre si. Já não se pensa meramente no mercado nacional, mas o pensamento tem agora uma vertente global.

Neste contexto, Lado e Kedia, citados por Franco (2001), referem os acordos de cooperação como uma nova orientação estratégica para entrar em mercados estrangeiros. Porter (1989) afirma que uma das melhores formas de competir no mundo da globalização é através da cooperação inter-empresarial. Este economista norte-americano vê na cooperação entre os concorrentes uma forma de redução de custos, um aumento de capacidade de adaptação às mudanças do mercado e à pressão dos vários competidores externos. Na verdade, a cooperação internacional entre empresas é a forma mais fácil e, às vezes, a única para entrar nos mercados estrangeiros.

A cooperação empresarial permite alcançar vantagens competitivas adicionais em termos da especialização de recursos, dinamismo empreendedor e flexibilidade sobre as formas organizacionais baseadas na internacionalização (Faulkener, 1993). Em condições de elevada incerteza e pressão competitiva, a exposição ao risco das empresas que operam individualmente é consideravelmente maior. Assim mesmo, a concorrência por mercados segmentados e instáveis exige habilidades crescentemente especializadas que elevam as empresas a concentrar os seus recursos no seu “coração competitivo” e a cooperar com outras empresas em actividades complementares (Prahalad e Hamel, 1990; Franco, 2001).

Em tais condições, as probabilidades de sobrevivência das empresas vêm-se não só associadas às suas próprias vantagens competitivas, mas também o acesso a recursos externos às mesmas passa a ser um factor de competitividade chave. Entre os recursos

críticos destacam-se o acesso a mercados, tecnologias, habilidades e matérias-primas. Num contexto de forte pressão competitiva e procura instável, a cooperação aparece como uma resposta empresarial flexível antes de enfrentar um momento incerto (Ahern, 1993).

Segundo este ponto de vista, a cooperação é uma opção conveniente na actual envolvente, pois permite alcançar condições internas de eficiência e controlo externo. No âmbito específico dos negócios internacionais, as empresas que participam em alianças com empresas do exterior acedem a capacidades de comercialização internacional (canais de distribuição, informação de mercados e de adaptações de produto, pós-venda, etc). Verificam-se, assim, processos de aprendizagem organizacional que são uma base para a adaptação e evolução da cooperação e do processo de internacionalização (Ahern, 1993).

Neste sentido, pode-se sublinhar que diversos autores (Franco, 1995, 2001) coincidem ao afirmar que a cooperação não é uma forma empresarial para eliminar concorrência, mas que se trata, pelo o contrário, de uma nova forma de competir.

Em conformidade com Franco (2001), apesar do número de estudos que têm analisado o fenómeno de cooperação entre empresas ser elevado, verifica-se que grande parte deles tem apresentado algumas lacunas. Muita da investigação realizada tem feito referência a relacionamentos entre grandes empresas e pouca evidência está disponível relativamente à cooperação entre grandes e pequenas empresas e entre médias e pequenas empresas.

Não são apenas as grandes empresas originadas de países desenvolvidos que se internacionalizam e cooperam. Empresas de pequena e média dimensão (PME) de países desenvolvidos e de países em desenvolvimento também conquistam poder estratégico de globalização e de cooperação.

Embora não deva ser encarada como uma solução universal para todos os desafios que as empresas enfrentam (Sousa, 1997), a internacionalização tem vindo a tornar-se uma condição necessária não só para o reforço da posição competitiva das PME, mas também da sua própria sobrevivência (Lorga, 2003).

A exportação, enquanto forma mais tradicional de internacionalização, representa ainda um importante papel para as empresas, mas durante as últimas décadas, a internacionalização

tornou-se uma actividade muito diferenciada e de importância crucial na procura da competitividade. Parcerias de vários tipos, Investimento Directo Estrangeiro, entre outras, representam formas viáveis de facilitar a troca de conhecimento e tecnologia e de reforçar as estratégias de negócio internacional das empresas.

Deste modo, face a esta problemática, o principal motivo que nos impulsionou para a realização deste estudo baseia-se na convicção de que a cooperação tem adquirido uma importância crescente no contexto internacional dos negócios. Esta nossa convicção tem vindo a ser suportada por duas ordens de razões.

Por um lado, são constantes as notícias de parcerias entre empresas que nos chegam através dos meios de comunicação internacionais e nacionais. Na realidade, julga-se que um acompanhamento atento das tendências de mercado, onde se conclui que o processo de cooperação é uma opção estratégica recorrente com uma intensidade crescente, ainda que se manifeste sob as mais variadas formas. É ainda nossa convicção que o processo de desenvolvimento de alianças em algumas das maiores empresas externas e nacionais não deixa ter, pela sua relevância, impacto e mediatização, um efeito indutor na prática de outras empresas, incluído PME.

Uma segunda ordem de razões baseia-se no acompanhamento da literatura académica, em particular, de alguns dos principais periódicos nos domínios da economia, do marketing e gestão estratégica. Uma vez mais, é nossa convicção que nunca, como actualmente, o tema da cooperação mereceu tanto espaço nos fóruns de debate científico, apesar da grande escassez de estudos sobre o tema em Portugal e sobre o seu papel no processo de internacionalização das PME.

A internacionalização empresarial adquire, hoje, uma importância capital. Trazer para o campo da internacionalização uma faixa significativa das PME constitui, assim, um objectivo prioritário e será este um dos contributos do presente estudo.

## 1.2 OBJECTIVO E QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO

Neste trabalho/investigação pretende-se desenvolver um suporte teórico e empírico que combine diferentes conceitos e elementos para explicar e compreender o fenómeno de cooperação entre empresas no contexto internacional dos negócios e representar, assim, uma maior contribuição para o avanço desta área de investigação. Mais precisamente, o **objectivo geral** desta investigação consiste em analisar o papel da cooperação empresarial e dos processos de internacionalização das PME, de uma forma integradora.

As questões básicas que nortearam este trabalho são ainda as seguintes:

- 1) Quais as características subjacentes à implementação dos acordos de cooperação?
- 2) Que razões são perseguidas pelas empresas neste tipo de estratégia empresarial?
- 3) Quais os indicadores ter em conta na selecção dos parceiros nos acordos de cooperação? Que factores podem provocar instabilidade neste tipo de processo empresarial?
- 4) Quais os aspectos a considerar no comportamento que as empresas assumem na internacionalização das suas actividades?
- 5) Que motivos, métodos de abordagem exterior e percepções se encontram ligados a um processo de internacionalização?
- 6) Quais os resultados alcançados pela empresas envolvidas em acordos de cooperação e no processo de internacionalização?

## 1.3 ORGANIZAÇÃO/ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo da cooperação empresarial nos processos de internacionalização das PME torna necessário fazer uma revisão da literatura nestas duas vertentes: na análise da internacionalização e na área da cooperação entre empresas. A primeira parte deste trabalho apresenta um enquadramento teórico das mesmas, com particular atenção ao caso das PME. O propósito consiste em avançar em direcção à definição do marco teórico em estudo durante a investigação empírica.

Neste sentido, o segundo ponto refere-se à literatura sobre a internacionalização. Contudo, dada a grande amplitude e diversidade de trabalhos sobre este fenómeno, tornou-se necessário a concentração nos aspectos de maior interesse para esta investigação.

No terceiro ponto apresenta-se os resultados da ampla e crescente revisão da literatura sobre a cooperação entre empresas. Assim, incluiu-se uma conceitualização desta temática, as diversas classificações que mostram a extensa variedade de acordos, entre outros aspectos. Por último, consideram-se os factores que, segundo diferentes autores, incidem no funcionamento da cooperação.

No quarto ponto serão ainda apresentados e justificados os principais aspectos que mostram como a cooperação pode ser um mecanismo apropriado para as PME enveredarem por processos de internacionalização.

A segunda parte (parte prática) é conduzida por uma investigação empírica para analisar e compreender o fenómeno em estudo, desdobrado, por sua vez, em três pontos. Assim, no ponto 5, com base nos fundamentos teóricos, é apresentada a metodologia onde são definidos os objectivos específicos, bem como todos os procedimentos metodológicos adoptados. No ponto seguinte, são apresentados e discutidos os resultados provenientes da investigação quantitativa e, por último, no ponto 7 são apresentadas as conclusões gerais, bem como algumas limitações deste estudo e orientações para futuras investigações.

**PARTE I**  
**FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

---

## **2. A INTERNACIONALIZAÇÃO: ABORDAGEM CONCEPTUAL**

---

Este ponto começa por abordar, de forma breve e resumida, diferentes correntes/modelos, propostos pela literatura, para explicar o fenómeno da internacionalização. Discute-se o conceito e faz-se ainda referência às motivações das empresas que enveredam por esse tipo de processo e, posteriormente, mostram-se as formas alternativas de entrada nos mercados externos que podem estar ao alcance das empresas. Este ponto termina também com uma síntese sobre esta matéria.

### **2.1 CORRENTES TEÓRICAS E MODELOS EXPLICATIVOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO**

Dada a grande amplitude das várias correntes sobre internacionalização, a sua apresentação não pretende ser exaustiva. Assim, neste subponto apresentam-se, fundamentalmente, as limitações das teorias de investimento directo estrangeiro para analisar os processos de internacionalização de PME. Para o efeito, comentam-se os principais resultados de distintos trabalhos centrados na perspectiva exportadora das empresas, com particular ênfase nas investigações sobre PME exportadoras.

O processo de internacionalização de empresas tem sido analisado a partir de diferentes perspectivas durante as últimas décadas. Os contributos efectuados desde a teoria da internacionalização (Buckley e Casson, citados por Kantis, 1998) têm permitido a compreensão do fenómeno da internacionalização das empresas multinacionais com base na teoria dos custos de transacção (Williamson, 1975, 1985) e da localização como factores chaves que guiam aquele processo. A decisão de expandir-se além das fronteiras nacionais pode ser governada, como transacções locais ou baixas formas hierárquicas de mercado. A empresa define a sua localização de actividades com base no critério de custos e cresce internacionalizando-se para mercados até que os benefícios dessa opção igualem os seus custos. O enfoque eclético (Dunning, 1988) considera, como condição para a internacionalização, a existência de vantagens intangíveis específicas das empresas, comerciais ou de base tecnológica.

Esta abordagem proposta por Dunning (1988), comumente designada de modelo eclético, pretende integrar algumas teorias avançadas para explicar a internacionalização mas que, segundo o autor, apenas parcialmente o fazem, designadamente, a teoria das imperfeições dos mercados (Kindleberger, citado por Kantis 1998), a teoria do ciclo de vida dos produtos (Vernon *et al.*, 1996) e a teoria da internalização (por exemplo, Buckley, 1988), cuja génese se admite estar em Coase e na teoria dos custos de transacção de Williamson (1985). O modelo Dunning (1995, 1998, 2000) pretende explicar a extensão, forma e padrão de internacionalização através do Investimento Directo Estrangeiro e prevê que a produção se estabeleça onde possa haver vantagens que podem ser de três tipos: (i) vantagens próprias de uma empresa face aos seus concorrentes — por exemplo uma marca ou uma tecnologia inovadora; (ii) vantagens de localização num mercado— por exemplo, vantagens no custo dos factores; (iii) vantagens de internalização, ou seja, de integrar as transacções dentro da empresa (Internalization advantages) — capacidade de transferir as vantagens próprias através das fronteiras, mantendo-as dentro da empresa em vez de as vender.

Mediante a avaliação dos custos alternativos de governo/organização de transacções, as empresas devem optar entre explorar vantagens por si mesmas (exportação ou investimento) ou aceder a outros agentes através de alguma modalidade de contrato ou licença. Por sua vez, os custos de localização desempenham um papel de relevante decisão em expandir-se via exportação e mediante o investimento externo.

Esta perspectiva reconhece diversas limitações tais como, a sua orientação exclusivamente centrada na explicação do processo de investimento externo directo levados a cabo por grandes empresas, a sua perspectiva estática e a sua falta de aplicabilidade ao caso de PME, em particular, no que se refere à sua participação nas diversas fórmulas de cooperação empresarial que se têm multiplicado durante as últimas décadas (Alonso, 1994). Estes enfoques baseiam-se em pressupostos do comportamento das empresas que não coincidem com as evidências obtidas nos trabalhos empíricos do processo decisório. Poucas empresas efectuem uma eleição consciente e deliberada das opções como modo de entrada através de uma rigorosa avaliação custo/benefício (Robinson, 1978). Este argumento é particularmente válido para as PME, nas quais o empresário exerce uma influência decisiva no processo de decisão.

Outras limitações semelhantes que oferecem os diversos estudos acerca das formas de entrada alternativa num mercado externo, através de canais próprios ou independentes (Anderson e Coughlan, 1987), também baseadas no enfoque de custos de transacção, colocam a ênfase no grau de controlo e eficiência que jogam nos modos de entrada alternativos em que a empresa participa. Apesar da existência de formas intermédias/híbridas entre o mercado e as hierarquias/empresas (Williamson, 1985), os estudos sobre formas de entrada alternativas a mercados externos colocam em ênfase a propriedade como mecanismo de controlo, deixando de lado as diversas modalidades de acordos de colaboração entre empresas, em particular, aquelas baseadas em relações de tipo horizontal não contempladas no enfoque transaccionalista (Baid *et al.*, 1990).

Da mesma forma, ênfase no carácter gradual do processo de internacionalização pode identificar-se no modelo Uppsala (Joahanson e Vahlne, 1990). Segundo este modelo, o compromisso das empresas com a internacionalização é parte de um processo de aprendizagem empresarial. As empresas começam com exportações irregulares a mercados geográficos e culturalmente mais próximos, efectuando baixas modalidades de entrada baseadas na exportação a empresas independentes (distribuidores), evoluindo gradualmente em direcção a etapas mais complexas de inserção internacional, caracterizadas por uma crescente orientação em direcção a mercados mais distantes e níveis de internacionalização (canais de comercialização próprios, subsidiárias no exterior, etc.).

Algumas contribuições efectuadas, a partir da perspectiva comportamental, têm sido consideradas apropriadas para a compreensão dos processos de internacionalização de PME, devido ao carácter gradualista e evolutivo dos modelos de etapas (*stage models*) (Mugler e Miesenbock, 1989). Com efeito, as abordagens comportamentais têm recebido diversas críticas. O seu carácter universal e linear tem sido um dos aspectos mais questionados (Reid, 1984).

Diversos estudos empíricos que tentaram comprovar a validade de tais modelos, chegaram a resultados contraditórios, impedindo obter conclusões definitivas. No entanto, dado o objecto de estudo desta investigação, são as críticas efectuadas a partir do enfoque de redes, as que resultam de maior interesse.

Diversos autores (e.g., Kantis, 1998), de acordo com a perspectiva de redes, têm identificado entre as principais limitações do enfoque comportamental a sua concentração exclusiva nas variáveis internas da empresa, omitindo o importante papel desempenhado pelo envolvimento da mesma e a existência de diversas formas de cooperação.

Um outro modelo explicativo da internacionalização utiliza as redes industriais. Esta perspectiva foi desenvolvida, entre outros, por Jan Johanson e Lars-Gunnar Mattsson que, em 1988, procuraram explicações para o fenómeno com a ajuda do modelo que descreve os mercados industriais como redes de relacionamentos entre empresas.

Pesquisas empíricas demonstraram que as empresas nos mercados industriais estabelecem, desenvolvem e mantêm relações negociais duradouras com outros actores (Turnbull e Valla, 1986). Segundo este modelo, a vantagem competitiva de uma empresa, ou de um grupo de empresas, é medida pela sua capacidade de responder aos desafios do mercado na base dos seus próprios recursos ou da capacidade de mobilizar e coordenar recursos existentes noutras empresas.

Fornecedores, clientes, concorrentes, centros tecnológicos e universidades, entre outros, poderão disponibilizar recursos importantes que podem ser coordenadamente mobilizáveis e, por isso, são activos que sustentarão vantagens competitivas das empresas que, em rede, se coordenam e cooperam nos processos de internacionalização.

De acordo com o modelo de redes, a posição ocupada por uma empresa na rede determina o seu leque de oportunidades e constrangimentos e, conseqüentemente, a sua estratégia. Deste modo, o fenómeno da internacionalização da empresa pode ser visto como o estabelecimento e desenvolvimento de posições em relação a outros parceiros pertencentes a redes estrangeiras (Johanson e Mattsson, 1995). A internacionalização implica um aumento do número e da força dos relacionamentos entre as diferentes partes de uma rede de produção global.

Outros autores (e.g., Johannisson, 1984), também desde um enfoque de redes, realçam a necessidade de incluir em análise a dimensão regional/local nos processos de internacionalização, justificando a existência de um ambiente cooperativo, como um importante papel no processo de internacionalização de PME. A combinação de recursos

internos e externos às empresas – mas internos a área local, definem a plataforma para a expansão internacional das empresas. Entre os primeiros deve incluir-se a capacidade empresarial de explorar recursos disponíveis no envolvimento local. A importância da “proximidade” entre as empresas baseia-se principalmente na sua capacidade de contribuir para a especialização da estrutura produtiva e de serviços locais, sendo também relevante a presença de actores locais com experiência internacional transmissível. Deste modo, geram-se externalidades positivas e “economias de overview” para o conjunto das empresas que permitem articular a dimensão local num cenário estreito entre empresas e locais (Christensen e Lindmark, 1991).

## ***SÍNTESE***

A literatura sobre internacionalização identifica primeiro as limitações às teorias de investimento directo estrangeiro e aos trabalhos sobre formas de entrada alternativos a mercados externos. Tais considerações permitem justificar a decisão de não incluir essas teorias na definição do marco teórico desta investigação.

O enfoque comportamental permite identificar uma série de aspectos relevantes do processo exportador das PME, tais como o seu carácter sequencial e gradual, a influência das características e percepções do empresário/gestor e a relação entre a conduta da empresa e da etapa do processo em que se encontra. No entanto, tal como se indicou, a partir de uma perspectiva de redes, os modelos de etapa têm omitido a consideração do papel desempenhado pelos recursos externos – e a capacidade da empresa para articulá-los na explicação do processo de internacionalização das empresas.

Como comentário final, deve-se notar que é a abordagem de redes que tem maior importância ou elementos de interesse para a definição do quadro teórico desta investigação. A importância atribuída à articulação entre a empresa e os recursos externos, define uma plataforma conceptual a partir da qual é possível avançar numa análise das relações de cooperação, concebidas como veículo para a internacionalização das PME.

## 2.2 CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Tradicionalmente, o termo “internacionalização de empresas” tem sido usado “grosseiramente”, para descrever a movimentação das empresas em direcção às empresas internacionais a jusante. Considera-se, todavia, que esta utilização é demasiado estreita, e assim como ponto de partida será conveniente alargar desde já este conceito, considerando que a internacionalização se trata: ”do processo relativo ao crescente envolvimento das empresas em operações internacionais”. Um importante motivo para adoptar um conceito de internacionalização mais amplo, assenta num mundo em constante mutação, cuja progressiva liberalização do comércio mundial, a expansão internacional têm sido a resposta das empresas ao aumento generalizado da concorrência e às ameaças à sua sobrevivência. Tal como Welford e Prescott (1994) referem, a expansão é uma entre as várias estratégias de crescimento. Sousa (1997) reforça ainda esta ideia salientando que a internacionalização não é considerada uma solução universal. Fernández e Nieto (2005) consideram que a internacionalização é a estratégia mais complexa que uma empresa pode adoptar.

Simões (1997) chama a atenção para a existência de diferentes definições de internacionalização, assentes em duas dicotomias: a oposição micro-macro, que confronta a óptica da economia nacional com a da empresa; a polarização *inwardoutward*, que opõe as operações “de dentro para fora” (exportações, licenciamentos no exterior, investimento no estrangeiro) às operações “de fora para dentro” (importações, aquisições de tecnologia estrangeiro e investimento estrangeiro).

Entre as diversas definições de internacionalização, podem ser destacadas as seguintes:

*“A internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, recursos, ...) aos ambientes internacionais” (Calof e Beamish, 1995);*

*“A internacionalização é o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas actividades de valor acrescentado fora do país de origem” (Meyer, 1996);*

*“A internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional” (Freire, 1997).*

Para Chetty e Campbell-Hunt (2001), a internacionalização não pode ser vista apenas como um processo de “progressão crescente”, mas como um fenómeno com retrocessos, em que as empresas se podem “des-internacionalizar”, quer deixando de trabalhar um produto, quer desistindo do investimento directo estrangeiro e reentrando-se na modalidade de exportação, quer reduzindo (ou cessando) as suas actividades internacionais.

Ao definir internacionalização é igualmente importante diferenciá-la de outros conceitos tidos aparentemente como similares, como é o caso de globalização. O fenómeno da globalização assenta na ideia de que as diferenças entre mercados se estão a esbater, tendendo a desaparecer. Daqui resulta que as empresas para aproveitarem esta oportunidade devem globalizar as suas estratégias de actuação (isto é, ter uma estratégia única, dado que está em causa um só mercado), de forma a beneficiarem de importantes economias de escala. Santos (1995) define a internacionalização como um fenómeno multifacetado que constitui o desenrolar de um processo de crescente densidade e complexidade global em que as dimensões económicas, social, política, cultural, religiosa e jurídica se entrelaçam das mais variadas formas.

### **2.3 RAZÕES /MOTIVAÇÕES DA INTERNACIONALIZAÇÃO**

A análise da literatura no que respeita às motivações que estão na base do processo de internacionalização de uma empresa permite verificar que estas podem ser de diversa ordem. É possível, no entanto, enquadrar essas razões numa de duas atitudes que a empresa pode ter: uma postura mais pró-activa ou mais reactiva face aos estímulos que as oportunidades e ameaças existentes nos diferentes mercados proporcionam (Lorga, 2003; Czinkota *et al.*, 1999). Alguns autores defendem a ideia de uma internacionalização “activa” por oposição a uma internacionalização “passiva”. Na figura seguinte pode-se visualizar estas duas categorias de razões para a internacionalização de uma PME.

**Figura 2.1 – Maiores motivações para a internacionalização de PME.**

Pró-Activas	Reactivas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vantagens em termos de lucros</li><li>• Produtos únicos</li><li>• Vantagem tecnológica</li><li>• Informação exclusiva</li><li>• Compromisso da gestão</li><li>• Benefícios fiscais</li><li>• Economias de escala</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pressões da concorrência</li><li>• Excesso da capacidade produtiva</li><li>• Saturação do mercado doméstico</li><li>• Proximidade dos clientes e dos portos de desembarque</li></ul>

**Fonte:** Czinkota *et al.* (1999, p. 368)

As razões pelas quais as empresas se expandem através das fronteiras nacionais e a forma como o fazem tem sido alvo de grande interesse da Gestão e da Economia. Perlmutter, citado por Czinkota *et al.* (1999) apresentou uma perspectiva comportamental dos motivos para a internacionalização. Aharoni, citado por Kantis (1998), propôs uma tipologia de forças motrizes da internacionalização que vão desde as forças internas — motivações de um executivo, detenção de produtos únicos, até forças externas — pressões competitivas, busca de oportunidades de mercado. Para Perlmutter, citado por Czinkota *et al.* (1999), os gestores eram vistos como etnocêntricos e pouco entusiastas do negócio internacional. Esta abordagem comportamental contrasta com a racionalidade que caracteriza os modelos económicos, que apontam para que as decisões de investimento internacional sejam tomadas tendo em vista uma organização eficiente da actividade económica.

Conforme referido por Viana e Hortinha (2005), a decisão da empresa pode ter origem num processo racional de pesquisa, numa reacção a uma oportunidade ou numa abordagem externa. Estes autores agrupam as razões que conduzem à internacionalização de uma empresa em três grupos: (i) razões relacionadas com vontade de crescimento; (ii) razões relacionadas com oportunidades estratégicas; e (iii) razões relacionadas com mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio. Brandley (2004), defende que nenhuma empresa toma a decisão de internacionalizar as suas actividades sem que tenha um incentivo a conduzi-la nesse sentido.

Com base em propostas de outros autores, Vernon *et al.* (1996) sistematizaram as forças que conduzem à internacionalização, e concluíram que as quatro principais são as seguintes: (i) exploração de capacidades específicas que a empresa adquiriu; (ii) diminuição dos custos; (iii) protecção e fortalecimento da posição competitiva; e (iv) diminuição do risco. Algumas das explicações possíveis para a procura da internacionalização, segundo estes autores, são:

os custos de transacção, a busca de economias de escala e de gama, a maturação dos mercados e os diferentes estádios do ciclo de vida dos produtos, a racionalização dos custos, a busca de sinergias a nível de vendas, operações, investimento e gestão, os ciclos económicos mundiais, os custos da mão-de-obra e ainda factores tecnológicos.

Uma perspectiva híbrida, na medida em que resulta da análise dos processos de internacionalização empresarial e da observação da literatura sobre o tema, é a proposta por Simões (1997). Este autor considera motivações de cariz endógeno a necessidade de crescimento da empresa, a exploração de competências tecnológicas, comerciais ou organizacionais, o aproveitamento da capacidade produtiva disponível, a obtenção de economias de escala e a diversificação de riscos; apresenta, ainda, cinco grandes tipos de motivações exógenas para actuar no exterior: i) a penetração em mercados externos; ii) o acesso a recursos produtivos; iii) a manutenção ou reforço de redes de relações; iv) a resposta a movimentos de concorrentes; e v) o acesso a competências.

Cook (1998) refere que não existe uma explicação única dos factores em que se baseiam as organizações que procuram a expansão para os mercados externos. Em suma, são diversas as propostas dos autores quanto às motivações para a internacionalização, estando estas muito ligadas a factores internos ou externos à empresa e dependendo da fase do processo de expansão internacional em que a empresa se encontra.

## **2.4 FORMAS/MODALIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Como modos de entrada define-se os percursos alternativos ou meios disponíveis para uma empresa transferir recursos do seu país de origem para um outro país (Anderson e Gatignon, 1986; Hill *et al.*, 1990). De acordo com Root (1994), o modo de entrada num mercado internacional é a forma institucional adoptada por uma empresa para facilitar a entrada dos seus produtos, tecnologia, competências, gestão ou outros recursos, num determinado mercado externo. O modo de entrada foi descrito como uma questão de fronteira (Kogut e Singh, 1988; Hill *et al.*, 1990) que é uma das mais críticas decisões de marketing internacional (Terpstra, 1987). Tem um impacto grande e duradouro no sucesso das operações internacionais de uma empresa (Anderson e Coughlan, 1987) uma vez que o recuo na decisão acarreta uma considerável perda de tempo e de dinheiro (Root, 1994). Também

Agarwal e Ramaswami (1992) concluíram que a selecção do modo de entrada é uma decisão estratégica muito importante ou mesmo crítica. Lorga (2003) propõe uma sistematização dos modos de entrada nos mercados internacionais apresentada na figura 2.2.

**Figura 2.2 - Modos de entrada nos mercados internacionais.**

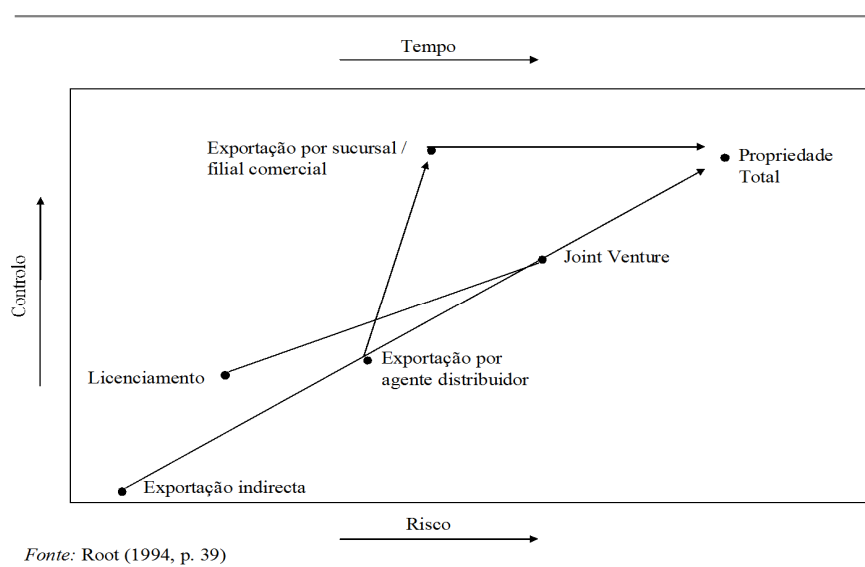
<p><b>Exportação:</b> modo mais directo de internacionalização da actividade de uma empresa, com custos mais reduzidos.</p>	<p><b>Directa:</b> a empresa vende directamente a um importador de um país estrangeiro</p>
	<p><b>Indirecta:</b> a empresa vende a um intermediário do país de destino</p>
<p><b>Contratação:</b> Inclui diversos arranjos contratuais, normalmente envolvendo uma forma de cooperação entre empresas que se pretendem internacionalizar e unidades económicas locais</p>	<p><b>Licenciamento / Transferência de Tecnologia:</b> uma empresa cede a outra o direito de utilização de uma tecnologia, dentro de uma área fixada, a troco de royalties. Enquanto o licenciamento envolve a cedência de direitos patenteados, a transferência aplica-se a conhecimentos tecnológicos não patenteados.</p>
	<p><b>Franchising:</b> trata-se de um tipo particular de licença ou contrato de assistência através do qual uma empresa (denominada franchisado) obtém de outra (franchisador) o direito de explorar em exclusivo e sob certas condições um produto, um serviço, um nome ou marca registada, ou uma tecnologia dentro de uma determinada área.</p>
	<p><b>Contrato de Gestão:</b> é um acordo através do qual uma empresa assegura a criação total ou parcial de uma unidade económica num país estrangeiro, cedendo posteriormente a sua gestão a uma empresa independente, geralmente sediada no país de destino.</p>
	<p><b>Subcontratação internacional:</b> a empresa principal ou sub contratante encomenda à subcontratada produtos, partes de produtos ou meras operações sobre os mesmos, tendo por base especificações pré-estabelecidas.</p>
<p><b>Investimento Directo:</b> engloba todos os investimentos efectuados com o fim de adquirir um interesse duradouro numa empresa que exerce a sua actividade num território de uma economia diferente da do investidor, com o objectivo deste ter um poder de decisão efectivo na gestão da empresa.</p>	<p><b>Joint-venture:</b> consiste na participação de várias empresas no capital de uma unidade económica juridicamente independente, com o fim de desenvolverem uma actividade produtiva e/ou comercial, dando assim ajuda á partilha do respectivo património e lucro e riscos de negócio.</p>
	<p><b>Alianças estratégicas:</b> engloba diversas situações de relações comerciais entre empresas de uma economia (frequentemente concorrentes) e empresas de diferentes países, sempre que o relacionamento em questão não se enquadra no âmbito do licenciamento ou da joint-venture.</p>
	<p><b>Propriedade parcial:</b> a empresa detém uma parte do capital, com poder de decisão, de uma unidade económica produtiva numa outra economia. Pode resultar da necessidade de imprimir rapidez ao processo e/ou ultrapassar alguns problemas económicos e legais.</p>
	<p><b>Propriedade Total:</b> envolve criação /aquisição de uma subsidiária no estrangeiro detida de 100% pela empresa, o que requer por parte desta um maior investimento inicial, oferecendo em contrapartida o controlo total dos negócios do mercado. Pode ser conseguida através da criação ou aquisição.</p>

Fonte: Lorga (2003, p. 41)

Segundo alguns autores (e.g., Root, 1994), é possível identificar alguma previsibilidade na forma como as empresas, gradualmente, alteram o seu modo de entrada. Tendem a preferir modos de entrada que conferem um cada vez maior controlo sobre as operações internacionais. Por essa razão, a experiência internacional normalmente inicia-se quer pelos

mercados quer pelas operações que envolvem menores exigências em experiência e conhecimentos acumulados. É neste sentido, que Simões (1997) defende que “à medida que o nível de conhecimentos dos mercados e das actividades internacionais se desenvolve, o perfil da internacionalização vai evoluindo e assumindo novas configurações”.

**Figura 2.3 - Evolução da decisão sobre o modo de operação em determinado mercado**



Ainda de acordo com Root (1994), a decisão de internacionalização, nomeadamente, a escolha do modo de entrada, deverá ser analisada tendo em atenção que a forma que aquela decisão vai assumir é condicionada por factores do foro interno e condicionantes externas à empresa.

No que respeita às condicionantes internas, o autor destaca os factores relativos ao produto, designadamente a sua capacidade de diferenciação e intensidade tecnológica, e os factores referentes ao compromisso de recursos por parte da empresa, onde inclui capital, gestão, tecnologia e competências a nível da produção e do marketing. Segundo este mesmo investigador, quanto maior a afectação de recursos ao desenvolvimento internacional, maior a variedade de modos de entrada à disposição dos gestores. Nas condicionantes externas, o autor inclui as que respeitam ao país de origem e as relativas ao país de destino. Dentro das primeiras, assumem particular relevo a dimensão e o crescimento do mercado (Onkvist e Shaw, 1993) — valores reduzidos destas variáveis podem funcionar como uma justificativa para a actuação numa base internacional à procura de ganhos de escala (Root, 1994).

Também Douglas e Craig (1995) propõem um modelo de análise da questão da escolha dos modos de entrada que, à semelhança do anteriormente descrito separa os factores externos à organização daqueles relativos às suas características específicas.

Como resultado de um conjunto de trabalhos sobre este tema, Gao e Brown (1998) documentaram quatro categorias de variáveis que influenciam o modo de entrada de uma empresa em mercados internacionais — relacionadas com o ambiente externo (do país de destino), com o ambiente interno (empresa), com a estratégia (empresa) e com a relação (quando existe) com o parceiro.

Na figura 2.4 encontra-se uma sistematização da revisão da literatura acerca destes quatro tipos de factores, proposta por Gao (2004).

**Figura 2.4 - Revisão dos antecedentes que afectam decisões relativas ao modo de entrada.**

FACTORES ANTECEDENTES	ESTUDOS REPRESENTATIVOS
<p><b>AMBIENTE EXTERNO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Risco do país</li> <li>● Instabilidade política</li> <li>● Instabilidade Económica</li> <li>● Nível de desenvolvimento económico</li> <li>● Penetração do IDE na economia local</li> <li>● Familiaridade da localização</li> <li>● Vantagens da localização</li>   <li>● Incerteza da procura</li> <li>● Potencial de mercado</li> <li>● Volatilidade da concorrência</li> <li>● Intensidade da concorrência</li>   <li>● Modos dos concorrentes</li> <li>● Política de investimento do país de destino</li> <li>● Reforma institucional</li> <li>● Adequação da infraestrutura</li> <li>● Distância cultural</li> </ul>	<p>Anderson e Gatignon (1986); Erramilli e Rao (1993)            Sharma (2002)            Sharma (2002)            Contractor e Kundu (1998)            Contractor e Kundu (1998)            Hill, Hwang, e Kim (1990)            Dunning (1980); Agarwal e Ramaswami (1992); Brouthers, Brouthers, e Werner (1996); Tse, Pan e Au (1997); Tatoglu e Glaister (1998)</p> <p>Hill, Hwang, e Kim (1990); Madhok (1993); Tsai e Cheng (2002)            Agarwal e Ramaswami (1992)            Hill, Hwang, e Kim (1990)            Madhok (1993); Kim e Hwang (1992); Tsai e Cheng (2002)            Anderson e Coughlan (1987)            Davidson e McFetridge (1982); Gatignon e Anderson (1988); Deng (2003)            Myer (2001)            Sharma (2002)            Davidson (1980); Kogut e Singh (1988); Gatignon e Anderson (1988); Sun (1999); Palenzuela e Bobillo (1999); Contractor e Kundu (1998)</p>

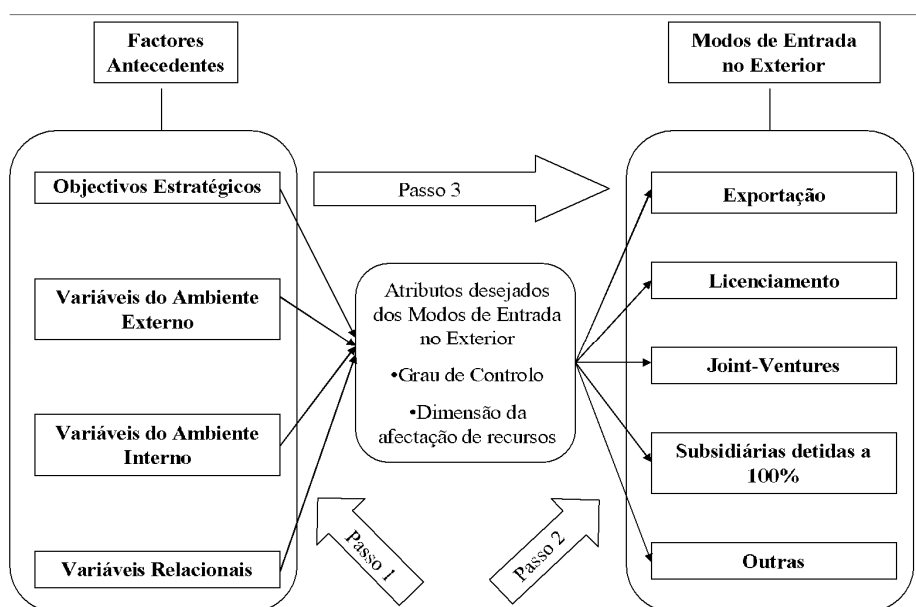
<p><b>AMBIENTE INTERNO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dimensão da empresa</li> <li>● Intensidade de exportação/ dependência do exterior</li> <li>● Volume de Exportação</li> <li>● Experiência do país</li> <li>● Experiência internacional</li> <li>● Marca e reputação</li> <li>● Evitar incerteza</li> <li>● Individualismo /colectivismo</li> <li>● Exigência de Serviço</li> <li>● Diferenciação do produto</li> <li>● Vantagens Próprias</li> <li>● Vantagens de internalização</li> </ul>	<p>Gatignon e Anderson (1988); Erramilli e Rao (1993)</p> <p>Bello e Lohtia (1995); Palenzuela e Bobillo (1999)</p> <p>Klein, Frazier, e Roth (1990); Bello e Lohtia (1995)</p> <p>Davidson (1980); Erramilli (1991); Deng (2003); Contractor e Kundu (1998)</p> <p>Stopford e Wells (1972); Anderson e Gatignon (1986)</p> <p>Deng (2003)</p> <p>Mansumittrchai, Minor, e Prasad (1999)</p> <p>Mansumittrchai, Minor, e Prasad (1999)</p> <p>Anderson e Coughlan (1987)</p> <p>Anderson e Coughlan (1987)</p> <p>Dunning (1980); Agarwal e Ramaswami (1992); Brouthers, Brouthers, e Werner (1996); Tse, Pan e Au (1997); Tatoglu e Glaister (1998)</p> <p>Dunning (1980); Agarwal e Ramaswami (1992); Tse, Pan e</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crescimento de vendas</li> <li>● Especificidade dos activos</li> <li>● Valor do know-how específico da empresa</li> <li>● Know-how tácito</li> <li>● Maturidade</li> <li>● Classificação do produto</li> <li>● Intensidade da I&amp;D</li> <li>● Tipo de tecnologia</li> <li>● Escassez de recursos</li> </ul> <p><b>OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Diferenças Nacionais</li> <li>● Economias de escala</li> <li>● Concentração global</li> <li>● Sinergia global</li> <li>● Motivações estratégicas globais</li> <li>● Construção de competências /aprendizagem</li> <li>● Transferência de conhecimento/ exploração de competências</li> <li>● Exploração do potencial de mercado</li> <li>● Rapidez de penetração no mercado</li> <li>● Ganho de competitividade global</li> </ul>	<p>Au (1997); Tatoglu e Glaister (1998)</p> <p>Bello e Lohtia (1995)</p> <p>Anderson e Gatignon (1986); Klein, Frazier, e Roth (1990); Bello e Lohtia (1995); Erramilli e Rao (1993) Tsai e Cheng (2002)</p> <p>Hill, Hwang, e Kim (1990); Madhok (1993)</p> <p>Anderson e Gatignon (1986); Anderson e Coughlan (1987)</p> <p>Anderson e Gatignon (1986)</p> <p>Ekeledo e Sivakumar (1998)</p> <p>Stopford e Wells (1972); Sun (1999)</p> <p>Domke-Damonte (2000)</p> <p>Pak (2002)</p> <p>Hill, Hwang, e Kim (1990)</p> <p>Hill, Hwang, e Kim (1990); Gatignon e Anderson (1988); Contractor e Kundu (1998)</p> <p>Kim e Hwang (1992); Hill, Hwang, e Kim (1990)</p> <p>Kim e Hwang (1992); Erramilli e Rao (1993);</p> <p>Domke-Damonte (2000)</p> <p>Kim e Hwang (1992); Tsai e Cheng (2002)</p> <p>Myer (2001); Luo (2002); Pak (2002); Makino, Lau, e Yeh (2002)</p> <p>Myer (2001); Luo (2002); Makino, Lau, e Yeh (2002)</p> <p>Pak (2002)</p> <p>Pak (2002)</p> <p>Pak (2002)</p>
<p><b>FACTORES RELACIONAIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Número de alianças anteriores</li> <li>● Conhecimento social</li> <li>● Confiança</li> </ul>	<p>Gulati (1995, a e 1995b)</p> <p>Sohn (1994)</p> <p>Madhok (1995)</p>

Fonte: Gao (2004, pp.42- 43)

De referir ainda que se pode considerar que a pesquisa bibliográfica até hoje realizada sobre os modos de entrada em mercados internacionais se divide em dois grupos distintos. O principal, cujos primeiros estudos datam de 1960, debruça-se sobre os antecedentes das decisões sobre o modo de entrada (Gao, 2004). Um segundo grupo, com um volume crescente de pesquisas, enfatiza aspectos de gestão e desempenho de modos de entrada como *joint-ventures* e alianças, relativos ao momento após a decisão do modo de entrada (Gao, 2004).

Em relação à corrente que se debruça sobre os antecedentes das decisões sobre o modo de entrada, a maior parte dos estudos propõem um Modelo de Contingência (Figura 2.5). Este modelo classifica os Modos de Entrada no Exterior de acordo com o Grau de Controlo que, por sua vez, faz depender do envolvimento de capital. Gao (2004), recorrendo à perspectiva das contingências e tendo em atenção os trabalhos dos diversos autores a nível dos modos de entrada, realizou um trabalho pioneiro em termos da sistematização das contingências do processo de decisão do modo de entrada (Figura 2.5).

**Figura 2.5 - Modelo de contingência para as decisões do modo de entrada.**



Fonte: Gao (2004, p.40)

A ideia é que as empresas para definirem o modo de entrada devem passar por três fases, sendo que a 1ª é recorrer aos factores antecedentes para prever os atributos mais desejados do modo de entrada (isto é, as suas características em termos de controlo e afectação de

recursos); a 2ª é elencar, comparar e mapear os diversos modos de entrada de acordo com os principais atributos; e a 3ª, com base nas duas anteriores, é relacionar os factores antecedentes com os modos de entrada.

A teoria da decisão normativa sugere que, na escolha entre os modos de entrada no exterior alternativos, uma empresa deve estabelecer uma comparação baseada nos riscos (custos) e retornos (benefícios) e seleccionar aquele que, para um dado nível de afectação de recursos, apresente o mais elevado retorno ajustado ao risco (Root, 1994). De acordo com esta racionalidade, a cada modo de entrada está associado um determinado nível de risco de investimento, que resulta da afectação de recursos, e um nível de retorno, que se deve à obtenção de controlo (Caves, 1996). Os dois atributos centrais na avaliação do modo de entrada são o nível de controlo pretendido pela empresa e o nível de afectação de recursos necessário para assegurar esse controlo (Erramilli e Rao, 1990).

Segundo Gao (2004), a fragilidade deste Modelo de Contingência reside no facto de ignorar outras fontes de controlo, designadamente, o poder negocial e a confiança. O conceito de controlo, definido na literatura relativa à decisão de entrada (a primeira das duas correntes mencionadas), tem a ver com a capacidade da empresa influenciar as actividades relativas às operações no exterior. O poder negocial refere-se à capacidade do negociador alterar o objecto da negociação a seu favor (Lax e Sebenius, 1986), conquistar terreno à outra parte, e influenciar o resultado da negociação (Yan e Gray, 1994). A confiança é a consciência de que as palavras do parceiro de negócio são credíveis e que este não assumirá comportamentos oportunistas mesmo que exista essa possibilidade (Gao, 2004). Segundo Tompkins (2000), confiar implica acreditar sem ter uma informação completa e agir como se a incerteza fosse reduzida.

Uma vez que a debilidade do Modelo de Contingência apontada por Gao (2004) tem um impacto significativo no resultado da decisão do modo de entrada, este autor propõe-se corrigi-la, adoptando uma perspectiva plural de governo (de transacção e relacionamento) que se traduz num novo método de classificação dos Modos de Entrada incorporando fontes de controlo relativas a capital e não relativas a capital. De acordo com Gao (2004), as empresas que pretendem entrar em mercados externos deverão fazer um esforço para identificar situações de confiança e poder negocial e utilizar plenamente o seu potencial de controlo na tomada de decisão sobre os modos de entrada.

### **3. COOPERAÇÃO EMPRESARIAL: ABORDAGEM CONCEPTUAL**

---

Durante as últimas décadas tem surgido uma vasta literatura que pretende dar conta da crescente presença de acordos de cooperação entre empresas (Costa Campí, 1989; Roig, 1989; Franco, 2001). Mais recentemente, diversos investigadores começaram a focalizar o seu interesse no caso das alianças estratégicas, embora conceptualmente se trata do mesmo fenómeno<sup>1</sup>.

Neste ponto apresenta-se uma conceitualização e caracterização do fenómeno da cooperação empresarial, diversas classificações do mesmo e a identificação de factores relevantes que incidem no desenvolvimento dos acordos entre empresas.

#### **3.1 CONCEITUALIZAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL**

Existem duas formas básicas de organização da actividade económica. Uma baseia-se na coordenação interna das actividades produtivas concretizada pelas empresas, a outra corresponde ao próprio mercado, onde através do mecanismo dos preços as empresas competem entre si. A cooperação empresarial surge como um caso híbrido, sendo uma alternativa efectiva à direcção central nas empresas e às puras transacções de mercado.

São várias as definições dadas e adoptadas sobre cooperação empresarial. Assim, a cooperação empresarial define-se como uma relação duradoura entre duas ou mais empresas (Richardson, citado por Kantis, 1998) com objectivos e valores comuns, tendo como prioridade gerar benefícios para todas as partes envolvidas. Pressupõe-se, ainda, a obrigação do cumprimento dos parâmetros estabelecidos pelo acordo, bem como uma conduta ética, moral e de boa fé dos intervenientes.

Para Franco (2001), um acordo de cooperação (formalizado ou não) será definido como uma decisão estratégica adoptada por duas ou mais empresas independentes (nacionais ou estrangeiras) com vista a trocar ou partilhar recursos para procurar oportunidades de

---

<sup>1</sup> No marco da presente investigação referimo-nos a acordos entre empresas, cooperação empresarial e alianças estratégicas para denominar o mesmo fenómeno.

mercado e alcançar benefícios mútuos. Esta definição operacional foi adoptada para incluir um amplo conjunto de acordos entre empresas que não são explicados pelos tradicionais conceitos de mercado ou empresa.

Neste seguimento, um acordo de cooperação pode ser formal ou informal. No primeiro tipo é necessário um contrato escrito, que contemple as acções a serem realizadas segundo determinadas cláusulas, enquanto no segundo realiza-se apenas um acordo verbal (Ibarra, citado por Huggins, 2000). Da mesma opinião são Mariti e Smiley (1983) ao afirmarem que os acordos de cooperação podem celebrar-se de forma verbal, no entanto, o mais frequente, é que estes sejam formulados por escrito. Miranda (1992) salienta que a fase de gestão dos acordos de cooperação é um processo que no geral resulta laborioso e dilatado. Por esta razão, as partes envolvidas mostram maior interesse para estreitar as suas relações através de formas estruturais do que contratuais.

Uma outra característica dos acordos de cooperação é que as empresas não perdem a sua independência que, como entidades com personalidade jurídica própria, lhes corresponde (Franco, 1995). Segundo Miranda (1992), este aspecto é muito importante sobretudo para as PME, onde existe um sentimento patrimonialista muito enraizado que as faz especialmente sensíveis à perda de autonomia. Fernández Sánchez (1993) menciona que nestes tipos de acordos, as empresas, não só mantém a sua identidade legal, como também conservam a sua própria cultura e estrutura de gestão, podendo ainda desenvolver com absoluta independência as suas próprias estratégias.

Num acordo de cooperação deve-se especificar, não só as empresas que o compõem, mas também os recursos e as actividades que formarão o compromisso (Franco, 1995). A cooperação implica um compromisso que deve ser estável e seguro (Hermsilla e Solá, 1991). Os acordos cobrem só uma parte do total de actividades que realizam os participantes, uma vez que continuam a exercer individualmente a outra parte. Sala Fumás (1989) refere que o alcance do acordo estende-se sobre recursos e actividades concretas, deixando à margem outras que podem ser reguladas por formas organizativas ou alternativas.

Os acordos são vistos como uma complexa série de relações entre empresas. Logo, a unidade básica não é a empresa ou outro agente económico actuando isoladamente, mas dois ou mais agentes actuando uns com os outros (Franco, 1995, 2001). A cooperação é, portanto,

eminentemente uma actividade económica repartida, canalizada para alcançar benefícios mútuos para os participantes, e deve ser entendida como outra forma de competir no mercado.

Uma outra característica a considerar é a de permitir integrar diversos intervenientes de dimensões diferentes, isto é, pequenas e médias empresas (PME) e grandes empresas (GE) (Franco, 1995). Embora a maior parte dos estudos, particularmente de investigação empírica, tenham feito referência ao estabelecimento de acordos de cooperação entre grandes empresas, contudo, Mariti (1989) refere existir uma certa consciência de que estes acordos podem ser também utilizados por empresas menores.

Tal como se tem vindo a observar, um aspecto importante que se deve ter presente ao analisar a cooperação, principalmente quando este incida sobre interesses de carácter estratégico, é a influência que a localização geográfica tem sobre a forma de estabelecer a cooperação (Franco, 1995). De facto, a cooperação além de estabelecer-se entre empresas a nível comunitário, também é possível entre empresas de um mesmo país ou região. O alcance geográfico da cooperação reflecte a motivação que dá lugar à sua formação.

Uma outra característica a ter em conta num acordo de cooperação é o tempo de duração deste. De facto, o período de duração estabelecido nos acordos de cooperação é um aspecto fundamental, já que pode influenciar o grau de compromisso real adquirido pelas empresas (Franco, 1995, 2001). Numa primeira análise, pode-se afirmar, segundo Miranda (1992), que quanto maior for o grau de compromisso e o nível de confiança das partes envolvidas no projecto, assim as garantias de estabilidade deste serão maiores.

Para Franco (1995), em cada acordo de cooperação podem envolver-se duas ou mais empresas. A este respeito, poder-se-á dizer que a maioria dos acordos incluem apenas duas empresas.

Em suma, a maior parte das definições de cooperação na literatura económica possuem uma linha comum. Todas elas afirmam que a cooperação entre empresas consiste numa interacção sustentável e duradoura, onde é necessário a existência de determinados objectivos semelhantes.

### 3.2. RAZÕES / MOTIVAÇÕES DA COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS

Na década de 80 assistiu-se ao renascer da cooperação empresarial. No entanto, a cooperação estruturada já existia, principalmente sob a forma de *joint-ventures*. A cooperação empresarial é uma forma organizacional que permite um maior nível de *output*, a um custo pelo menos igual ao anterior (Madhoc, 2001). Ciborra (1991) considera a cooperação como uma modalidade particularmente apropriada em etapas de forte transformação tecnológica, devido aos custos que permite reduzir o tráfego, formas e técnicas organizacionais estáveis.

Outro argumento pode ter a ver com o caso específico das “*joint ventures* em que Kogut (1988) considera como uma das razões do seu surgimento, a necessidade das empresas em transferirem, o que Polany citado por Kantis (1998) denomina “conhecimentos tácitos”. Por sua vez, esta necessidade adquire uma importância crescente em contextos turbulentos, na qual as vantagens competitivas das empresas se vêm permanentemente desafiadas. Em consequência, aumenta-se o carácter estratégico dos processos de aprendizagem organizacional requerendo-se novas habilidades e competências que, dadas as limitações individuais dos agentes pressionam para uma ampliação dos limites da empresa (Westney, citado por Kantis, 1998).

Como resultado de trabalhos empíricos efectuados, são referidos por Magriço (2003) como principais objectivos perseguidos no estabelecimento de alianças a reacção atempada aos estímulos da variação do comportamento da procura, do encurtamento do ciclo de vida dos produtos, do aumento da concorrência e das políticas públicas bem como a partilha de custos de I&D.

Entre as funções principais das alianças, Viana e Hortinha (2005) destacam que a sua concretização possibilita evitar confrontos longos nos mercados, que desgastam os recursos das empresas e as fragilizam. Para estes autores, os objectivos mais frequentes das alianças são entrar ou consolidar quota num mercado.

A cooperação empresarial tem como principal vantagem o acesso a diferentes tecnologias, a nova informação e *know-how* (desde conhecimentos, experiências, instrumentos de gestão e aptidões) (Richardson, citado por Kantis 1998).

A cooperação tanto poderá diminuir a competição como por outro lado aumentá-la. Segundo Mariti e Smiley (1983: 448), acordos para explorar economias de escala poderão diminuir o número de competidores, se ambas as empresas fundirem as produções geradas independentemente, mas também poder-se-á dar o caso em que duas empresas poderão cooperar com o intuito de entrarem num novo mercado, quando sem as vantagens promovidas por esta cooperação, elas nunca teriam entrado individualmente por razões económicas. A cooperação poderá ser entendida como a colaboração entre "*stakeholders*" independentes, que para resolverem um determinado problema envolvem-se num processo interactivo através da divisão de papéis, normas e estruturas, para agirem ou decidirem questões relacionados com o problema (Gray e Woods, 1991).

Com base nos estudos efectuados, depreende-se que os parceiros envolvidos num acordo de cooperação procuram múltiplos objectivos/razões e muitos deles são coincidentes. Assim, Franco (2001) propõe uma possível categorização dos principais motivos da cooperação empresarial descobertos na revisão bibliográfica sobre este fenómeno empresarial (Figura 3.1).

A literatura apresenta um conjunto de objectivos visados pelas empresas ao estabelecer acordos de cooperação, que resultam de trabalhos empíricos efectuados. Entre estes, foram sistematizados por Magriço (2003), como mais relevantes, os seguintes: (i) Partilhar custos de I&D e dominar trajectórias tecnológicas; (ii) Reagir com rapidez ao encurtamento do ciclo de vida dos produtos; (iii) Enfrentar com êxito o aumento da concorrência; (iv) Reagir atempadamente ao comportamento da procura (v) Reagir aos estímulos ou às restrições impostas pelos governos nacionais - para conseguir, por exemplo, reforçar as suas bases tecnológicas, a sua posição concorrencial no mercado interno ou lançar-se num processo de internacionalização, as empresas podem optar por estabelecer alianças.

**Figura 3.1 - Objectivos perseguidos na cooperação entre empresas**

Autor (es)	Objectivos	
Mariti e Smiley (1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferência de tecnologia</li> <li>- Complementaridade tecnológica</li> <li>- Acordos de <i>marketing</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economias de escala</li> <li>- Repartição do risco</li> </ul>
Harrigan (1985, 1986)	<p>INTERNOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Repartir custos e riscos</li> <li>- Obter recursos onde não existe mercado</li> <li>- Obter financiamento</li> <li>- Obter uma “porta aberta” a novas tecnologias</li> <li>- Práticas de gestão modernas</li> <li>- Reter empregados empreendedores</li> </ul>	<p>COMPETITIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Influir na evolução da estrutura da indústria</li> <li>- Antecipar-se dos concorrentes</li> <li>- Resposta defensiva à difusão das fronteiras da indústria e à globalização</li> <li>- Criação de concorrentes mais eficazes</li> </ul> <p>ESTRATÉGICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação e exploração de sinergias</li> <li>- Transferência de tecnologia</li> <li>- Diversificação</li> </ul>
Contractor e Lorange (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução do risco</li> <li>- Economias de escala e/ou racionalização</li> <li>- Complementaridade de tecnologias e patentes</li> <li>- Facilitar a internacionalização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooptar ou bloquear a concorrência</li> <li>- Ultrapassar obstáculos governamentais e barreiras ao investimento</li> <li>- Proporcionar uma quase integração vertical</li> </ul>
Glaister e Wang (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrar mais rápido no mercado</li> <li>- Facilitar a expansão internacional</li> <li>- Adaptar a política governamental local</li> <li>- Retorno sobre o investimento mais rápido</li> <li>- Competir contra um concorrente comum</li> <li>- Economias de escala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extensão ao risco</li> <li>- Transferência de produção a baixos custos</li> <li>- Intercâmbio de tecnologia</li> <li>- Intercâmbio de patentes/territórios</li> <li>- Diversificação do produto</li> <li>- Reduzir a concorrência</li> </ul>
Hatfield e Pearce II (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento/aquisição do produto ou tecnologia</li> <li>- Expansão do mercado ou produto</li> <li>- Obter lucro</li> <li>- Entrar no mercado</li> <li>- Aquisição de conhecimentos técnicos</li> <li>- Obter rendimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economias de escala ou eficiência na produção</li> <li>- Expandir o risco financeiro</li> <li>- Gerir a concorrência</li> <li>- Aumentar o capital disponível</li> <li>- Integração vertical</li> <li>- Ultrapassar as barreiras governamentais</li> </ul>
Ring e Van de Ven (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso e desenvolvimento tecnológico</li> <li>- Redução de custos</li> <li>- Partilha de risco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novos mercados</li> <li>- Ganhar capacidades complementares</li> </ul>
Frankel e Whipple (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcançar vantagens competitivas</li> <li>- Explorar competências</li> <li>- Aumentar o envolvimento do consumidor</li> <li>- Melhorar a qualidade</li> <li>- Redução de <i>stocks</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoramento nos tempos de fabricação</li> <li>- Alavanca de capital</li> <li>- Acesso ao mercado/globalização</li> <li>- Estabilidade da oferta/procura</li> <li>- Acesso tecnológico</li> </ul>
Glaister e Buckley (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partilhar o risco</li> <li>- Racionalização do produto/economias de escala</li> <li>- Transferência de tecnologia/troca de patentes</li> <li>- Moldar a concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política governamental</li> <li>- Facilitar a expansão internacional</li> <li>- Ligações verticais</li> <li>- Consolidar a posição de mercado</li> </ul>

Fonte: Franco (2001: 80)

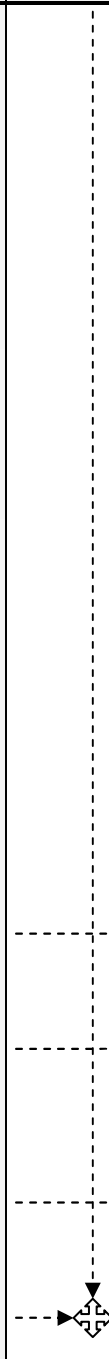



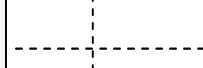
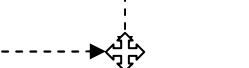

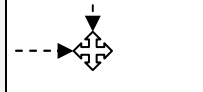
### 3.3 A COOPERAÇÃO EMPRESARIAL SEGUNDO DISTINTAS CLASSIFICAÇÕES

A cooperação empresarial inclui uma heterogénea gama de formas organizacionais cuja amplitude merece rever as distintas classificações apresentadas na literatura. O comum denominador das mesmas é que tendem a obscurecer os limites de “a empresa” em a qual se baseia a análise económica. Ao aumentar a concorrência, a reestruturação económica questiona a auto-suficiência da empresa individual (Azevedo de Souza, 1995), dando lugar ao surgimento de novas formas organizacionais flexíveis baseadas numa forte interrelação entre distintos agentes (Faulkner, 1993).

Segundo Veciana, citado por Franco (2001), a cooperação empresarial pode ainda ser superficial e débil ou forte e intensa, pois depende do tipo de acordo e da forma de o conduzir à prática. Para aquele investigador, pode-se distinguir quatro graus de intensidade da cooperação. A figura 3.2, - quadro de dupla entrada – indica estes graus de intensidade (do menor para o maior) e os possíveis domínios/áreas de aplicação da cooperação entre empresas. Este quadro mostra também a existência de várias formas que pode assumir a cooperação empresarial.

Entre as principais modalidades de cooperação, vários autores incluem um conjunto muito vasto de relacionamentos, que abarcam desde a colaboração mais espontâneas e informais próprias (Costa Campi, 1989) até aos diversos acordos de carácter formal pelos quais uma ou mais empresas definem um compromisso que transcende o curto prazo e que se vincula com o desempenho de uma ou mais funções empresariais (produção, tecnologia e/o comercialização/marketing). Desde a perspectiva da inserção sectorial das empresas que participam nos acordos é possível identificar a existência de relações de colaboração horizontal (entre competidores directos), acordos de colaboração lateral ou complementar (entre empresas de distintos ramos que convergem em algum ponto) e acordos de colaboração vertical (entre empresas situadas em distintos elos de uma cadeia de valor agregado).

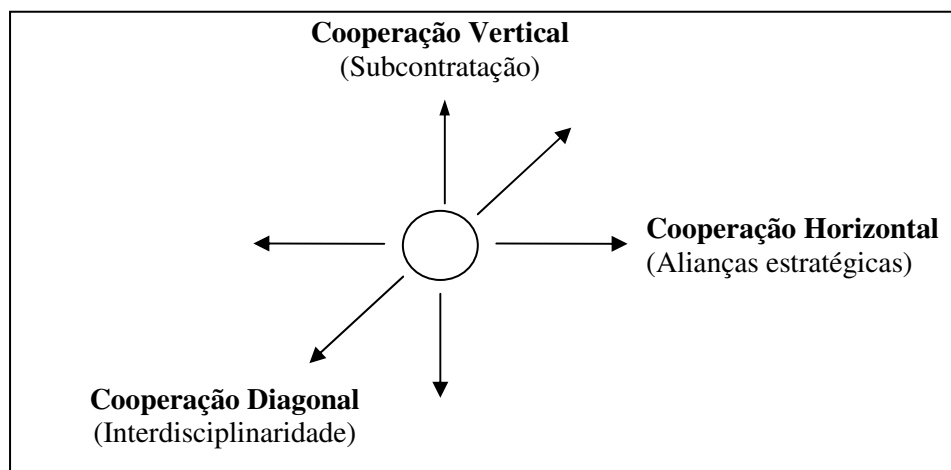
**Figura 3.2 - Áreas/domínio e graus de intensidade da cooperação entre empresas**

<p>GRAU DE INTENSIDADE DOMÍNIO/ÁREAS</p>	<p>1) Acordos sobre contactos para o intercâmbio de informações.</p>	<p>2) Acordos contratuais para a sua realização conjunta através de terceiro.</p>	<p>3) Acordos contratuais para a sua realização conjunta com as mesmas empresas cooperantes.</p>	<p>4) Acordo para desagregar uma função/actividade empresarial no seio de cada cooperante e constituir uma nova sociedade</p>
<p><i>I. INVESTIGAÇÃO DE MERCADO</i>                      -Análises estruturais do mercado nacional                      -Evolução do mercado nacional                      -Análise de estrutura e possibilidades em mercados estrangeiros                      -Observação da concorrência nacional e/ou estrangeira</p> <p><i>II. APROVISIONAMENTO</i>                      -Investigação de fontes de aprovisionamento                      -Racionalização da compra                      -Execução da compra</p> <p><i>III. PRODUÇÃO</i>                      -Investigação e desenvolvimento técnico básico                      -Desenvolvimento de novos produtos                      -Normalização, estandardização e unificação                      -Produção real                      -Subcontratação                      -Manutenção</p> <p><i>IV. COMERCIALIZAÇÃO</i>                      -Produtos e sua gama                      -Distribuição                      -Publicidade                      -Promoção                      -Serviço                      -Formação de pessoal para venda                      -Feiras/exposições                      -Venda personalizada                      -Transporte/entregas                      -Relações públicas                      -Exportação</p> <p><i>V. ADMINISTRAÇÃO</i>                      -Registo e contabilidade                      -Processamento de dados</p>				
				
				
				
				

**Fonte:** Veciana, citado por Franco (2001, p. 81)

Deste modo, a partir das leituras efectuadas verifica-se que um acordo entre empresas pode ser orientado mediante três tipos básicos de colaboração: (1) cooperação vertical, (2) cooperação horizontal e (3) cooperação diagonal (Figura 3.3).

**Figura 3.3 - Tipos de cooperação e sua orientação.**



Fonte: Adaptado a partir de Hinterhuberg e Levin (1994, p. 47)

Uma breve definição relativamente a algumas formas recentes e tradicionais de cooperação é a seguir apresentada:

**Joint-venture.** A *joint-venture* é um tipo de cooperação entre duas ou mais empresas que tem como objectivo estabelecer uma relação que beneficia ambas as partes. Esta forma de cooperação corresponde a uma conjugação de interesses entre empresas ou entidades que pretendem expandir a sua base de negócios, de forma a aumentar os lucros ou benefícios e partilhar os seus riscos.

**Alianças estratégicas.** Trata-se de uma estrutura organizacional que leva à cooperação entre empresas. As alianças estratégicas poderão ser também vistas como acordos deliberados e de longo prazo entre empresas distintas mas com objectivos comuns, permitindo-lhes ganhar ou manter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (Jarillo, citado por Lourenço, 2002).

**Outsourcing.** Trata-se de uma forma de cooperação empresarial muito recorrente nos dias de hoje. A nível formal, o *outsourcing* é a celebração de uma parceria estratégica a longo prazo entre uma empresa contratada e uma contraente, cujo principal teor é a contratação de actividades que uma determinada empresa não pode ou não lhe convém desempenhar, e em que a contratada é especialista. A parceria estratégica será justificada pelo facto de as actividades que a empresa procura, devido às condições ambientais económicas cada vez mais competitivas, serem agora fundamentais para que esta possa singrar em mercados cada vez mais exigentes. A parceria inclui-se no amplo termo de cooperação, onde é possível

induzir um mútuo benefício para ambas as partes, que é consolidado pela duração de médio e longo prazo da relação contratual. A diferença entre a subcontratação e o outsourcing é que este último tem uma componente estratégica que envolve recursos externos para desempenhar actividades, que anteriormente eram realizadas por colaboradores internos, tendo como objectivo obter vantagens operacionais (Johnson, 1997).

**Subcontratação.** Esta modalidade consiste na encomenda por parte de uma empresa (denominada contratante ou principal) de produtos ou partes de produtos ou meras operações sobre os mesmos, a uma outra empresa subcontratada (ou auxiliar) de acordo com um caderno de encargos ou especificações preestabelecidas (Brito, 1993), conservando a empresa contratante a responsabilidade económica final (Marques, 1992);

**Agência.** O contrato de agência baseia-se na utilização de um intermediário (agente) entre o produtor e o consumidor final para a distribuição de produtos no mercado. O contrato de agência é um negócio oneroso em que uma das partes (o agente), actuando por conta da outra (o principal), em regime de colaboração estável, não necessariamente exclusiva, desenvolve autonomamente em determinada(s) zona(s), uma actividade de prospecção do mercado, conquista de clientela e promoção do(s) produto(s), celebrando eventualmente negócios quando para tal tenha especiais poderes (Gomes, citado por Neto, 2004) .

**Licenciamento.** Quando uma empresa autoriza outra a usufruir de determinados direitos, mediante uma contraprestação, estamos perante um licenciamento. Esses direitos, de propriedade industrial, consistem em patentes, direitos de autor, marcas, projectos, *know-how* e informação tecnológica. O contrato de licença está sujeito a uma forma escrita, contudo para alienar esse direito a outros é necessária a autorização por escrito do licenciante (Andersen, 1994; Franco, 1995).

O contrato de licença é uma forma de cooperação com uma perspectiva de longo prazo. Estes contratos são usados com mais frequência no plano internacional, pois as empresas licenciadas locais podem usar o seu conhecimento do mercado local para aprimorar as suas próprias tecnologias.

**Consórcio.** O consórcio é um contrato entre duas ou mais partes que permite às empresas participantes realizarem em conjunto, um projecto em comum que de outra maneira seria

impossível realizar de forma independente (Marques, 1990). Para a realização do contrato de consórcio é necessário apenas formalizá-lo por escrito, mas se existir uma transmissão de bens imóveis entre os participantes, o contrato só é válido se for celebrado por escritura pública.

### **3.4 ASPECTOS QUE INCIDEM NO FUNCIONAMENTO DA COOPERAÇÃO**

A cooperação empresarial surge como uma resposta às principais deficiências que as organizações possuem enquanto entidades isoladas (Miles e Snow, 1983). Então, porque será que existem casos de insucesso? É usual verificarem-se casos na comunicação social de insucessos nas relações de cooperação entre empresa. Esses insucessos têm razões que se prendem com factores diversos.

Segundo Cowen e Sutter (1999), os acordos de cooperação frequentemente exibem níveis baixos de inovação e risco, pouca diversidade, mais conformismo face às condições económicas, menores incentivos à criação de novas empresas e menores níveis de dedicação individual de cada empresa.

Uma primeira aproximação à análise dos factores que incidem no funcionamento dos acordos de cooperação é oferecida pela teoria dos jogos e refere a possibilidade de influir ou prevenir comportamentos oportunistas por parte de algum ou vários participantes. Segundo esta teoria, as condutas das empresas dependem do número de actores envolvidos, no grau de confiança mútua e reputação das partes, do benefício esperado como resultado da cooperação, da possibilidade de aplicar castigos aos comportamentos oportunistas e a existência de um horizonte de repetição do jogo cooperativo que possibilite aplicar esses castigos.

Um elevado número de participantes tende a elevar os riscos de comportamentos oportunistas e eleva os custos de coordenação. A confiança e reputação das partes tendem a evitar as condutas desleais. Por último, um contexto de muito elevada incerteza tende a incrementar os riscos da não repetição do “jogo”, facilitando condutas especulativas contra o acordo (Woolhuis, 1996).

A escolha de um acordo de cooperação tem por base determinados parâmetros e objectivos empresariais. Os agentes envolvidos no acordo têm de unir esforços num fim comum, de forma a torná-lo consistente com os seus objectivos próprios. Existe, portanto, um envolvimento recíproco entre empresas que estabelecem uma parceria em actividades comuns por tempo prolongado, em termos de recursos humanos, financeiros e tecnológicos e de troca de informações.

Frequentemente, casos de insucesso na cooperação empresarial ocorrem pelo facto de os objectivos traçados inicialmente desaparecerem, dando lugar a outros para os quais a configuração da cooperação não está preparada.

Um outro factor de risco recorrente da cooperação é a inapropriada gestão por parte das empresas (Miles e Snow, 1983). Estes dois autores sublinham que alterações no processo de cooperação, delineado inicialmente pelos gestores das empresas, poderão traduzir-se em insucessos, pois a cooperação tem uma lógica operacional que poderá ser afectada pelas variações e violações desta lógica.

A relação histórica dos parceiros influi no processo da cooperação sendo que um passado de boas relações promove o sucesso (Gulati, 1998). Daqui decorre que os riscos da cooperação aumentam quando as empresas ainda não se conhecem mutuamente.

A competência de cada empresa deverá ser determinada antes do início da cooperação. Uma má análise das competências do parceiro poderá traduzir-se num risco potencial. Averiguar se o parceiro possui o *know-how* necessário para a execução de determinadas tarefas, se possui equipamentos e materiais, é essencial no momento da decisão de cooperar. Os riscos decorrentes que poderão advir são o *free-rider* e a exploração, por parte de uma empresa, das capacidades técnicas e específicas do seu parceiro. Powell e Brantley (1992) sugerem que a melhor forma de actuação das empresas na cooperação não será através de comportamentos oportunistas nem criando inimigos.

Outro problema desta forma organizacional ocorre quando o relacionamento dos membros de empresas distintas se torna num obstáculo. Ao contrário dos gestores de topo, que possuem um contacto constante e se conhecem relativamente bem, os trabalhadores de um nível hierárquico mais baixo vêem-se forçados a trabalharem com os seus equivalentes nas

outras empresas, sem qualquer tipo de conhecimento prévio das formas de actuação desses, o que poderá levar a uma diminuição de produtividade. Tal situação ocorre pelo simples facto dos trabalhadores pensarem meramente no sentido operacional da cooperação (Kanter, 1994).

Além destes riscos, Kanter (1994) foca também os associados a uma negligência, por parte das empresas cooperantes, das obrigações que estas deveriam possuir mutuamente. Muitas empresas centram-se no desenvolvimento das suas actividades e negligenciam os deveres e obrigações que possuem para com a outra parte. Poderão também existir pessoas com grande poder dentro das empresas que não estão de acordo com a relação de cooperação.

O respeito mútuo também se traduz num importante factor para uma boa cooperação. A confiança poderá ser construída através do respeito se as empresas actuarem no pressuposto de igualdade, ou seja, os parceiros trazerem para a relação algo de importante e todos merecem e devem ser ouvidos. Se um dos parceiros se sentir menosprezado e não for ouvido no processo de decisão, então a cooperação estará condenada ao fracasso. Huggins (2000) argumenta que a maior parte dos casos de cooperações interempresariais que conseguiram atingir os objectivos delineados, ocorreram com base em processos informais ou não contratuais. Uma das possíveis explicações poderá advir da confiança que deverá existir entre os membros de cada empresa, que não necessitam de formalizar o acto de cooperação. A cultura da confiança é algo que deverá estar implementado numa cooperação interempresarial para que os riscos sejam minimizados (Corrêa, 1999).

O clima socioeconómico no qual as empresas se inserem poderá também ser visto como um risco, na medida em que vai variar a habilidade de cada uma das empresas em capturar os benefícios da eficiência económica que a cooperação traz (Szarka 1990). Outro risco inerente à cooperação interempresarial ocorre quando esta se dá entre empresas directamente concorrenciais no mesmo mercado.

A comunicação possui um papel importante nas relações de cooperação. É necessário desenvolver sistemas informáticos sofisticados que permitam agilizar o fluxo de informação entre as partes, caso contrário, a falta de comunicação poder-se-á traduzir em assimetrias de informação, o que fragiliza a relação entre empresas (Corrêa, 1999).

Os acordos cooperativos podem ainda ser influenciados por dois tipos de factores, os de ordem interna e os de ordem externa. Os factores de ordem interna englobam a estrutura da organização, a cultura da própria empresa e as características dos gestores. Estes factores assumem um papel determinante na decisão e propensão à realização de um acordo de cooperação. Os vários factores de ordem Interna são: estrutura intra-empresarial; cultura organizacional; e características da gestão.

O acordo cooperativo é muitas vezes utilizado como um instrumento para entrar em novos mercados, nos quais a empresa encontraria barreiras em implementar o seu produto, como mecanismo de redução de custos, principalmente quando existem economias de escala, economias de aprendizagem, entre outros (factores externos). Como as empresas se inserem num contexto que influencia as suas decisões, torna-se necessário identificar factores de ordem externa que intervêm na cooperação interempresarial. Dentro destes factores, podemos destacar aspectos económicos, culturais, tecnológicos, legais, e políticos.

Por último, após uma revisão à bibliografia sobre a cooperação empresarial, verifica-se a existência de um razoável corpo teórico e empírico que faz referência aos factores chave para o seu sucesso e o seu bom funcionamento. Embora para Saxton (1997) ainda sejam pouco conhecidas as causas para o sucesso da cooperação, a figura seguinte reúne os principais factores, identificados a partir dos estudos empíricos realizados, para o êxito desta estratégia empresarial

**Figura 3.4 - Factores críticos para o sucesso da cooperação empresarial.**

Autor (res)	Factores de Sucesso	
Baird <i>et al.</i> (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suporte governamental</li> <li>- Linguagem fluente entre os parceiros</li> <li>- Processo de tomada de decisão conjunta</li> <li>- Objectivos comuns</li> <li>- Confiança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade mútua</li> <li>- Sistemas de apresentação desenvolvidos</li> <li>- Familiaridade com a cultura dos parceiros</li> <li>- Elevados lucros</li> </ul>
Volery (1995, 96)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiança mútua</li> <li>- Bom conhecimento do parceiro</li> <li>- Objectivos e estratégias claras</li> <li>- Não ser concorrente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poder/peso idêntico em cada parceiro</li> <li>- Contratos formais</li> <li>- Implicação dos dirigentes</li> <li>- Implicação financeira</li> </ul>
Rai <i>et al.</i> (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Congruência no parceiro</li> <li>- Avaliação do parceiro</li> <li>- Defesa organizacional</li> <li>- Políticas governamentais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos organizacionais</li> <li>- Aspectos culturais semelhantes</li> <li>- Práticas de gestão de R.H.</li> <li>- Domínio do parceiro</li> </ul>

Fonte: Franco (2001, p. 86)

Com base nos vários factores acima mencionados, e tendo presente que a maioria deles são coincidentes nos vários estudos já realizados, poder-se-á inventariar e detalhar algumas categorias de factores que podem contribuir para o sucesso da cooperação empresarial (Franco, 2001): (1) Compatibilidade nos objectivos e nas necessidades dos parceiros, (2) Selecção adequada dos parceiros e dos recursos humanos chave., (3) Políticas governamentais, (4) Estruturas e sistemas organizacionais, (5) Semelhanças culturais, e (6) Equilíbrio de forças entre os parceiros.

### ***SÍNTESE***

Os acordos de cooperação entre empresas têm vindo a ganhar importância no âmbito dos negócios. Não só as grandes empresas protagonizam este fenómeno, como também as empresas de menor tamanho (PME). Diversos são os factores que têm estimulado o surgimento de tais acordos, destacando-se o aumento da pressão competitiva resultante da globalização dos mercados, a instabilidade e segmentação da procura e a aceleração da mudança tecnológica. Os negócios de exportação constituem um âmbito propício para o desenvolvimento deste tipo de acordos, cuja presença é particularmente frequente em sectores produtores de bens intensivos em tecnologia e em mercados pouco transparentes.

A contribuição efectiva ao desenvolvimento dos objectivos inicialmente apresentados pelas partes, parece depender de um amplo número de factores de diferente natureza tais como, o número de participantes, a importância dos recursos partilhados, o grau de complementaridade de produtos e cultura empresarial, a dimensão dos parceiros, o grau de compromisso real ou o grau de confiança entre as partes, entre outros. Construir e manter uma aliança num processo de longo prazo requer assumir custos com a procura de parceiros adequados e no investimento de recursos, esse processo requer um elevado nível de flexibilidade para a troca de ideias e posições, introduzindo as necessárias adaptações que procuram o acordo e a mesma instabilidade que caracteriza os mercados. Para isso, deve existir um forte compromisso estratégico das partes, tanto no objectivo de internacionalização como nos mais específicos da cooperação.

## **4. O PAPEL DA COOPERAÇÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME**

---

### **4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

O processo de globalização tem contribuído para a formação da cooperação entre grandes empresas, pequenas empresas e entre grandes e pequenas empresas, pelo que este fenómeno se tornou muito comum, especialmente, entre empresas de diferentes países e continentes.

Pelo elevado número de pequenas e médias empresas (PME) existentes na União Europeia e nos principais países industrializados e pela crescente importância que desempenham nas economias mundiais e nos domínios sociais (promotores de emprego, segurança social, etc.), a sua criação e consolidação constitui um vector de intervenção política de todos os estados e grupos de estados (CCE, 2000). Por outro lado, a importância das PME na economia portuguesa é indubitável. Naisbitt (1998) considera que são as PME que estão a criar a economia global e não as grandes empresas. Contudo, a maior parte da investigação no âmbito da cooperação internacional está centrada nas grandes empresas. Assim, neste ponto vai -se fazer um breve levantamento de como as PME se comportam no âmbito do fenómeno da cooperação e como este último instrumento pode ser um mecanismo facilitador da internacionalização das mesmas.

### **4.2 A COOPERAÇÃO COMO UM MECANISMO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME**

A globalização tem levado à fragmentação e internacionalização de algumas indústrias domésticas. O ciclo de vida do produto diminuiu, as inovações tecnológicas são facilmente transmitidas e ultrapassadas e a concorrência aumentou o que implica novas necessidades para as empresas se manterem competitivas. Não se pode ignorar que a concorrência pode ser “positiva” para o consumidor, mas que pode ser “negativa” para a rentabilidade das empresas. Assim, as PME podem utilizar a cooperação empresarial para reduzir a incerteza, partilhar o risco, aceder a mercados, estabelecer normas técnicas standardizadas, obter complementaridades e reduzir a concorrência.

De facto, as características competitivas e a globalização dos mercados são causas que levam as PME a formalizar acordos de cooperação. O aumento da competição internacional cria nestas empresas a necessidade de procurar novos recursos, mercados e capacidades, de forma a poderem adaptar-se rapidamente à actual envolvente, de modo a manter e a aumentar a vantagem competitiva, bem como reforçar a sua posição no mercado e obter benefícios. Uma das alternativas é a opção pela criação de acordos de cooperação entre empresas que permitirá a entrada em novos mercados ou ganhar quotas de mercado, a aquisição de tecnologias e de conhecimento, obtenção de economias de escala a criação e desenvolvimento de novos produtos.

Neste sentido, a cooperação tornou-se um dos mecanismos mais utilizados na expansão internacional nos últimos anos. Aliás, as PME enfrentam cada vez mais pressões internacionais e necessitam de auxílio nos mercados externos. As pequenas empresas ao utilizarem a cooperação evitam combates longos nos mercados externos, os quais por vezes, levam à exaustão financeira e intelectual das empresas o que faz com que fiquem mais vulneráveis aos concorrentes.

Grandinetti e Rullani (1994) referem que, tradicionalmente, as PME não se internacionalizam; se o fazem é numa dimensão muito inferior às grandes empresas. No entanto, as alterações que se têm verificado nas actividades de internacionalização, apoiadas pela autêntica revolução proporcionada pelas tecnologias de informação e comunicação, têm criado condições favoráveis para que as PME possam implementar estratégias de alargamento a mercados de outros países. A experiência obtida pelas empresas sobreviventes e prósperas em países desenvolvidos e abertos à concorrência internacional (que lhes permitiu abordar as dificuldades da internacionalização com outros argumentos) foi considerada como um importante assunto de análise e de estudo por parte de vários investigadores.

A descoberta de uma mais-valia num outro país ou em um outro mercado, cria a oportunidade para a internacionalização. Por exemplo, a descoberta de um novo produto que tenha potencial a nível internacional impulsiona a mudança e cria uma diferença importante na posição competitiva de diversos países pressionando a empresa a criar uma estratégia global. Assim, a vantagem competitiva internacional começa com uma vantagem competitiva interna, autêntico trampolim para a entrada em mercados internacionais. As bases criadas no país de origem são complementadas com vantagens provenientes de outros

países e o sistema de actividades transporta essas regalias no país-sede com os benefícios da descentralização de actividades para outro país e ainda com uma coordenação eficiente de um sistema global aumenta significativamente a probabilidade de a empresa obter sucesso internacional (Porter, 1989).

Para as PME, o processo de internacionalização é mais complexo comparativamente às grandes organizações, devido às limitações peculiares que apresentam: por exemplo, problemas de fabrico de produtos com um nível de qualidade aceitável nos mercados externos; falta de informação adequada para se desenvolverem no mercado externo; barreiras burocráticas; dificuldades em encontrar agentes de exportação, representantes e empresas comerciais (Dias, 2002).

Ainda em conformidade com este autor, as PME escondem realidades diferentes, entre as quais se podem destacar: (i) a pequena empresa tradicional que utiliza uma escala e métodos de produção pré-industriais; (ii) a empresa de produção flexível, mas que depende e é complementar das empresas grandes (por exemplo, subcontratada, a prestadora de fornecimentos ou de serviços especializados); (iii) e a pequena empresa inovadora, que dispõe de uma competência exclusiva em determinado campo de especialização.

Contudo, apesar das dificuldades existentes, a internacionalização é uma alternativa atraente e necessária para as PME. Dias (2002) indica os principais motivos que levam uma empresa a entrar no mercado externo: diminuição da dependência dos mercados internos; aumento das receitas; e maior competitividade do produto.

Ao longo do processo de internacionalização, as PME enfrentam obstáculos de diversos tipos. A literatura identifica como os mais frequentes aqueles que referem a falta de informação adequada sobre mercados externos (Czincota e Johnston, 1983), as dificuldades para levar a cabo actividades de marketing (Ogram, 1982), as restrições de capital (Czincota e Johnston, 1983) e, em especial, a dificuldade de detectar canais e agentes de comercialização efectivos e confiáveis (Kaynac e Kothary, 1984).

As PME enfrentam restrições no seu processo de internacionalização que podem tentar resolver mobilizando os recursos externos disponíveis no seu meio envolvente local e/ou sectorial, através da sua articulação com outras empresas e instituições, ou através do

estabelecimento de acordos com empresas do exterior que actuam como agentes introdutores em redes pouco transparentes. Estes obstáculos afectam negativamente os resultados da actividade exportadora de muitas PME, dando lugar a que diversos autores recomendem a cooperação como via para estimular o processo exportador das PME (Brown, 1991 e Kantis, 1994).

De facto, uma das formas mais utilizadas para as PME competirem internacionalmente é através da elaboração de acordos entre empresas. A empresa que pretende entrar num outro mercado procura um parceiro estratégico que lhe facilite o trabalho. Esta associação tem como objectivo melhorar o aproveitamento das vantagens competitivas de cada empresa, de modo que as desvantagens de uma possam ser compensadas pelas características positivas da outra. Este procedimento conduz a vantagens para os dois lados, como, por exemplo, a divisão do risco, o acesso a mercados e necessidades locais, a transferência de conhecimento e o contorno de políticas governamentais.

Uma das motivações para a constituição de acordos de cooperação apontadas na literatura é o acesso aos mercados internacionais. Segundo Young *et al.* (1989), é necessário distinguir entre o papel dos acordos no estabelecimento de ligações corporativas e o seu papel em estratégias de entrada nos mercados. As empresas, quando confrontadas com a entrada em mercados estrangeiros, têm a possibilidade de escolher entre um conjunto de modalidades (Root, 1994), já referenciadas neste trabalho.

A experiência internacional das PME inicia-se, muitas vezes, com o estabelecimento de um acordo de cooperação. Uma empresa pode, por exemplo, ter capacidade de produção mas falta de conhecimento dos mercados externos e depender dos parceiros para ultrapassar esta última (Glaister e Buckley, 1996).

Neste sentido, as formas cooperativas permitirem reduzir os custos de transacção mediante a internacionalização de actividades, não só no âmbito da empresa, mas num espaço maior de relações de colaboração. Deste modo, será possível reduzir o nível de insegurança/incerteza e a possibilidade de comportamentos oportunistas. Diversos autores (e.g. Kantis, 1998) conceberam os acordos de cooperação como o resultado de novas formas organizacionais orientadas para alcançar um maior grau de flexibilidade operativa, diminuindo os maiores

riscos e rigidez associadas à internacionalização num contexto de aumento da pressão competitiva e da forte incerteza dos mercados.

Uma das razões apontadas para efectuar acordos de cooperação é a alternativa de entrar em novos mercados. Na verdade, a cooperação internacional entre empresas é a forma mais fácil e, às vezes, a única para entrar nos mercados estrangeiros. Lado e Kedia, citados por Franco (2001), referem os acordos de cooperação como uma nova orientação estratégica para entrar em mercados estrangeiros.

Os factores mais fortes que levam uma empresa a entrar num processo de cooperação são vários. A troca de tecnologia é um ponto que tem muito peso na decisão. Esta divide-se em meras transferências de tecnologia ou em complementaridade de tecnologias. Estes tipos de trocas de informação são mutuamente exclusivos. Ou existe transferência de tecnologia ou complementaridade de tecnologias. Para a formação de parcerias é necessário que os gestores ou empresários se reúnam para desenvolver os projectos em conjunto, logo vai existir transferência de informação e acesso a novas práticas empresariais. Os líderes vão sentir necessidade de partilhar conhecimentos para que a cooperação seja bem sucedida (Kanter, 1994).

Outro motivo que leva a empresa a cooperar prende-se essencialmente com ganhos de produção e redução de custos devido à especialização de funções, originando economias de escala crescentes e economias de aprendizagem. Cada empresa pode libertar recursos que serão redireccionados para outras actividades. Dessa maneira, vai existir uma efectiva acessibilidade a novas tecnologias e uma maior flexibilidade ao nível da estrutura empresarial, o que vai permitir responder mais rapidamente às mudanças do mercado.

Uma outra motivação para acordos de cooperação é aquando da projecção no mercado de um novo produto. Nesta medida poderão ser celebrados acordos em relação ao marketing e distribuição, exemplo disso é quando uma empresa lança um novo produto (A) no mercado associado a outro (B), isto é, o consumidor ao comprar um produto (B) tem como oferta uma amostra do novo produto (A).

Ainda em relação às PME, a cooperação pode ser um meio para conseguirem sobreviver num mercado competitivo. Quando são projectos de grande envergadura, as PME necessitam de cooperar para partilhar riscos, responsabilidades e tornarem o projecto credível.

Existem incentivos específicos para cada forma de cooperar, mas existem algumas vantagens que são comuns a todas elas (Figura 4-1).

**Figura 4-1 – Vantagens específicas e comuns às principais modalidades de cooperação interempresarial**

	<b>Vantagens Específicas</b>	<b>Vantagens Comuns</b>
<b>Alianças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada em novos mercados;</li> <li>• Acesso a recursos complementares;</li> <li>• Expansão a nível internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso a novas tecnologias;</li> </ul>
<b>Outsourcing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libertação de recursos para outras actividades;</li> <li>• Redução de custos;</li> <li>• Flexibilização da estrutura empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do volume de negócio (ganhos de produtividade);</li> </ul>
<b>Agente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada em novos mercados;</li> <li>• Redução dos riscos de implementação de uma nova empresa no mercado;</li> <li>• Poupança de despesas de instalação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partilha de novas práticas empresariais.</li> </ul>
<b>Consórcio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partilha de riscos e responsabilidades;</li> <li>• Credibilidade no projecto comum.</li> </ul>	
<b>Licenciamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos de longo prazo</li> <li>• Permite ultrapassar o problema dos custos de transporte</li> <li>• Entrada rápida num elevado número de mercados</li> <li>• Penetração em mercados difíceis</li> </ul>	

Elaboração própria.

Nestas alianças, o maior problema está relacionado com a coordenação, pois empresas diferentes têm regras, costumes e objectivos divergentes que se podem converter em potenciais fontes de conflito (Teixeira e Diz, 2005).

O sucesso de internacionalização das pequenas empresas situa-se essencialmente no caso de empresas do terceiro tipo em que o conhecimento relevante existente na empresa é a base da sua vantagem competitiva. O sucesso passa pela implementação de redes de fornecedores e clientes e mesmo de concorrentes onde possam actuar e aprender com os outros parceiros. A função essencial destas redes é juntar e repartir as diferentes competências, recursos e capacidades, que, através dos produtos e serviços prestados, ficam, assim, ao dispor de outras empresas e dos países na economia (Grandinetti e Rullani, 1994). Isto permite constatar que a obtenção de uma vantagem competitiva não depende do nível de

internacionalização das empresas. O que realmente importa é o grau de internacionalização do sistema (cadeia de valor) com que a empresa está relacionada (Grandinetti e Rullani, 1994).

Como em qualquer situação económica, política ou social, é fundamental perceber a mudança competitiva. Quanto mais internacional for essa competição, maiores os benefícios obtidos por intervenções anteriores às da concorrência.

Para que a cooperação seja vantajosa para ambas as partes e permita a transferência de conhecimentos entre os parceiros, neste caso concreto PME, um processo de internacionalização nestas empresas tem que assentar numa base de confiança entre as partes. De facto, a cooperação pode ser vista, cada vez mais, como uma via relevante para a afirmação das PME no contexto internacional.

#### **4.3 RESULTADOS DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL E DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NAS PME**

Welch (1991) criou uma tipologia dos acordos nos quais participam as PME nos seus processos de internacionalização. Esta investigação distingue quatro tipos de alianças ou acordos: a) alianças domésticas; b) alianças entre PME de distintos países; c) alianças com uma empresa estrangeira e d) alianças entre PME e grandes empresas. Por outro lado, cada um destes acordos pode incluir ou dar lugar ao posterior surgimento de uma entidade legalmente independente (por exemplo, *joint venture*).

Internacionalizar não significa atrair novos investimentos directos estrangeiros e vender mais produtos nacionais para o exterior. O processo de internacionalização deverá ter um entendimento mais abrangente. Internacionalizar será exportar em maior quantidade e valor para mercados diversificados, desenvolver esforços que permitam assegurar uma presença junto dos mercados externos em cooperação com parceiros externos, captar investimento estruturante e promover o investimento nacional no estrangeiro de maneira a otimizar a localização dos processos de produção e comercialização.

A internacionalização não depende das vendas no exterior (exportações) ou do montante de investimento estrangeiro (multinacionalização), mas sim do grau de acesso a uma variedade

de competências, de recursos e de capacidades que são distribuídas através da economia mundial. Uma empresa pode ser altamente internacionalizada sem sair do seu próprio país, sem exportar produtos nem sequer fazer investimentos no exterior. Desta forma, os principais constrangimentos que as PME têm para se internacionalizarem (falta de investimento e recursos humanos insuficientes) deixam de fazer sentido, o que veio abrir novas oportunidades para este vasto número de empresas (Grandinetti e Rullani, 1994).

O interesse no estudo exportador das empresas pode ser reconhecido, em parte, nas investigações empíricas sobre o processo de internacionalização de PME. A sua concentração quase exclusiva na actividade exportadora obedece à existência de menores requerimentos de investimento de capital em comparação com outras modalidades de internacionalização (Baird *et al.*, 1990). Apesar da participação das PME em mercados internacionais não ser muito frequente, esta parece ser a razão pela qual um importante número de tais investigações se concentrem nas primeiras etapas do processo exportador, explorando os motivos pelos quais certas empresas começam a exportar e outras não.

Alguns autores (Albaum *et al.*, 1989) identificam os distintos tipos de estímulos internos e externos à exportação e caracterizam as empresas segundo se trate de exportadores pró-activos ou reactivos. No primeiro caso, os motivos internos são usados na existência de uma gestão dinâmica, objectivos empresariais de crescimento, vantagens de marketing e de produto e a possível obtenção de economias de escala, com a possibilidade de alcançar oportunidades em mercados externos.

Por outro lado, para as empresas reactivas, a exportação obedece à intenção de diversificar riscos, ocupar excessos de capacidade produtiva e responder a ordens externas não solicitadas ou compensar-se recaídas do mercado interno. Entre as PME, predominariam as condutas reactivas estimuladas a partir do exterior. Sobre esta perspectiva, supõe-se que, em geral, a sua participação em acordos de cooperação poderia obedecer a propostas e a iniciativas geradas por outras empresas estrangeiras, ou em alternativa, poderá ser o resultado das próprias iniciativas destinadas a superar obstáculos identificados em etapas posteriores, uma vez que a actividade exportadora é encarada como parte de um processo mais sistemático e racional.

No caso do comércio internacional, o estabelecimento de uma relação comercialmente efectiva como um distribuidor independente é considerado crucial para o êxito do processo de internacionalização das PME (Turnbull, 1987 e Rosson e Ford, 1982). A existência de uma interacção fortemente cooperativa entre as empresas é, segundo este enfoque, um aspecto crítico que pode desenrolar-se de maneira formal ou informal. No entanto, a dificuldade em estabelecer acordos de cooperação informais entre empresas situadas em diferentes países faz com que os mecanismos formais de cooperação tendam a predominar, no plano internacional, sobre os de carácter informal (Hakanson e Johanson, 1988). O sentido da palavra formal, neste contexto, parece semelhante ao término explícito, sem que se recorra necessariamente a uma instrumentação contratual escrita. Segundo Zahra *et al.* (2000) a internacionalização é um imperativo para as PME que querem crescer e aumentar o retorno dos seus investimentos.

Relativamente aos modos de internacionalização de PME, a sua internacionalização tem-se centrado nas exportações e/ou investimento directo (Reynolds, 1997). A exportação propicia às PME uma internacionalização mais rápida, com menor investimento e ganhos em termos de experiência internacional (Root, 1994, Zahra *et al.*, 2000). Em termos de vantagens económicas destacam-se as economias de escala e de gama (Kogut, 1988), o aumento de poder de mercado resultado da actuação em diversos mercados (Kim *et al.*, 1993) bem como os ganhos associados à diversificação das receitas (Agarwal e Ramaswami, 1992).

Brito e Lorga (1999) salientam que uma PME, apesar da sua escassez de recursos, consegue tirar maior partido da exportação que uma grande empresa, na medida em que apresenta uma maior flexibilidade e rapidez na resposta a oportunidades e consegue concretizar uma maior personalização nos contactos (aspecto central na construção de relacionamentos duradouros).

De acordo com Lu e Beamish (2001), desde logo, o investimento directo possibilita às PME melhores *performances* que a exportação. Assim, nas primeiras fases de internacionalização, a *performance* da PME regride dadas as fraquezas inerentes ao desconhecimento do mercado (ser empresa estrangeira); nas fases seguintes, com o desenvolvimento dos conhecimentos/capacidades, melhora substancialmente; em fases mais avançadas, eventualmente decai novamente, dados os custos de gerir muitas subsidiárias e/ou de estarem em causa mercados muito diversos. Segundo estes autores, as PME são mais sujeitas ao factor “ser empresa estrangeira” que as grandes empresas dado o seu pouco nível de

recursos. Para colmatar isto, sugerem acordos com parceiros locais, no sentido de reforçar os conhecimentos do mercado. Estes autores chamam ainda a atenção para a importância da configuração das actividades internacionais, nomeadamente para o facto da associação de actividades de exportação elevadas a investimento directo intenso levar a elevados custos de coordenação, o que reduz os benefícios de cada uma destas formas.

Face ao exposto, pode sublinhar-se que os acordos de cooperação, com o propósito de internacionalização das empresas envolvidas, são, frequentemente, formadas com o objectivo destas obterem uma posição mais competitiva no mercado, tendo em consideração as suas necessidades mútuas e a partilha de risco no alcance de objectivos comuns. É, precisamente, esta necessidade mútua que impele as PME compartilharem os riscos e os ganhos, pois, é o facto de necessitarem umas das outras para a prossecução de objectivos que as leva a aliarem-se.

A cooperação como instrumento para a internacionalização, de um modo geral, oferece vantagens e resultados ligadas à partilha dos custos e de riscos, à possibilidade de obtenção de economias de escala e ou de gama, ao aproveitamento de posição mais competitiva dos parceiros, ao conhecimento do mercado e da gama de produtos, bem como, o acesso a novos mercados sem investimentos avultados e de possibilidade de entrada rápida, à utilização de competências complementares, à exploração de sinergias e de oportunidades de aprendizagem, ao acesso e conhecimento a tecnologias e/ou à exploração de direitos do parceiro, crescimento sem instabilidade empresarial.

Autores como Osland e Yaprak (1995) consideram que o maior resultado da cooperação empresarial está relacionado com o facto de as empresas poderem aprender umas com as outras novos conceitos na área da estrutura organizacional, melhorar as suas estratégias, desenvolver novas tecnologias e aprender novas formas de cultura organizacional, dependendo da capacidade de aprendizagem organizacional.

No entanto, apesar do crescente aumento da utilização de acordos de cooperação, a taxa de insucesso é elevada. Vários estudos mostram que a grande maioria destes relacionamentos cooperativos internacionais não atinge os seus objectivos (Das e Teng, 2000; Harrigan, 1998; Lorange e Roos, 1992). A razão para o fracasso da cooperação internacional é, muitas vezes, o desconhecimento do dinamismo do relacionamento. O que significa que o relacionamento

pode mudar ao longo do tempo. Além disso, as partes têm dificuldade em lidar com a interdependência organizacional. Os recursos específicos trazidos para a cooperação pelos parceiros, as suas origens sociais e culturais e o ambiente, mais ou menos conhecido, no qual a aliança se desenvolve, podem ser potenciadores de conflito. Também as expectativas de cada um dos parceiros acerca dos seus comportamentos podem ser diferentes ou mesmo desconhecidas (Kandemir *et al.*, 2005).

Das e Teng (2000) demonstraram que, das empresas que formam acordos de cooperação, mais de sete em cada dez fracassam. Se os recursos possuídos pelas empresas se caracterizam por mobilidade, imitação e substituição imperfeita, maior é a probabilidade de as empresas formarem uma aliança estratégica (Das e Teng, 2000). Os acordos têm insucesso quando não atingem as expectativas originais dos parceiros, não alcançam os objectivos financeiros propostos e os parceiros querem terminar a aliança.

Para assegurar a continuidade um acordo de cooperação precisa-se de, ininterruptamente, desenvolver e realizar sinergias. No entanto, deveremos estar cientes de que a continuidade da parceria não é a única medida de desempenho para avaliar o sucesso da cooperação. Não se pode considerar como fracasso um acordo só porque termina em menos de cinco anos. O curto período de duração deste pode estar relacionado com outro tipo de factores como a natureza do contrato e a sua finalidade. Se, após cinco anos os parceiros na cooperação atingirem os seus objectivos e não existir qualquer outro incentivo para prolongar a parceria, então, é normal que o acordo termine. Razões como diferenças entre os parceiros, violação aos acordos estabelecidos, alteração dos objectivos estratégicos inicialmente propostos, questões financeiras, realização e concretização dos objectivos originais da aliança podem ser determinantes na sua dissolução.

## ***SÍNTESE***

A estratégia de penetração nos mercados estrangeiros pode ser frutífera, quando no país de origem da empresa existe um acesso mais barato e alguns recursos necessários para a elaboração do produto final. Esta vantagem não será sustentável, se não existirem barreiras de entrada, estrutural ou estratégico, no sector do mercado doméstico em que eles são produzidos.

Os acordos de cooperação podem desempenhar um papel de grande importância no acesso aos mercados externos. Assim, a internacionalização das empresas é um processo complexo em que é necessário agir com eficiência e sem correr demasiados riscos. No quadro da concorrência que é caracterizada para a tendência à globalização dos mercados, a internacionalização é, de facto, considerado um desafio estratégico para as PME.

Por último, de sublinhar que, apesar dos resultados que uma PME pode alcançar com a cooperação no seu processo de internacionalização, aquele mecanismo pode acarretar sérias dificuldades se não forem tomadas em consideração factores, quer internos às empresas, quer externos às mesmas.

**PARTE II**  
**ESTUDO EMPÍRICO**

---

## 5. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

---

Tratando-se de estudar a cooperação e internacionalização empresarial a partir de uma perspectiva integradora, os pontos anteriores (primeira parte) permitiram criar o quadro conceptual desta investigação. Assim, neste ponto, para além de se apresentarem os objectivos específicos, pretende se apresentar todos os procedimentos metodológicos seguidos, ou seja, expor e justificar as diferentes etapas que se seguiram para desenhar e proceder á realização do trabalho empírico.

Ainda em relação à metodologia, com a finalidade de levar a cabo um desenvolvimento rigoroso e sistemático da investigação, explica-se de que modo se levou a cabo este processo de investigação empírica, distinguindo cada uma das etapas que compõe a sua análise: o processo de selecção da população e amostra, o instrumento de recolha de dados e, por último, as diversas fases e procedimentos estatísticos necessários para levar a cabo a análise dos resultados obtidos.

### 5.1 OBJECTIVOS ESPECIFICOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Como o próprio título sugere, a presente investigação consiste no estudo de duas opções empresariais: a cooperação e a internacionalização. Considera-se que estes envolvimentos representam mais do que uma simples decisão estratégica, que pode estar ou não explícita na filosofia das empresas. Neste sentido, o objectivo geral deste estudo é investigar a extensão do envolvimento cooperativo e internacional nas PME da região da Beira Interior.

O objectivo de um estudo indica o porquê da investigação, especifica as variáveis chave, a população alvo e o seu contexto. Assim, neste seguimento, os **objectivos específicos** definidos para esta investigação foram:

- 1) Caracterizar o processo de cooperação das PME da região da Beira Interior;
- 2) Caracterizar o processo de internacionalizar das PME da região da Beira Interior;
- 3) Avaliar os resultados das PME da Beira Interior provenientes da cooperação empresarial e do seu processo de internacionalização.

Ainda face aos objectivos a atingir com esta investigação, e com base na revisão da bibliografia, podem ser levantadas duas hipóteses de investigação que irão ser validadas ao longo do desenrolar da presente investigação empírica:

***Hipótese H1:** Existe uma relação positiva entre a cooperação empresarial e o processo de internacionalização das PME da região da Beira Interior.*

***Hipótese H2:** Quando as PME estão envolvidas em acordos de cooperação e em actividades de internacionalização apresentam melhores resultados (desempenho) empresariais.*

### **5.3 TIPO DE ESTUDO**

Os métodos de investigação podem classificar-se segundo várias perspectivas. A mais comumente utilizada é a classificação em métodos quantitativos e qualitativos.

Os métodos que se baseiam na modelação matemática e nas especificações formais classificam-se como métodos quantitativos e são, geralmente os mais utilizados. Por outro lado, os métodos qualitativos surgiram no seio da investigação das ciências sociais, com o objectivo de potenciar o estudo das pessoas e a sua integração no meio que as rodeia (Myers, 1996).

A abordagem de investigação quantitativa é adequada, quando se deseja conhecer a dimensão de um determinado objectivo de estudo. Este tipo de método aplica-se nos casos em que se procura identificar o grau de conhecimentos de uma instituição/empresa (Taylor e Bogdan, 1996). Mais precisamente, o método quantitativo oferece informações de natureza mais objectiva e aparente e os seus resultados podem reflectir as ocorrências como um todo ou de acordo com a amostra com a qual se trabalhou.

Segundo Bryman e Duncan (1997), o termo de investigação quantitativa significa muito mais que as meras formas de recolha de informação, pois deverá incidir sobre a natureza e os propósitos da investigação.

Neste contexto, de acordo com os objectivos e as questões inicialmente formuladas para esta investigação optou-se por usar uma abordagem quantitativa. Mais concretamente, com este

método, pretendeu-se medir e explicar os fenómenos da cooperação e internacionalização das PME de uma forma integradora.

## 5.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 5.3.1 CONTEXTO DE ANÁLISE

Como referido anteriormente, o contexto espacial desta investigação limitou-se à região Beira Interior. De acordo com os dados da legislação (Decreto lei nº 244/2002 de 5 Novembro de 2002) sobre a delimitação da Beira Interior, os concelhos que fazem parte deste estudo encontram-se nas Unidades de Nível III da NUTS 5 no continente (Tabela 5.1), a saber:

*Tabela 5.1 - Distribuição da Beira Interior, de acordo com as Unidades de Nível III da NUTS.*

<i>Distritos</i>	<i>Regiões</i>	<i>Concelhos</i>
<b>Guarda</b>	<b><i>Serra da Estrela</i></b>	Fornos de Algodres Gouveia Seia
	<b><i>Beira Interior Norte</i></b>	Almeida Celorico da Beira Figueira de Castelo Rodrigo Guarda Manteigas Meda Pinhel Sabugal Trancoso
<b>Castelo Branco</b>	<b><i>Beira Interior Sul</i></b>	Castelo Branco Idanha-a- Nova Penamacor Vila Velha de Ródão
	<b><i>Cova da Beira</i></b>	Belmonte Covilhã Fundão

Como forma de simplificação, para efeitos do presente estudo, limitou-se a região da Beira Interior a dois distritos: Guarda e Castelo Branco.

### **5.3.2. POPULAÇÃO E SELECÇÃO DA AMOSTRA**

Para Taylor e Bogdan, (1996: 127), “*a população é uma colecção de sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios*”. Esta investigação teve como população as pequenas e médias empresas (PME) da região da Beira Interior.

Não sendo possível estudar toda a população recorreu - se a uma amostra por conveniência (Patton, 1991). Baker (1988) refere que não existe um tamanho de amostra padrão, mas o que se pretende é que a selecção de uma amostra seja representativa da população de modo a que seja possível acreditar que os resultados obtidos na amostra sejam exactamente os mesmos daqueles que seriam encontrados na população de onde ela foi retirada.

Nesta investigação, foi constituída uma amostra inicial de 65 empresas sediadas na Beira Interior, seleccionadas a partir das seguintes fontes:

- Base de dados do ICEP do Porto, Empresas Exportadoras 2006.
- Base de dados do Jornal do Fundão, das 100 melhores PME da Beira Interior (de Setembro de 2003) de vários sectores, com sede nas Unidades do Nível III da NUTS no Continente;
- Pesquisa pela Internet (em [www.icep.pt](http://www.icep.pt));
- Pesquisa pela Internet (em [www.pai.pt](http://www.pai.pt));
- Pesquisa na Revista Exame, onde constam estudos de casos de empresas incluídas na Beira Interior.

Para seleccionar esta amostra foram ainda seguidos alguns critérios. O primeiro baseia-se na escolha de actividades de exportação das empresas. O segundo critério faz referência ao tamanho/dimensão da empresa. Partiu-se da ideia de que, à medida que aumenta o tamanho das empresas, maior seria a probabilidade de internacionalização e da respectiva cooperação empresarial.

### **5.3.4 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS**

Os estudos da cooperação entre empresas, sob o ponto de vista empírico, têm apresentado algumas limitações, as quais se devem à diversidade metodológica que apresentam as diferentes investigações e às dificuldades existentes em todos os países para obter uma

informação correcta, que permita realizar estudos sobre a cooperação entre empresas (Franco, 2001). Por este motivo, e contrariamente à grande maioria das investigações efectuadas, em que os acordos de cooperação entre empresas têm sido analisados a partir de informações recolhidas em bases de dados, estudos de casos e de artigos disponíveis, nesta investigação, os acordos de cooperação e o fenómeno de internacionalização foram detectadas com base na informação obtida através de um *inquérito por questionário*.

Pretendeu-se com este procedimento metodológico, não só estudar as empresas que realizam acordos de cooperação e enveredaram por processos de internacionalização (o que tem sido feito em investigações precedentes), como também investigar as principais motivações que têm levado algumas empresas a não subscrever acordos de cooperação, bem como não a entrar em mercados externos, aspectos estes ainda muito pouco estudados.

Não sendo possível definir com precisão o universo das empresas que recorreram a acordos de cooperação com outras empresas e a formas de internacionalização (como já foi referido), estes aspectos foram observados a partir de uma análise cuidada das empresas inquiridas. Deste modo, a elaboração das questões que constam no questionário (ver anexo III) foram construídas neste sentido.

De salientar que muitas das questões constantes no questionário foram baseadas a partir das evidências obtidas na revisão da literatura consultada. Como a grande maioria dessas referências bibliográficas eram de origem espanhola e inglesa, a informação poderia não dizer respeito ao objecto de estudo do mesmo género das que iria ser analisado. Neste sentido, decidiu-se sempre que possível explorar as razões possíveis para formar acordos de cooperação e processos de internacionalização nas empresas portuguesas e, mais concretamente, nas PME da região da Beira Interior.

Uma vez que na elaboração do questionário se devem cumprir normas precisas, a fim de aumentar a sua eficácia e validade (Marconi e Lakatos, 1988), as diversas questões formuladas, foram organizadas tendo em consideração quatro grandes categorias:

- i)** Dados gerais das empresas a inquirir;
- ii)** Dados sobre o processo de cooperação empresarial;
- iii)** Dados sobre a internacionalização das empresas;
- iv)** Dados sobre os resultados da cooperação e da internacionalização das PME.

Segundo a opinião de Baker (1988), Marconi e Lakatos (1988) e Quivy e Campenhoudt (1992), depois de redigido o questionário deve ser **testado** antes da sua utilização definitiva. Procedeu-se ao teste do inquérito junto de três empresas retiradas da amostra inicial e referentes aos concelhos da Guarda e Covilhã. Esta opção tinha como preocupação fundamental o preenchimento do questionário por entrevista directa, uma vez que o objectivo era detectar possíveis falhas existentes. Após a análise destes questionários logo se depreendeu que este se encontrava operacional, pois, não existiam quaisquer irregularidades tais como: linguagem inacessível e complexidade das questões.

Devido à escassez de recursos e ao reduzido período de tempo disponível, para fazer uma administração directa do questionário à totalidade das empresas que constituíam a amostra final, optou-se pelo envio via mail e, dada a baixa taxa de resposta, enviou-se novamente por via correio. Ciente do inconveniente que apresentavam estas opções, isto é, a possível redução da taxa de respostas, fez-se uma carta de apresentação.

Esta carta de apresentação (ver anexos I e IV), que iria junto dos questionários, explicava, por um lado, a importância deste estudo e, por outro, o facto de que a colaboração por parte dos responsáveis das empresas era imprescindível à conclusão do mesmo. Nesta mesma carta foi assegurado às empresas inquiridas de que as suas respostas seriam consideradas confidenciais evitando, deste modo, potenciais problemas com as respostas.

O questionário completo acompanhado com a respectiva carta de apresentação e com um envelope-resposta devidamente endereçado e selado foi enviado pelo correio, no dia 21 de Fevereiro de 2008. Do total dos 118 questionários, obtiveram-se 65 correctamente preenchidos o que corresponde a uma taxa de resposta de 55,0%.

### **5.3.3. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS**

Após a recolha dos dados, a fim de serem devidamente tratados, foram submetidos a uma análise utilizando para esse fim, o *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 16.0.

Tal como referem Quivy e Campenhoudt (1992) os dados recolhidos através de um inquérito por questionário não têm significado em si mesmos. Deste modo, só podem ser úteis no

âmbito de um tratamento quantitativo que permita comparar as respostas de diferentes categorias, e analisar as correlações entre variáveis.

Ao longo desta investigação empírica foram apresentados dois tipos de análise estatística. O primeiro tipo está relacionado com uma só variável (designada por *análise univariada*) onde os resultados foram apresentados em valores absolutos e em percentagens da totalidade das observações, para cada questão. O segundo tipo de análise estatística (designada por *análise multivariada*) surge como consequência da insuficiência que apresenta a análise de uma só variável. De facto, o que se pretende normalmente neste tipo de investigações é conhecer a ligação que apresentam umas variáveis relativamente a outras.

Para além da análise estatística descritiva às possíveis variáveis, realizou-se uma redução do número destas mediante a técnica da análise factorial. Com base neste tipo de análise estatística multivariada, reduziu-se e combinou-se um conjunto alargado de variáveis em algumas dimensões (factores) susceptíveis de explicarem o fenómeno em estudo. O primeiro factor resultante da aplicação deste método explica a maior percentagem do total da variância da amostra. O segundo factor responde pela segunda maior percentagem do total da variância e assim sucessivamente, não se verificando qualquer correlação entre os factores (Hair *et al.*, 1998).

Para obter maior consistência nos resultados e facilitar a interpretação dos factores (dimensões) aplicou-se o procedimento de rotação ortogonal: *Varimax*, que tem por objectivo extremar o valor dos coeficientes que relacionam cada variável com os factores retidos, de modo a que cada variável possa ser associada a apenas um factor. Quanto maior o valor do coeficiente, em termos absolutos, que relaciona uma variável com uma componente, maior será a relação entre ambos.

Para verificar a aceitabilidade da técnica, teve-se em consideração a medida da adequabilidade da amostra Kaiser-Meiyer-Olkin (KMO), o teste da esfericidade de Bartlett e o “*Alpha de Cronbach*” para medir o nível de consistência entre as variáveis. No teste da esfericidade de Bartlett, se a significância proveniente deste ultimo teste for elevada segundo Hair *et al.* (1998), existem correlações significativas pelo menos entre algumas variáveis. O coeficiente *alpha* mede a fiabilidade ou consistência de respostas a um conjunto de variáveis correlacionadas entre si, ou seja, como um conjunto de variáveis que representam uma

dimensão. Quando os dados tiverem uma estrutura multidimensional, o coeficiente *alpha de Cronbach* será baixo. Tecnicamente, o coeficiente *Alpha de Cronbach* não é um teste estatístico – é um coeficiente de fidelidade (consistência). O valor desta medida varia entre zero e um, sendo tanto melhor quanto mais próximo estiver da unidade (Hair *et al.*, 1998). Se as correlações inter-variáveis forem altas, então há evidência que as variáveis medem a dimensão. É este o significado de uma fidelidade (*reliability*) alta. Em conformidade com Hair *et al.* (1998), o valor deve estar acima de 0,6.

Finalmente, algumas variáveis foram submetidas a uma análise da variância *one-way ANOVA*. Utilizou-se este teste para comparar as médias de cada uma das variáveis nos diversos grupos definidos. Segundo Bryman e Cramer (1992), este tipo de análise consiste basicamente num teste F em que uma estimativa da variância entre grupos é comparada com uma estimativa da variância dentro dos grupos, dividindo o primeiro pelo segundo.

A apresentação dos resultados foi feita através de tabelas e quadros, onde foram salientados os dados mais relevantes. Omitiu-se nas mesmas, o local, a data, e a fonte, uma vez que todos os dados foram recolhidos através do questionário aplicado aos empresários das PME da Beira Interior.

## 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste ponto pretende-se dar a conhecer os resultados obtidos, referentes ao tratamento de toda a informação recolhida através de um questionário aplicado aos empresários de 65 PME da Beira Interior.

A apresentação e discussão dos resultados será feita, num primeiro momento, através da análise descritiva com a qual se procuram estudar as variáveis que caracterizam as empresas e os dirigentes da amostra. Num segundo momento será feita toda uma análise inferencial, mais concretamente, para além de alguma análise descritiva proceder-se-à também à apresentação dos resultados provenientes da análise factorial e da análise “one-way” ANOVA efectuadas.

### 6.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA AMOSTRA

Pretendia-se com o método de selecção da amostra adoptado encontrar um conjunto de empresas com variáveis diferenciadas, de modo a encontrar o máximo de variância possível.

**Ano de Fundação.** Relativamente ao ano de fundação das 65 empresas que responderam ao questionário, aquele varia desde 1890 até ao ano de 2006 (diferença de 116 anos). Verifica-se que a década em que houve um maior índice de criação de empresas (22) foi no período correspondente a 1976-1995 (34,9%).

A tabela 6-1 mostra que existem algumas empresas antigas, já que cerca de 17,5% das empresas que responderam a esta questão foram criadas até 1960. Todavia, conclui-se que mais de três quartos das empresas foram constituídas, a partir de meados da década de 70.

*Tabela 6. 1 - Distribuição das empresas por ano de criação (idade).*

Ano de Fundação	N	%
ANTES DE 1960	11	17,50
1961 -1975	6	9,50
1976 – 1995	22	34,90
1996 – 1999	15	23,80
DEPOIS DE 2000	9	14,30
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>96,90</b>
<i>Não responderam</i>	2	3,10
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,00</b>

**Forma jurídica.** A análise do estatuto jurídico das 65 empresas que responderam ao questionário permite concluir que a forma jurídica mais comum é a “Sociedade por Quotas” com uma percentagem de 59,0%, seguindo-se a “Sociedade Anónima” com uma percentagem de 20,0% e, por último, a “Sociedade Unipessoal por Quotas”, com uma frequência relativa de 11,0%. De referir que as restantes designações de formas jurídicas se repartiram pela unidade, exceptuando as “Cooperativas” (4 empresas).

**Dimensão.** Quanto à distribuição por dimensão (critério do número de trabalhadores), das 65 empresas inquiridas, verifica-se a existência das diversas classes dimensionais que se integram na PME. Assim, a maior taxa de resposta (51,6%) incide sobre empresas com um número de trabalhadores entre 11 e 50, tendo 32 respostas sido assinaladas neste item (Tabela 6.2).

**Tabela 6. 2 - Distribuição das empresas por número de empregados.**

Número de Empregados (Colaboradores)	N	%
Menos de 10	9	14,50
Entre 11 e 50	32	51,60
Entre 51 e 250	13	21,00
Entre 251 e 500	8	12,90
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>95,4</b>
<i>Não responderam</i>	3	4,6
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,00</b>

A tabela a seguir mostra ainda que quase metade destas empresas (46,5%) facturam um valor menor ou igual a 2500.000,00€ destacando-se as que têm até 50 trabalhadores que constituem 60,0% da totalidade deste universo. Tal como seria de esperar, verifica-se que as empresas inquiridas são muito pequenas ou médias empresas, pois, era um dos critérios considerados na constituição da amostra.

**Tabela 6. 3 - Dimensão das Empresas por número de Trabalhadores e volume de vendas.**

Volume de Vendas	Número de Empregados (colaboradores)				
	0 – 10	11 – 50	51 – 250	51 – 500	Total
0€ - 500.000 €	3	2	-	2	7
500.001€ - 1250.000€	3	7	-	-	10
1250.001€ - 2500000€	1	2	2	6	11
2.500.0001€ -12000000€	2	15	7	-	24
Mais de 12000.000€	-	4	4	-	8
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>60</b>

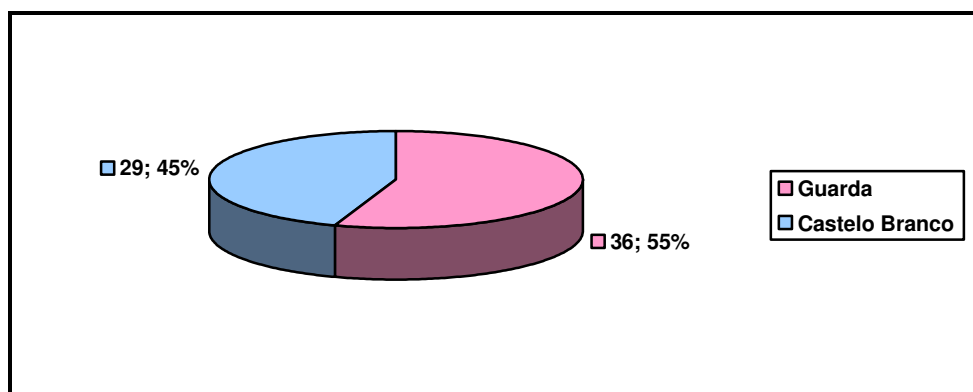
**Localização geográfica.** Os 65 inquéritos recebidos são provenientes de empresas localizadas em vários concelhos da região da Beira Interior, verificando-se que os concelhos com maior taxa de resposta são os de Castelo Branco com 18 empresas (27,7%), da Guarda com 15 empresas (23,1%) e da Covilhã com 7 empresas (10,8 %). Como se pode observar na (Tabela 6-4), as empresas analisadas apresentam, do ponto de vista da distribuição geográfica, uma grande dispersão pelos diversos concelhos da região da Beira Interior.

**Tabela 6. 4 - Distribuição das empresas por concelho.**

Concelho	N	Concelho	N
Almeida	1	Manteigas	1
Castelo Branco	18	Meda	1
Celorico da Beira	2	Penamacor	1
Covilhã	7	Pinhel	5
Fig. Castelo Rodrigo	2	Sabugal	2
Fundão	2	Seia	1
Guarda	15	Trancoso	5
Gouveia	1	V. Velha de Rodão	1
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>Total</b>	<b>17</b>

Estes concelhos repartem-se em dois grandes distritos considerados na constituição da amostra: Guarda e Castelo Branco. O distrito com maior taxa de resposta foi o distrito da Guarda, com 36 respostas (55,0%), como pode ser facilmente observado no Gráfico 6-1.

**Gráfico 6. 1 - Distribuição das empresas por distrito.**



**Sector de actividade.** As empresas desta amostra pertencem a várias secções da actividade económica (CAE). Como se constata pela Tabela 6-5, as empresas da amostra estão integradas fundamentalmente, nas actividades das secções: DA -Industria alimentar e de bebidas, ou seja, 20,0% do total de casos observados, seguindo-se a Indústria do vestuário (secção DC) e a Industria têxtil (secção DB). Estas três indústrias, tomadas conjuntamente, representam quase metade (47,8%) do total das empresas.

**Tabela 6. 5 - Distribuição de empresas por sector de actividade.**

Sector de Actividade	Respostas	%
SECCÃO A - Alimentar e bebidas	13	20,00
SECCÃO B -Têxteis	8	12,40
SECCÃO C - Vestuário	10	15,40
SECCÃO D - Artigos de Papel, borracha e de matérias plásticas	3	4,60
SECCÃO E - Outros produtos minerais não metálicos	3	4,60
SECCÃO F - Produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos	5	7,70
SECCÃO G - Máquinas e equipamento	6	9,20
SECCÃO H - Máquinas e aparelhos eléctricos	7	10,70
SECCÃO I - Mobiliário	1	1,50
SECCÃO J - Madeira, cortiça e suas obras, excepto mobiliário	2	3,10
SECCÃO K - Produtos químicos	2	3,10
SECCÃO L - Transportes de mercadorias	2	3,10
SECCÃO M - Industrias Diversas	3	4,60
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,00</b>

**Actividade exportadora.** A presença nos mercados externos pode ser avaliada em função da actividade exportadora das empresas, cerca de 86,2% das empresas da amostra concretizaram algumas das suas vendas no mercado internacional. Contudo, é possível

identificar empresas com diferentes escalões relativamente ao seu nível de exportação. Pouco menos de metade das empresas inquiridas (48,0%) exportam entre 51 a 99% do seu volume de vendas e, em três casos, a percentagem é de 100%. De realçar que 12 (doze) empresas exportam menos de 20% das suas vendas e catorze entre 21 e 50%. O grau de heterogeneidade observado ao analisar estes valores de exportação mostra uma certa orientação das empresas para os mercados externos, ou seja, a existência de um número significativo de empresas com um grau de envolvimento com actividades exportadoras. Não significa, no entanto, que estas empresas assumem actividades exportadoras como prática regular das operações da empresa.

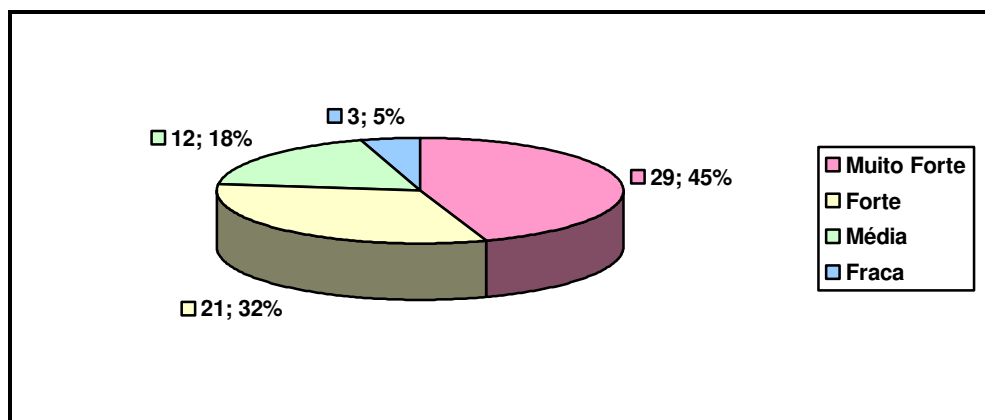
**Tabela 6. 6 - Repartição das vendas por tipo de mercado.**

<i>Mercado</i>	<b>Local</b>		<b>Nacional</b>		<b>Internacional</b>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Menos 20%	21	65,60	7	12,90	12	21,40
21 – 50%	9	28,10	24	44,40	14	25,00
51 – 99%	1	3,10	19	35,20	27	48,00
100%	1	3,10	4	7,40	3	5,30
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	<b>54</b>	<b>100,00</b>	<b>56</b>	<b>100,00</b>

Através dos dados obtidos, verifica-se também que 9 empresas não efectuam quaisquer vendas para o mercado externo, sendo o seu volume de vendas canalizado na totalidade para os mercados local e nacional. De facto, como se pode observar na Tabela 6-6, os mercados nacional e internacional constituem o maior destino da estrutura de vendas das empresas da amostra, isto é, existe um grupo grande de empresas que orientam os seus produtos a mercados nacionais ou internacionais caracterizados por níveis de exigência e competitividade superiores do que em mercados locais.

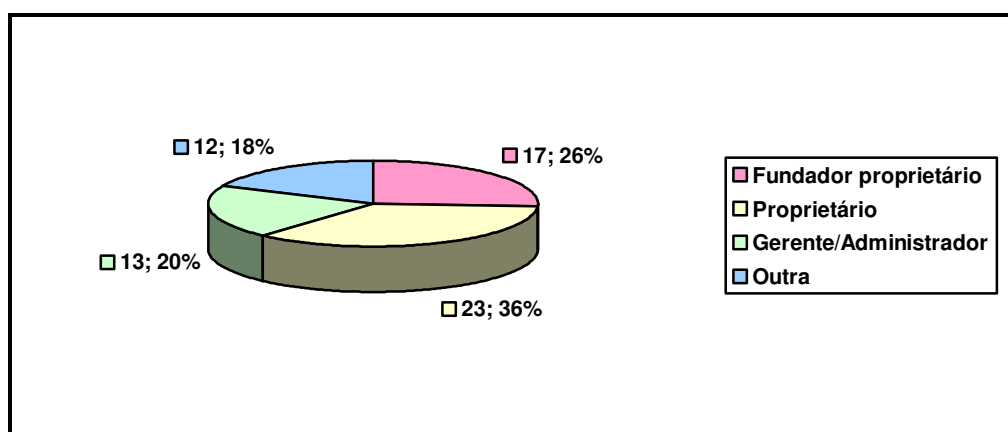
**Concorrência.** Os resultados relativos ao nível de concorrência do mercado onde actuam as empresas que responderam ao questionário sugerem que, em geral, estas empresas consideram a concorrência “forte” e “muito forte”, já que estes dois níveis, tomados conjuntamente, atingem quase a totalidade dos casos observados (77,0%) (Gráfico 6.2).

Gráfico 6. 2 - Nível de concorrência no mercado total.



**Dirigente e nível de formação.** Das 65 respostas relativamente à questão de quem dirige a empresa, constatou-se que, em 36,0% dos casos, a empresa é dirigida pelo seu proprietário seguindo-se a direcção pelo seu fundador - proprietário, ou seja, 26,0% das empresas (Gráfico 6.3), e apenas 20,0% da empresa é dirigida pelo Gerente/Administrador. Como já se verificou, estes resultados não vão ao encontro de outras investigações já efectuadas (Volery, 1996; Franco, 2001), onde o “chefe” da empresa desempenha um papel preponderante e, com maior incidência, numa PME.

Gráfico 6. 3 - Distribuição das empresas segundo a sua direcção/gestão.



Relativamente ao nível de formação do dirigente das empresas desta amostra, predomina, claramente, o nível Secundário de formação (47,7%), seguindo-se o nível Universitário (36,9% dos casos). É assinalável a baixa percentagem de casos com formação primária (cerca de 7,7%). Estes resultados vão de encontro, a alguns estudos efectuados em Portugal (Dinis, 1997; Mendes, 1996) que mostraram que a formação do dirigente é de nível

secundário, e contrariam os resultados obtidos noutros países (Volery, 1996) que evidenciam uma tendência para a elevada formação dos dirigentes das empresas.

Posto isto, poder-se-á concluir que as empresas inquiridas apresentam um conjunto de variáveis suficientemente diversificadas: ano de criação, dimensão, estrutura de negócios, ramo de actividade, e outras ligados ao empresário o que implica uma certa variância entre elas e, portanto, uma boa representatividade da amostra previamente definida.

### ***SÍNTESE DOS RESULTADOS***

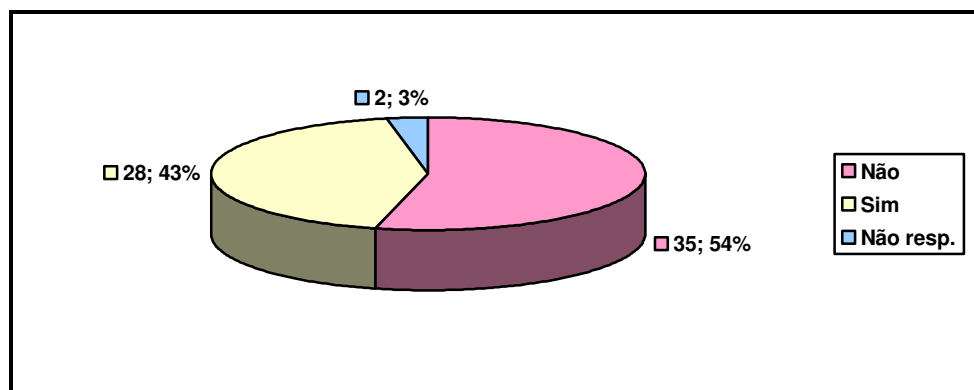
- A amostra é constituída por empresas que se concentram nos distritos da Beira Interior de Portugal, com maior incidência na Guarda;
- Apesar da amostra incluir empresas pertencentes a todas as secções da indústria, a secção mais representativa é a indústria alimentar e bebidas.
- A amostra abrange um leque variado de idades, contudo, a maioria das empresas foram criadas há mais de 10 anos tendo, assim, uma certa experiência de mercado;
- - As empresas inquiridas assumem praticamente o estatuto jurídico de sociedade por quotas e anónima;
- As vendas das empresas destinam-se a vários tipos de mercado, no entanto, as vendas destas empresas canalizam-se, maioritariamente, para o mercado internacional onde consideram que a concorrência é “muito forte”;
- A dimensão das empresas é predominantemente pequena e média (número de trabalhadores varia entre 0 e 250), existindo, no entanto, alguns casos de grandes empresas (número de trabalhadores varia entre 251 e 500).
- As empresas são dirigidas fundamentalmente pelo proprietário cujo nível de formação secundário, é aquele que prevalece.

### **6.2. COOPERAÇÃO EMPRESARIAL**

**Propensão para a cooperação.** Apesar da importância da cooperação como instrumento estratégico de competitividade das PME, o seu grau de implantação no tecido empresarial da região da Beira Interior ainda é relativamente pequeno. Com base nos dados recolhidos, verifica-se que 28 empresas (43,0%,) estão envolvidas em acordos de cooperação com outras

empresas e 35 delas não cooperam (Gráfico 6.4). De referir que estes dados se distanciam um pouco do estudo efectuado por Franco (1995), sobre as PME desta mesma região, onde cerca de 65,0 % destas pequenas empresas não cooperavam com outras empresas.

**Gráfico 6. 4 - Cooperação entre empresas.**



Mesmo assim, verifica-se já alguma experiência da cooperação e algum conhecimento, por parte da maioria das PME desta região, no que diz respeito a este instrumento empresarial. A Tabela 6-7 reúne as principais razões, indicadas pelas empresas, para não recorrer ao estabelecimento de acordos de cooperação.

**Tabela 6. 7 -Principais razões que têm levado as empresas a não realizar acordos.**

Razões	N	%
Receio da perda de autonomia e identidade	8	22,80
A cooperação empresarial permanece desconhecida para as PME	9	25,70
Não vejo qualquer interesse	6	17,10
Não sei com quem colaborar	8	22,80
A cooperação é um estado de domínio das grandes empresas	7	20,00
Receio em divulgar conhecimentos	7	20,00
Não existe informação sobre o modo como actuar nem a quem solicitar assessoria profissional	11	31,40
Medo do aparecimento de um concorrente	5	14,30
Desconhecimento da existência de apoios para o fazer	9	25,70
Situação financeira da empresa precária	5	14,30

**Notas:** Admite resposta múltipla; N° de Observações: 35

Considerando as razões da não cooperação e conforme ilustra o quadro acima verifica-se, numa primeira análise, que as motivações mencionadas pelas empresas, desta região, para

não recorrer ao fenómeno da cooperação se circunscrevem em três grandes grupos: em primeiro lugar, a falta de informação sobre o modo como actuar e com colaborar, em segundo lugar, a cooperação permanece desconhecida para as PME e, em terceiro o desconhecimento da existência de apoios deste instrumento para a maioria destas empresas.

Com base nos resultados obtidos depreende-se que as razões apontadas como "mais importantes" para não cooperar se inserem, fundamentalmente, no grupo referente á falta de informação que estas empresas manifestam em relação a este instrumento (31,40%).

Com menor importância, as empresas desta amostra indicaram como razões para não cooperar o facto da sua “*situação financeira ser precária* e o “*medo do aparecimento de uma concorrente*”, ambas com 14,30%. Estes aspectos demonstram o espírito individualista e de desconfiança por parte dos empresários desta região

**Formas de Cooperação.** Como se teve oportunidade de ver na primeira parte desta investigação são numerosas as classificações das formas de cooperação que podem assumir os acordos. Assim, para a operacionalização deste estudo decidiu-se efectuar uma escolha adaptada ao contorno das empresas portuguesas que, sem descuidar os aspectos teóricos que têm vindo a ser realçados, privilegiasse características tangíveis para as PME. Neste sentido, as formas de cooperação que serviram de base a este estudo podem ser agregadas fundamentalmente em sete (Tabela 6-8). Face à questão sobre a forma de cooperação em que as empresas estiveram ou estão actualmente envolvidas, a decomposição dos resultados globais pode ser vista no quadro seguinte.

***Tabela 6. 8 - Formas de cooperação identificadas.***

<b>Formas de Cooperação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Joint-venture	1	3,60
Consórcio	2	7,10
Licenciamento	2	7,10
Subcontratação	8	28,60
Agência	4	14,30
Outsourcing	1	3,60
Alianças Estratégicas	10	35,70
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>

Contrariamente a estudos já efectuados (Mariti e Smiley, 1983 e Garcia Canal 1992) onde a forma de cooperação mais adoptada foi a criação de *joint ventures*, com base nos dados obtidos a partir desta amostra verifica-se que somente um acordo assumiu esta forma de cooperação. As formas de cooperação dominantes são as alianças estratégicas praticadas por 35,7% das empresas, de seguida os acordos de subcontratação com 28,6% das empresas, e acordos de agência (com 14,3% do total dos casos). Estas três formas de cooperação representam, em conjunto, muito mais de metade (78,6%) do total de acordos analisados. Estes valores confirmam, por um lado, a importância atribuída às alianças na estratégia das PME da Beira Interior e, por outro lado, reflectem o valor atribuído aos acordos de domínio comercial e produtivo.

Esta leitura parece traduzir, à semelhança dos estudos de Franco (1995) e Sousa (1997), uma grande consistência. De facto, é de crer que o comportamento tradicional das empresas exportadoras da Beira Interior, atribuindo uma grande importância às alianças estratégicas, se mantenha, ainda que tenham vindo a ser desenvolvidos esforços no sentido de criar novas relações industriais junto dos mercados compradores e consumidores, nomeadamente, através de acordos de agência.

A predominância de acordos no âmbito da subcontratação deve-se, fundamentalmente, ao tipo de estrutura das empresas analisadas. Como refere Brito (1993), dado que muitas destas empresas têm recursos, experiência e poder limitados, a opção pela subcontratação revela-se de alguma forma conveniente, uma vez que esta forma de cooperação entre empresas permite o contacto com novas formas de organização e gestão, tecnologias e/ou modos de comercialização.

Nestas mesmas circunstâncias, pode-se realçar que os acordos de subcontratação detectados nas empresas da amostra não se apresentam como verdadeiros relacionamentos de cooperação. Trata-se de contratos de produção (acordos tradicionais que sempre existiram) onde subsistem, muitas vezes, relações também hierárquicas controladas por uma das partes.

**Nascimento dos Acordos.** Saber como nasceram os acordos de cooperação identificados neste estudo é um dos principais objectivos desta investigação. Assim, confrontadas com a classificação por grau de importância das razões que estimularam o nascimento dos acordos de cooperação, as PME da amostra responderam, em termos médios, como mais importante ‘*O meio envolvente é cada vez mais competitivo*’ (1,42)<sup>2</sup> e ‘*Motivos e objectivos claramente definidos e compatíveis*’ (1,64). Todas as restantes razões que estimularam o nascimento dos acordos analisados apresentam uma média de respostas que oscilam entre 1,73 e 2,15. Em termos médios, trata-se de razões tidas como importantes no processo de nascimento dos acordos identificados neste estudo.

Contrariamente ao esperado, muitas das empresas que estão ou estiveram envolvidas em acordos de cooperação, atribuíram à variável: ‘*avaliação custo/benefício*’ algum grau de importância no processo de nascimento da cooperação empresarial. Esta situação reflecte-se no valor da média desta variável que se situa nos 1,89. Com menor importância no processo de formação dos acordos analisados destacam-se as variáveis: ‘*participação e experiência noutras acordos*’ (2,15).

Para além da anterior análise de frequências, efectuou-se uma análise factorial destas razões<sup>3</sup> que podem contribuir para o nascimento/génese dos acordos. O quadro 6-1 apresenta uma síntese dos resultados provenientes desta técnica.

Foram identificadas duas dimensões (factores) explicativas de 75,21% do total da variância. O quadro seguinte mostra também as componentes principais na matriz factorial após rotação.

---

<sup>2</sup> Note-se que a escala usada foi: 1 – Muito importante; 2 – Importante; 3 – Indiferente; 4 – Pouco Importante; 5 – Muito Pouco Importante.

<sup>3</sup> Como a análise factorial é uma técnica adoptada com alguma frequência, nesta investigação, ela já foi descrita de forma pormenorizada na sub-secção relativamente à análise dos dados (secção da metodologia).

**Tabela 6. 9 - Razões que estimularam o nascimento dos acordos. Análise factorial.**

<i>Factores</i>	Média	Desvio padrão	Loads	Eingen Value	% Variância explicada	%Acumulado	Alpha Cronbach
<b><i>Factor 1. Razões estratégicas</i></b>				3,634	45,424	45,424	0,960
Como consequência de uma avaliação custo/benefício	1,89	1,02	0,837				
Processo de aprendizagem	2,12	1,27	0,837				
Aceitação dos riscos e actuação com espírito empresarial	1,76	1,00	0,834				
Possibilidade de internacionalização	2,00	1,17	0,804				
Participação e experiência noutros acordos	2,15	1,23	0,776				
<b><i>Factor 2. Razões exploratórias</i></b>				2,382	29,781	75,205	0,751
Surgimento de uma ideia/oportunidade de negócio	1,73	1,04	0,936				
Motivos e objectivos claramente definidos e compatíveis	1,64	0,74	0,821				
O meio envolvente é cada vez mais competitivo	1,42	0,79	0,714				
<b>KMO = 0,739; Teste da Esfericidade de Bartlett 172,830; gl=28,000; p &lt;0,000 Fi (i= 1,2)</b>							

*Notas: Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1 – Muito importante; 2 – Importante; 3 – Indiferente; 4 – Pouco Importante; 5 – Muito Pouco Importante; N=33.*

A interpretação dos resultados mostra que existem dois tipos de dimensões ou razões principais que estiveram na base do nascimento dos acordos de cooperação formados pelas empresas da amostra. Uma designação e a descrição destas razões são efectuadas a seguir.

**Razões estratégicas (factor 1).** Uma parte dos acordos estudados nasce como consequência de uma avaliação custo/benefício e que, portanto, assentam num processo estratégico racional. Este factor indica que os acordos de cooperação são precedidos de uma reflexão e análise estratégica, já que a cooperação empresarial nem sempre é a melhor opção para uma empresa. Estes acordos parecem nascer em empresas que decidem recorrer à cooperação, uma vez que este tipo de instrumento gera expectativas de maior compromisso em relação a outra parte.

Este tipo de acordos corresponde também a empresas que já haviam realizado esforços no sentido de enveredar pela cooperação empresarial. Todavia, estes acordos, por vezes, não passam nem por uma eficaz preparação de um plano de cooperação, nem por uma correcta

análise estratégica. Para Lewis (1992), se a cooperação não for planeada, esta não representará a melhor forma das partes protegerem os seus interesses e formarem um quadro claro daquilo que cada uma irá fazer. Com a ausência de um plano, as empresas não possuem um instrumento adequado para a escolha e a selecção dos potenciais parceiros. Comprova-se, ainda, a existência de acordos que desempenham um importante papel do ponto de vista do processo de aprendizagem organizacional e que este tende a ser maior naqueles casos cujo nascimento esteve precedido de uma base de experiência prévia noutra tipo de acordo. De realçar que neste grupo está incluída uma das razões que tem vindo a ser apontada na cooperação empresarial, ou seja, a possibilidade de internacionalização das empresas.

***Razões exploratórias (factor 2).*** Nesta dimensão englobam-se razões que permitem sublinhar que alguns acordos são iniciados como resultado de um processo exploratório. Estes acordos nascem por motivos de conveniência por parte das empresas. As empresas que estabelecem este tipo de acordos apenas têm uma ideia/pré-disposição em participar num acordo desta natureza e/ou a oportunidade do acordo surge antes de uma ideia prévia de sua conveniência.

Os acordos que nascem nestas circunstâncias são também criados por empresas que percebem que o seu meio envolvente é cada vez mais competitivo e, assim, enveredando por este tipo de estratégia empresarial, elas poderão ultrapassar as dificuldades encontradas ao longo da sua vida.

Neste sentido, foram identificadas duas dimensões (categorias) de razões relacionadas com o nascimento dos acordos analisados: (1) razões estratégicas e (2) razões exploratórias. Todavia, a maior parte dos acordos estudados ainda podem, *grosso modo*, ser classificados em dois grandes grupos extremos: (i) aqueles casos que nascem como consequência de um processo de avaliação custo/benefício (processo planeado) e (ii) acordos que nascem sem qualquer tipo de planeamento (Franco, 2001).

**Função objectivo do acordo.** Ainda de realçar a função dos acordos formados pelas empresas analisadas. A principal função está ligada à complementaridade produtiva, em 34,3% dos casos em estudo como se verifica na Tabela 6-9. Note-se que este resultado pode estar ligado ao elevado número de acordos que assumiram a forma de subcontratação.

**Tabela 6. 10 - Função objectivo do acordo.**

<b>Função objectivo do acordo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Só exportar	3	8,60
Exportar / Importar	5	14,30
Complementaridade produtiva	12	34,30
Especialização produtiva	4	11,40
Outras	11	31,40
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>

**Indicadores na selecção do parceiro.** Relativamente aos critérios adoptados pelas empresas da amostra para seleccionar os seus potenciais parceiros, registaram-se os resultados constantes no quadro 6-2.

Os resultados obtidos mostram a importância relativa atribuída pelas empresas no processo de decisão da eleição dos parceiros nos acordos analisados. Assim, com base numa leitura a estes resultados, pode verificar-se que, em termos médios, todos os critérios/variáveis apresentados no questionário possuem uma média inferior a 3, sendo maioritariamente referidos como “muito importantes” ou “importantes” no momento de escolher o(s) parceiro(s) para cooperar. Assim, constata-se que a existência de um ‘*elevado profissionalismo, honestidade e seriedade*’ (média=1,64) e ‘*complementaridade nos produtos e/ou capacidades*’ (1,82) foram os critérios classificados com maior nível de importância para escolher os parceiros, ou seja, todos estes critérios assumiram médias com valor inferior a 2.

Este primeiro critério insere-se na categoria definida por Geringer (1991) e Ariño *et al.* (1997), isto é, são critérios relacionados com o parceiro. Para estes investigadores, trata-se de critérios que afectarão a gestão dos acordos, enquanto que os critérios relacionados com as actividades/recursos da empresa estão proximamente associados com as contribuições de cada empresa no processo de cooperação.

Com vista a reduzir este número de critérios/variáveis a ter em consideração durante a eleição dos parceiros, optou-se pela aplicação da técnica da análise factorial. O quadro seguinte mostra os resultados desta análise.

**Tabela 6. 11 - Critérios para a selecção dos parceiros. Análise factorial.**

<b>Factores</b>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>	<i>Loads</i>	<i>Eingen Value</i>	<i>% Variância explicada</i>	<i>%Acumulado</i>	<i>Alpha Cronbach</i>
<b>Factor 1. Cultura e recursos</b>				4,116	37,420	37,420	0,962
Filosofia e cultura semelhante à nossa	2,29	1,25	0,820				
Empresa com boa posição no sector de actividade	2,50	1,26	0,802				
Boa capacidade financeira e tecnológica	2,29	0,98	0,770				
Elevado profissionalismo, honestidade e seriedade	1,64	0,95	0,689				
Empresa conhecedora das condições de mercado	2,21	0,99	0,646				
Empresa com experiência neste tipo de estratégia	2,15	1,01	0,612				
<b>Factor 2. Complementaridade e reputação</b>				3,100	28,178	65,599	0,939
Complementaridade nos produtos e/ou capacidades	1,82	0,82	0,875				
Elevado grau de compromisso	2,00	1,22	0,783				
Empresa de reconhecida reputação e imagem	2,43	1,03	0,620				
Compatibilidade em termos de organização	2,15	1,01	0,547				
Localização geográfica e/ou dimensão da empresa	2,21	1,40	0,501				
<b>KMO = 0,816; Teste da Esfericidade de Bartlett 182,442; gl=55,000; p &lt;0,000 Fi (i= 1,2)</b>							

**Nota:** Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1 – Muito importante; 2 – Importante; 3 – Indiferente; 4 – Pouco Importante; 5 – Muito Pouco Importante; N=28

Após a realização desta análise e aplicando o critério do valor próprio (*Eigenvalue*) superior a um, retiveram-se dois factores que explicam, no seu conjunto, um total de 65,59% da variância total das variáveis.

A interpretação dos resultados mostra que existem duas categorias principais de critérios a ter em conta na escolha dos potenciais parceiros, aquando da negociação dos acordos. A atribuição do nome para cada uma destas categorias e uma breve descrição das mesmas é apresentada a seguir.

**Cultura e recursos** (*factor 1*). Nesta categoria englobam-se semelhanças na filosofia e cultura das empresas. De acordo com Slowinski *et al.* (1996), na selecção dos potenciais

parceiros, deverão existir métodos que permitem a compatibilidade entre eles. As diferenças operacionais e culturais podem ser fontes de dificuldades nos acordos de cooperação, assim, as empresas devem atribuir uma certa importância a estes indicadores aquando da eleição dos seus parceiros. Ter conhecimento do que os potenciais parceiros têm feito no passado e o que eles estão a fazer no presente, são indicadores importantes a ter em conta no momento da sua eleição. Referências acerca dos parceiros a partir de outras empresas e ter conhecimento dos resultados de projectos onde o potencial parceiro está envolvido pode demonstrar as suas capacidades e sustentar também a sua reputação e a sua imagem. Aliás, existem investigadores (Harrigan, 1985) que argumentam que as empresas deverão seleccionar os parceiros que já têm uma certa experiência neste tipo de estratégia empresarial. Os parceiros com experiência prévia em acordos de cooperação podem ser mais flexíveis no momento da negociação e formação destes. Também relacionado com a reputação do parceiro está, de acordo com Ariño *et al.* (1997), a posição que uma empresa assume dentro do sector de actividade onde irá ser desenvolvido o acordo. Nesta categoria, fazem ainda parte critérios como o da contribuição de recursos financeiros e tecnológicos por parte dos possíveis parceiros. Estes recursos podem assumir um papel de garantia (ou sinal de compromisso) junto de certas instituições. Para alguns autores (Brouthers *et al.*, 1995) considerar somente estes indicadores baseados na situação financeira e das operações do parceiro, pode tornar o futuro acordo arriscado.

**Complementaridade e reputação** (*factor 2*). Esta categoria é formada por critérios que não estão relacionados com os recursos com que cada empresa pode contribuir para o acordo, mas sim por indicadores associados com as complementaridades que podem existir entre as empresas, bem como critérios ligados à personalidade dos empresários. Thompson, citado por Franco (2001), apontou o critério da complementaridade como sendo importante na eleição das possíveis empresas cooperantes e Ohmae (1989) argumenta que uma empresa deve contribuir com recursos únicos que faltam à outra parte. Critérios associados com o perfil dos parceiros, tais como grau de compromisso, respeito e entendimento, foram ainda englobados neste factor. De facto, as empresas que adoptam estes critérios, na escolha dos seus parceiros, podem gerir mais facilmente os seus relacionamentos e a probabilidade do acordo ser bem sucedido será maior. Se as qualidades pessoais, que traçam a personalidade dos empresários (manifestar um certo grau de compromisso, entre outras), forem tomadas no início do projecto e, se o nível de honestidade e de serenidade for mantido ao longo dos relacionamentos, então estes indicadores podem garantir o sucesso da cooperação.

A proximidade geográfica, a dimensão da empresa cooperante fez também parte deste factor (categoria). Esta situação, como provavelmente seria de esperar, deve-se a um maior conhecimento e a uma maior identidade com empresas geograficamente “vizinhas”. Esta identidade encontra-se também, muitas vezes, associada com a homogeneidade cultural das possíveis empresas cooperantes. Neste contexto, Johannisson (1984) fala de cultura de negócio local onde existe uma partilha de valores e crenças que produz um intercâmbio entre os empresários.

De acordo com estes dois factores, pode-se sublinhar que não existe um critério único para a selecção dos parceiros num acordo de cooperação. A escolha de um ou outro parceiro pode-se realizar-se em função dos objectivos e prioridades das empresas e com base na avaliação que a empresa faz relativamente às qualidades apresentadas pelo potencial cooperante (Franco, 2001). Pois, se durante o processo de negociação existir uma posição hostil, é aconselhável desistir dessa empresa como possível parceiro e enveredar por um outro.

**Factores de Instabilidade.** Se é verdade que muitos acordos de cooperação têm apresentado algum nível de sucesso no tecido empresarial português, estes não estão isentos de dificuldades e problemas.

De acordo com a análise univariada efectuada sobre cada uma das razões que podem ter influência na instabilidade dos acordos de cooperação, verifica-se, numa primeira análise, que são as variáveis *‘Incompreensão/desentendimento entre as partes’* e *‘Perda de confiança nos parceiros’*, que mais influência têm na instabilidade dos acordos analisados, ou seja, foram as razões cujo valor da média é mais próximo de um.

Todas as restantes razões consideradas no questionário construído para esta investigação apresentam médias que rondam o valor dois, ou seja, foram tomadas como tendo “importância” na instabilidade dos acordos formados. Dentro deste grupo de variáveis salientam-se a *‘falta de estudo prévio por parte do(s) parceiro(s)’*, já que foi a razão classificadas com maior valor médio (3,2) no fraco êxito dos acordos de cooperação criados.

Ainda com o intuito de encontrar categorias de razões que podem estar por detrás da instabilidade do processo de cooperação entre empresas procedeu-se à análise factorial. Após a aplicação desta técnica, extraíram-se dois factores que explicam 57,24% da variância total da amostra. O peso de cada uma das variáveis nos referidos factores (dimensões) e um breve comentário a estes é a seguir efectuado.

**Tabela 6. 12 - Dificuldades na cooperação. Análise factorial**

Factores	Média	Desvio padrão	Loads	Eingen Value	% Variância explicada	%Acumulada	Alpha Cronbach
<i>Factor 1. Desentendimento e insegurança</i>							
Perda de confiança no (s) parceiro (s)	2,04	0,86	0,819				
Atitudes pouco cooperativas do (s) parceiro (s)	2,08	0,88	0,776				
Incompreensão/desentendimento entre as partes	2,00	0,78	0,699				
A escolha do parceiro (s) não foi a mais adequada	2,50	1,06	0,688				
<i>Factor 2. Ambiente económico e competitividade</i>							
Mudanças na economia do país/ambos países	2,82	1,13	0,837				
Perda de competitividade da outra (s) empresa (s)	2,79	1,10	0,831				
Objectivos e estratégias divergentes entre as partes	2,29	1,08	0,552				
Falta de um estudo prévio por parte do (s) parceiro (s)	3,21	1,64	0,502				
<b>KMO = 0,644; Teste da Esfericidade de Bartlett 51,315; gl=28,000; p &lt;0,005 Fi (i= 1,2)</b>							

**Nota:** Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1 – Muito importante; 2 – Importante; 3 – Indiferente; 4 – Pouco Importante; 5 – Muito Pouco Importante; N=24

**Desentendimento e insegurança (factor 1).** A inexistência de um certo grau de confiança e atitudes pouco cooperativas dos parceiros são razões que podem provocar instabilidade na cooperação empresarial. Sem confiança e um compromisso mútuo entre as empresas, a criação de relações estáveis e duradouras que venham a traduzir-se em benefícios comuns entre as partes não será viável. A compreensão e o entendimento entre as partes também são aspectos que devem perdurar num acordo de cooperação para que este seja bem sucedido (Franco, 2001). De facto, se não existir uma frequência de interacção entre os parceiros e uma certa flexibilidade no processo de tomada de decisão, podem surgir desentendimentos e rupturas entre os intervenientes do processo de cooperação e direccionar este ao fracasso. Assim, para evitar este clima de insegurança nos acordos criados, deve ser efectuada uma escolha adequada do (s) potencial (ais) parceiro (s).

**Ambiente económico e competitividade (factor 2).** Muita da instabilidade que se manifesta no processo de cooperação entre empresas é consequência do meio envolvente onde as

empresas estão inseridas (Franco, 2001). Mais precisamente, as empresas estão dependentes das mudanças verificadas na economia do seu país. Na cooperação empresarial surgem riscos económicos que se encontram ligados às acções políticas do governo do país de origem das empresas. Estes riscos (controlo de preços, taxas de inflação, etc.) que provêm das diferenças inerentes às circunstâncias económicas de cada país, podem enfraquecer a competitividade dos parceiros e provocar uma certa instabilidade nos acordos. Nestas circunstâncias, alguma das partes pode tirar partido do acordo (oportunismo) para melhorar a sua posição em relação ao parceiro. A cooperação pode criar novos concorrentes, ou tornar mais forte um já existente e, deste modo, aquela poder passar por períodos de fraca estabilidade resultantes da desigualdade de benefícios entre as partes.

Objectivos e estratégias divergentes entre as partes e falta de um estudo prévio do (s) parceiro(s) são razões que fazem parte desta dimensão e apontadas como podendo implicar instabilidade nos acordos de cooperação.

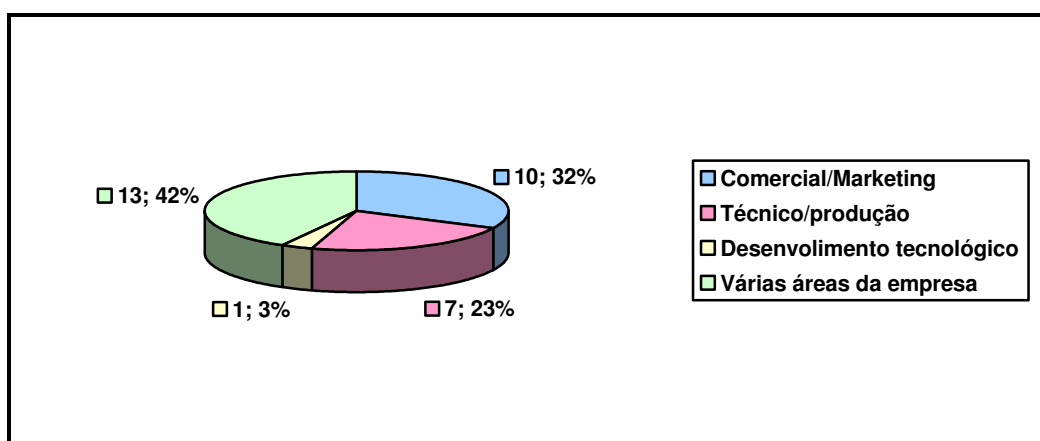
### **Características dos acordos:**

*Antiguidade.* Antes de proceder à discussão dos resultados relativos à caracterização dos acordos analisados, convém realçar que, apesar da cooperação entre empresas ser um fenómeno bastante antigo, as empresas que responderam à questão sobre o momento em que começaram a adoptar este instrumento organizativo mencionaram, com maior frequência, que os acordos de cooperação foram estabelecidos a partir da década de 90. Concluiu-se que 59% dos acordos estudados foram criados a partir desta década e os restantes destes têm vindo a ser estabelecidos desde há 5 anos. Este aspecto poderá ter sido derivado do recente conhecimento acerca dos benefícios que a cooperação empresarial tem vindo a manifestar noutros países e regiões e do apoio comunitário, em alguns casos, relativamente a este instrumento em Portugal.

*Domínio/área de actividade.* Os acordos detectados foram classificados segundo o seu domínio, considerando se incluíam objectivos exclusivamente comerciais, de complementaridade da produção, de desenvolvimento tecnológico, financeiros ou se compreenderiam, em simultâneo, várias áreas funcionais da empresa (acordos de actividade múltipla). Da análise dos resultados globais por domínio de cooperação (Gráfico 6.5)

concluiu -se que o domínio comercial (10 acordos / 32,0%) e o domínio técnico-produção (7 / 23,0%) possuem uma actividade idêntica e substancialmente superior à actividade registada no domínio tecnológico (1 / 3,0%). De salientar que nenhum acordo identificado foi criado unicamente dentro do domínio financeiro. Contudo, verificou-se a existência de alguns acordos que se inseriram na área financeira, mas em conjunto com outras áreas da empresa, ou seja, são acordos cujo domínio é composto por actividades múltiplas. Este último grupo de acordos rondou os 41,9% dos casos.

**Gráfico 6. 5 - Domínio dos acordos de cooperação detectados.**



Uma possível justificação para a elevada frequência de acordos no domínio comercial pode ser devida ao facto das empresas inquiridas exportam uma parte significativa do seu volume de vendas. O forte desenvolvimento na área de distribuição e venda (funções comerciais) e o forte recurso a acordos de cooperação nesse domínio (32,0%) alargam fortemente o poder de mercado destas empresas, baseando-se a sua competitividade não nas condições de custos ao nível estritamente produtivo, mas sim na expansão dos seus mercados (Franco, 2001).

Uma explicação para o reduzido número de acordos (um) na área de desenvolvimento tecnológico quando comparado com outros estudos (Hergert e Morris, 1988), pode encontrar-se, por um lado, nas excessivas dificuldades que estes tipos de acordos podem criar do ponto de vista da capacidade empresarial e organizativa.

**Orientação da cooperação.** Um outro aspecto que interessa analisar aquando da implementação do processo de cooperação é o tipo de parceiros envolvidos. Trata-se de identificar se os parceiros são clientes ou fornecedores (unidades verticais), empresas concorrentes – ou potenciais concorrentes – (unidades horizontais) ou empresas

complementares (unidades diagonais). Os resultados desta investigação permitiram identificar o predomínio de acordos verticais, ou seja, com empresas clientes (3 acordos) e fornecedores (16 acordos), seguindo em grau de frequência os acordos com empresas complementares (8 acordos). A cooperação com empresas concorrentes não foi mencionada por nenhum acordo individualmente, apenas em 6,5% dos casos em conjunto com outros tipos de parceiros do acordo.

***Dimensão dos parceiros.*** Se é verdade que estudos já realizados não encontraram evidências acerca da dimensão dos parceiros no grau de concretização dos acordos de cooperação, nesta amostra, e com base nos dados obtidos junto das empresas inquiridas, conclui-se que os níveis de propensão em cooperar tanto se dão entre parceiros de tamanho similar, como de diferentes dimensões (Tabela 6-10). Não obstante, resulta significativo destacar que no total de acordos observados, cerca de 31,4% foram formados com parceiros de menor dimensão. De realçar também o número significativo de acordos que foram criados com empresas de maior dimensão (9 acordos, 25,7%), o que permitem alcançar uma maior potencialidade dos recursos a que se acede, ao estabelecimento de relações assimétricas e à existência de culturas empresariais diferentes. A procura de especialização e flexibilidade que apresentam estas empresas de pequena dimensão poderá ter sido também a principal razão que levou à opção deste tipo de empresas como parceiros no estabelecimento dos acordos analisados. De facto, a maioria dos acordos estabelecidos tem como parceiros empresas pequenas e maiores, em proporções semelhantes.

***Tabela 6. 13 - Dimensão dos parceiros.***

<i>Dimensão</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Maior	9	25,70
Menor	11	31,40
Semelhante	8	22,90
Semelhante e maior	6	17,10
Menor e maior	1	2,80
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

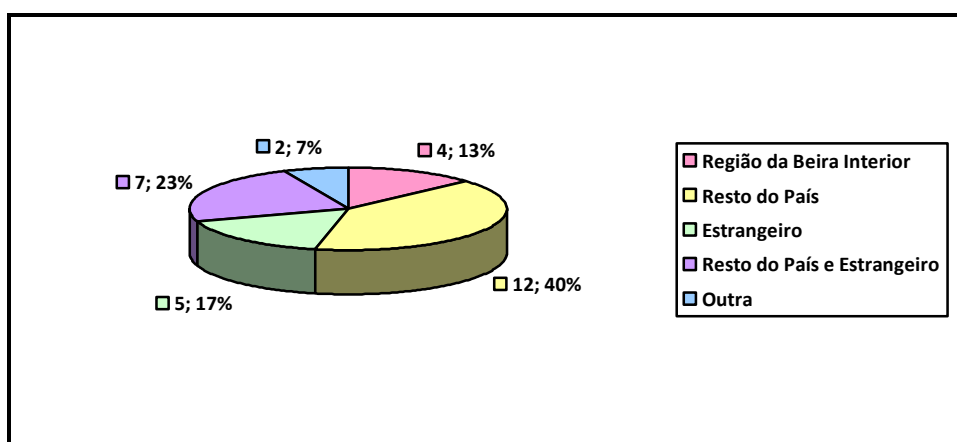
No que diz respeito ao número de empresas envolvidas em cada acordo de cooperação, verifica-se que em geral, não se ultrapassam as quatro empresas. Ainda com base na informação obtida (Tabela 6.11) vê-se que cerca de (41,4%) dos acordos realizados envolve unicamente duas empresas.

**Tabela 6. 14 - Distribuição dos acordos segundo o número de empresas envolvidas.**

<i>Dimensão</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1 Empresa	7	24,10
2 Empresas	12	41,40
3 a 4 Empresas	7	24,10
5 a 9 Empresas	1	3,50
Mais de 10	2	6,90
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,00</b>

**Localização geográfica:** O gráfico a seguir apresentado mostra a distribuição dos acordos de cooperação em função da localização geográfica das empresas cooperantes. Contrariamente a estudos empíricos precedentes (Costa Campí e Miranda, 1992) em que predominam os acordos com empresas estrangeiras, e ao estudo realizado por Franco (1995) em que predominam os acordos com empresas locais (Região da Beira Interior) os acordos estabelecidos pela amostra, realizam-se, preferencialmente, com empresas do resto do país (40,0 %), isto é, com empresas fora da região da Beira interior.

**Gráfico 6. 6 - Distribuição dos acordos segundo a localização geográfica dos cooperantes.**

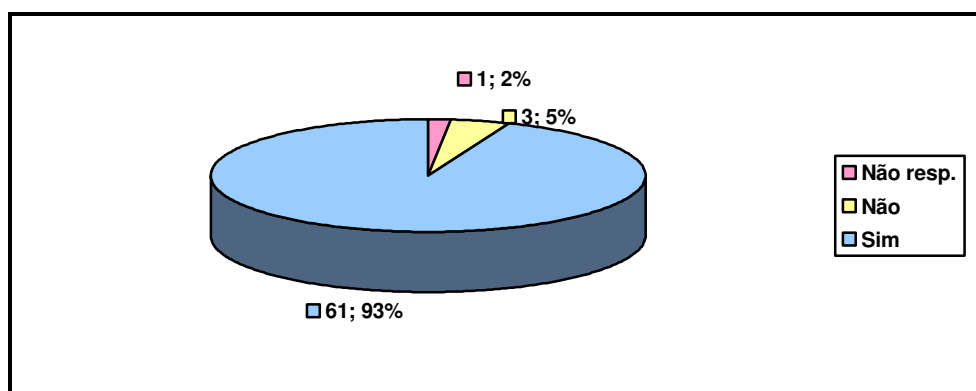


**Formalidade do Acordo:** Do total dos acordos detectados convém referir que mais de metade (58,1% dos casos) são de carácter formal, de modo similar observou Costa Campí (1992) em que (57,1%) dos acordos eram formalizados. A redução a escrito da maioria dos acordos formados pelas empresas deste estudo, poderá considerar - se numa desvantagem porque, este tipo de acordos escritos não permitem uma elevada adaptação nem flexibilidade entre os parceiros.

### 6.3. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

**Propensão para a internacionalização.** Segundo Glaister e Buckley (1996), a experiência internacional das PME inicia-se, muitas vezes, com o estabelecimento de um acordo de cooperação. Todavia, contrário à opinião destes autores, com base nos dados recolhidos, verifica-se que cerca de 93,0% das empresas analisadas (ou seja, 61) pratica ou já praticou alguma forma de internacionalização (gráfico 7), muitas delas sem ter recorrido à cooperação empresarial.

*Gráfico 6. 7 - Internacionalização entre empresas.*



Deste modo, verifica-se uma forte experiência de Internacionalização e algum desconhecimento, por parte da maioria das PME desta região, no que diz respeito á cooperação empresarial. Apesar do número de análise ser muito pouco significativo, a Tabela 6-12 reúne as principais razões, indicadas pelas empresas, que levaram a que estas nunca se tenham envolvido em formas de internacionalização.

*Tabela 6. 15 - Principais razões para a não internacionalização*

<i>Razões</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
A internacionalização é considerada como um estado de domínio das grandes empresas	2	50,00
Falta de incentivos fiscais	2	50,00
Custos de Transporte	1	20,00
Desconhecimento da existência e apoios para o fazer	1	20,00
Distância física ao país de origem	2	20,00
Situação financeira da empresa precária	1	20,00

**Notas:** Admite resposta múltipla; N° de Observações: 4

Considerando as razões da não internacionalização e conforme ilustra o quadro acima verifica-se, numa primeira análise, que as motivações mencionadas pelas empresas, desta região, para não recorrer ao processo de internacionalização se circunscrevem em três grupos: em primeiro lugar, a internacionalização é considerada como um estado de domínio das grandes empresas, em segundo lugar, falta de incentivos fiscais e, em terceiro lugar, distância ao país de origem, ou seja, apesar do número reduzido de significância verificamos que estas razões podem ser de ordem diversa.

**Motivações á internacionalização.** Lorga (2003) e Czinkota *et al.* (1999) referem que as motivações que estão na base do processo de internacionalização de uma empresa permite verificar que estas podem ser de diversa ordem. A tabela 6-13 reúne, assim, as principais motivações que levaram á internacionalização das empresas inquiridas.

**Tabela 6. 16 - Principais motivações que têm levado as empresas á internacionalização**

<i>Razões</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Vantagens em termos de lucro	38	62,30
Produtos únicos	12	19,70
Vantagem tecnológica	3	4,60
Benefícios fiscais	4	4,90
Economias de escala	18	29,50
Saturação do mercado doméstico	30	49,20
Proximidade dos clientes e dos portos de desembarque	10	16,40
Pressões de concorrência	22	36,10
Excesso de capacidade produtiva	11	18,00

**Notas:** Admite resposta múltipla; N° de Observações: 61

Considerando as principais motivações de internacionalização e conforme ilustra o quadro acima, verifica-se, numa primeira análise, que as principais motivações mencionadas pelas empresas, desta região, para recorrer ao fenómeno da internacionalização se circunscrevem em três grandes grupos: em primeiro lugar, é a obtenção de vantagens em termos de lucro (com 62,30% dos casos), em segundo lugar, é devido à saturação do mercado doméstico da maioria destas empresas (49,2% dos casos) e, em terceiro lugar, surge as pressões de concorrência (36,1% dos casos)

Verifica-se que estes resultados vão de acordo à teoria defendida por Brandley (2004), onde o autor defende que nenhuma empresa toma a decisão de internacionalizar as suas actividades sem que tenha um incentivo a conduzi-la nesse sentido. Na maioria das PME em

estudo, o incentivo existe desde o nascimento da empresa e está intimamente relacionado com a minoria do sector nacional conjugada com a sua vontade de crescimento. Este pode, pois, ser na perspectiva do autor citado, o ponto de partida, necessário mas não suficiente, para a expansão internacional das PME da Beira Interior. É essencial que, a este incentivo, esteja agregada uma consciência de oportunidades específicas de mercado que pode surgir de três formas: de forma oportunista/casual de forma sistemática ou de forma mista.

Viana e Hortinha (2005) agrupam as razões que conduzem à internacionalização em três tipos diferentes (relacionados com oportunidades estratégicas, com vontade de crescimento ou com mercados, concorrente, clientes, custos e natureza do negócio). Nesta óptica pode dizer-se que as razões que estão na base dos movimentos de internacionalização da maioria das PME da Beira Interior estão fundamentalmente relacionadas com a vontade de crescimento, conquista de mercado e quota de mercado e com custos.

Com uma importância menor, as empresas desta amostra indicaram duas motivações para alcançar a internacionalização, a primeira “produtos únicos” e a segunda “excesso de capacidade produtiva” com uma percentagem de 37,7%, para ambas. Este aspecto demonstra a pequena dimensão do mercado português e também a falta de organização deste.

**Formas de Internacionalização.** Como se teve oportunidade de ver na primeira parte desta investigação existem várias propostas de diversos autores para classificar os modos de entrada nos mercados internacionais. Assim, para a realização deste estudo decidiu-se efectuar uma escolha semelhante à proposta por Lorga (2003). O quadro seguinte mostra este tipo de classificação.

***Tabela 6. 17 - Formas de Internacionalização.***

<i>Exportação</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Directa	39	63,90
Indirecta	3	4,90
Directa e Indirecta	11	18,00

**Notas:** Admite resposta múltipla; Nº de Observações: 61

Verifica-se, assim, que a exportação, considerado o método mais tradicional de entrada em novos mercados, continua a merecer a prioridade das empresas da Beira Interior em estudo, indo de encontro à teoria de Simões (1997). Esta circunstância pode dever – se a razões de ordem financeira, mas também á escassez de competências que permitam abordagens diferenciadas dos mercados externos.

Definido o modo de operação em que os produtos são vendidos num país diferente daquele onde são fabricados, Simões (1997) refere que a exportação é a fórmula mais utilizada pelas empresas nos seus processos de expansão internacional, para além de ser uma das formas mais rápidas e simples de entrar num mercado externo (Bradley, 2004). O nível de risco e de comprometimento é minimizado através da exportação uma vez que o investimento em termos de recursos financeiros e de gestão é relativamente baixo. Com base nos dados obtidos através desta amostra, verifica-se esta mesma realidade, pois 53 modos de entrada no mercado internacional são efectuados através da exportação, cerca de 86,9% do total das empresas analisadas. Este modo de entrada divide-se em dois tipos (exportação directa e exportação indirecta). A modalidade mais dominante nas PME exportadoras da Beira Interior é a exportação directa com 63,9% das empresas, já a exportação indirecta tem um valor pouco significativo, ou seja, cerca de 4,9% das empresas.

**Formas de contratação.** As formas contratuais correspondem a acordos relativamente duradouros estabelecidos entre organizações de dois países diferentes, envolvendo a transferência – num sentido ou em ambos – de conhecimentos, capacidades ou rotinas (Simões, 1997). Dentro desta tipologia, a contratação é a modalidade menos praticada pela amostra das PME da Beira Interior. Cerca 22,9% da amostra total dos modos analisados, subdivide-se em três tipos: Licenciamento/Transferência tecnológica com apenas duas empresas, 11 (onze) empresas para o subcontrato internacional e apenas 1 (uma) empresas para o contrato de gestão.

***Tabela 6. 18 - Formas de contratação.***

<i>Contratação</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Licenciamento / Transferência tecnológica	2	3,27
Subcontrato internacional	11	18,00
Contrato de gestão	1	1,6

**Notas:** Admite resposta múltipla; N° de Observações: 61

Apesar do número reduzido de empresas a praticar o licenciamento, Cateora e Graham (2001), consideram que este acordo é de risco reduzido. Uma explicação para o resultado obtido na amostra das PME da Beira Interior é a explicação de Simões (1997). Este autor refere que estes contratos envolvem a transferência de um conjunto mais ou menos alargado de conhecimentos de natureza tecnológica e comercial e, eventualmente, de direitos de propriedade industrial, frequentemente acompanhados de prestações complementares. Por estas razões, é normal que recorram a este tipo de contrato empresas com marcas fortes ou

com elevado know-how tecnológico, mas que carecem de recursos necessários à internacionalização (por exemplo, os financeiros e os humanos).

A expansão de uma empresa para mercados internacionais através de IDE (Investimento Directo Estrangeiro) - aquisição ou criação de uma unidade de raiz - representa um mais elevado grau de comprometimento e requer um maior investimento em recursos do que qualquer outro modo de entrada (Bradley, 2004). Talvez, seja este um dos motivos para a entrada no mercado internacional via investimento directo: 31,1% da amostra total dos modos analisados. Esta modalidade do investimento directo subdivide-se em quatro como objecto de análise da nossa amostra: alianças estratégicas (8 empresas), propriedade parcial (1 empresa) e propriedade total (7 empresas).

**Tabela 6. 19 - Formas de Investimento Directo**

<i>Investimento Directo</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Alianças estratégicas	8	13,11
Propriedade parcial	1	1,6
Propriedade total	7	11,5
Alianças estratégicas e Propriedade total	3	4,9

**Notas:** Admite resposta múltipla; N° de Observações: 61

**Factores de escolha de empresas.** Considerando os principais factores que levaram á escolha do mercado de internacionalização e conforme ilustra o quadro abaixo, verifica-se, numa primeira análise, que os principais factores mencionados pelas empresas, desta amostra, se circunscrevem em três grandes grupos: em primeiro lugar, como factor de maior relevância é o mercado de grande dimensão com 57,4 % dos casos estudados, em segundo lugar é a quota de mercado (45,9%) e, em terceiro lugar, é o nível das exportações (31,1%).

**Tabela 6. 20 - Principais factores que levaram a escolher o mercado onde se internacionalizou.**

<b>RAZÕES</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Mercados de grande dimensão	35	57,40
Diferenças culturais e linguísticas	4	6,60
Experiências existentes na empresa	19	29,20
O nível das exportações	25	31,10
Informações sobre as empresas	12	18,50
Distância física ao país de origem	13	19,70
Competição	6	9,80
Mão-de-obra e matéria-prima	1	1,50
Quota de mercado	28	45,90
Custos de transporte	11	18,00
Política de preços	23	37,70

**Notas:** Admite resposta múltipla; N° de Observações: 61

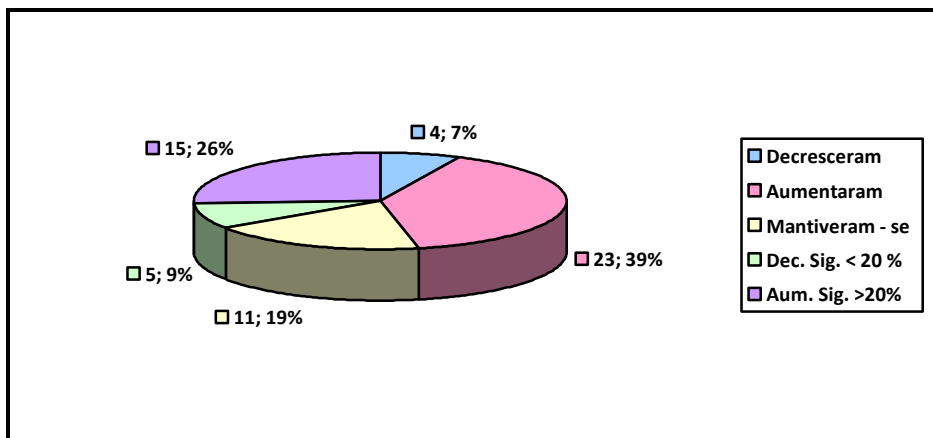
A análise e selecção dos mercados onde operar são uma questão crítica na vida das empresas, na medida em que influencia o futuro potencial de crescimento da empresa ou mesmo a sua capacidade de sobrevivência. Importa ter em mente o custo de oportunidade que representa os recursos afectos à entrada num determinado mercado (tempo, dinheiro, recursos humanos, ...). A decisão de internacionalizar é um forte compromisso de entrar num novo campo de negócio e deve ser tomada de modo sistematizado (Tookey, 1975).

Root (1994) afirma que é possível identificar com alguma previsibilidade na forma como as empresas, gradualmente, alteram o seu modo de entrada e que elas tendem a preferir modos de entrada que conferem um cada vez maior controlo sobre as operações internacionais. De facto, os processos de internacionalização das PME da Beira Interior vão de encontro a esta constatação deste investigador. A experiência internacional da maioria destas empresas iniciou-se, quer por mercados quer por operações que envolvem menores exigências em experiência e conhecimentos acumulados (Espanha), evoluindo para uma situação mais complexa e exigente (Países do Leste da Europa) e o investimento na unidade produtiva. Os resultados concluíram que 69,4% das empresas em estudo estão presentes no mercado Europeu, repartindo-se as restantes pelos PALOP'S, E.U.A, Austrália, Brasil e Índia.

**Factores Históricos.** A análise dos indicadores de gestão da empresa numa perspectiva histórica é uma abordagem bastante útil para compreender o seu comportamento e desempenho. Através do questionário foi possível verificar a evolução das exportações nos últimos 5 anos. Relativamente à evolução das exportações (Gráfico 8) verifica-se que 39,0%

das empresas reconhece, ainda com diferentes intensidades, um aumento das suas exportações nos últimos cinco anos.

**Gráfico 6. 8 - Evolução das Exportações nos últimos 5 Anos.**



As PME exportadoras em estudo têm vindo a fortalecer-se no mercado externo, embora ainda enfrentem diversas dificuldades que serão ainda descritas neste subponto. Estas acreditam que a reputação conquistada no exterior foi um factor chave ou pelo menos um elemento importante no processo de exportação contribuindo, assim deste modo, para o desenvolvimento do seu crescimento económico. Todas estas empresas possuem uma política formal de exportação.

Os tipos de clientes e produtos das empresas podem ser características importantes e associadas ao fenómeno das alianças estratégicas. Na medida em que a opção estratégica é bastante utilizada para aceder a novos mercados externos, importa ainda, conhecer quais as prioridades das empresas inquiridas neste domínio.

Na análise dos clientes predominantes das empresas estudadas verificaram-se os resultados apresentados na tabela 6.21.

**Tabela 6. 21 - Distribuição de clientes por mercados.**

MERCADO	PORTUGAL		MERC. EXTERNO		AMBOS	
	Nº EMPR.	%	Nº EMPR.	%	Nº EMPR.	%
Distribuidores	5	18,5	5	25,0	33	78,60
Produtores	4	14,8	8	40,0	4	9,520
Consumidores finais	18	66,7	7	35,0	5	11,90
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>

A informação obtida, mostra que os clientes das empresas em estudo têm uma atitude semelhante na área da distribuição, verifica-se que a prospecção a clientes nacionais é de 5 empresas e a mercados externos é de 5 empresas. Cerca de 78,6 % destas empresas estão envolvidas na distribuição com ambos os clientes (Portugal e Mercados Externos). A este facto destaca-se a concorrência das empresas nacionais, variável externa á empresa, e que indica claramente que as empresas sentem que as outras empresas do sector lutam pelos mesmos clientes estrangeiros. Os problemas relacionados com a ineficiência na distribuição, se comparados com outros estudos realizados no estrangeiro, apresentam uma importância muito reduzida, provavelmente porque as empresas exportadoras passivas perdem o controlo sobre os produtos à porta da empresa não sentindo os problemas da distribuição. A título de exemplo, refira-se que ineficiência na distribuição foi mesmo o problema mais citado pelas empresas Suecas, no estudo de Kaynak et al. (1987).

**Produtos da empresa:** Em resultado deste estudo sobressaíram os bens de consumo final (60,0% dos casos) como produtos preponderantes na oferta das empresas. Aliás, tínhamos visto que os clientes eram sobretudo distribuidores e não consumidores finais. Esta situação parece indicar uma baixa proximidade entre as empresas inquiridas e consumidores finais dos seus produtos, circunstância que confirma a convicção que existe uma fraca agressividade comercial das empresas analisadas. Esta situação verifica quer em Portugal, quer no mercado externo, já que o peso relativo dos distribuidores ser, como vimos, claramente superior ao verificado para Portugal.

**Mercados Externos:** Quando questionadas sobre a pretensão de entrar em mercados externos onde ainda não estejam presentes, 83,1% das empresas revelam desejo de diversificar os seus mercados externos e apenas 10,7% assumem aceder a novos mercados externos (Tabela 6.22).

**Tabela 6. 22 - Mercados externos em que a Empresa pretende vir a entrar no futuro.**

<i>Situação</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Pretendem diversificar em novos mercados externos	54	83,1
Não pretendem entrar em novos mercados externos	8	12,3
N/R	3	4,6
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Da identificação dos novos mercados externos, a principal conclusão que se retira da leitura dos resultados é a grande diversificação dos mercados tradicionais das PME da Beira Interior. Efectivamente quando analisados os mercados pela prioridade das empresas, verifica-se que 51,1% das empresas define como primeiro mercado prioritário algum dos Países da U.E, com particular destaque para a Inglaterra (16,4%) e Alemanha (8,3%). À medida que avançamos para o segundo e terceiro mercados prioritários, o peso da U.E reduz-se para respectivamente, 47,3% e 33,1% das empresas e simultaneamente outros mercados, como os PALOP, Europa Central e do Leste, Japão e América Latina vêm reforçado o seu peso relativo.

Nestes resultados parece coexistir uma certa especialização nos mercados da UE, onde se realiza a parte substancial dos negócios externos das PME da Beira Interior, com desejo de diversificação para novos mercados que, por vários motivos, têm sido apontados como estratégicos para os interesses das PME da Beira Interior. Deve contudo, ser realçado que estas tentativas de diversificação surgem em muitos casos, como uma prioridade de segunda ordem depois da obtenção de posições no mercado da UE.

**Mercados prioritários.** De acordo com Gao (2004), as empresas que pretendem entrar em mercados externos deverão fazer um esforço para identificar situações de confiança e poder negocial e utilizar plenamente o seu potencial de controlo na tomada de decisão sobre os modos de entrada. Na mesma linha de Gao, Simões (1997) refere que a capacidade de gerir relações cooperativas internacionais, possibilita a alavancagem de recursos da empresa, limitando a sua restrição financeira.

A interpretação dos resultados mostra que existem duas dimensões principais na escolha de um novo mercado externo prioritário: em primeiro a potencialidade do crescimento económico do mercado com 38,5% do total das empresas e, em segundo, a facilidade que o mercado tem em escoar o produto com 21,5%.

**Tabela 6. 23 - Principais razões da escolha do 1º Mercado Prioritário.**

<b>RAZÕES</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Semelhanças culturais ou linguísticas	5	8,20
Tecnologias disponíveis nesse mercado	7	11,50
Conhecimento desse mercado	10	16,39
Potencialidade de crescimento desse mercado	25	38,50
Enquadramento legal favorável	11	41,00
Mercado com facilidade em escoar o produto	14	23,00
Proximidade geográfica	3	4,90
Baixos custos de entrada	5	8,20

**Notas:** Admite resposta múltipla; Nº de Observações: 61

Conclui-se que o modelo apresentado por Brandley (2004), que prevê que existia uma motivação inicial para a internacionalização e que descreve os processos de escolha sistematizada e oportunista de mercados de mercados alvo aplica-se em diferentes momentos de vida das PME da Beira Interior. O incentivo á internacionalização identificado pelo autor como necessário mas não suficiente para que se inicie um processo de expansão para o exterior, é uma característica indissociável das empresas alvo deste estudo: a opção uma selecção sistemática ou oportunista dos mercados de actuação dependeu sempre, no casos das PME, do grau de envolvimento de recursos no processo.

#### **6.4. O PAPEL DA COOPERAÇÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO: VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES**

Uma das hipóteses (Hipótese H1) deste estudo é, precisamente, verificar a existência ou não de uma relação entre a cooperação e o envolvimento das PME na internacionalização. Assim, face aos resultados obtidos, não existe esta associação (estatisticamente significativa) (Quadro 6-1). Deste modo, pode-se concluir que a cooperação empresarial, na internacionalização das PME da região da Beira Interior, aparece de forma, todavia, secundária. Para estas empresas, a exportação é a via mais simples de internacionalização, isto é, o processo de internacionalização destas empresas de reduzida dimensão circunscreve-se, em grande parte, à exportação não envolvendo outras actividades.

Vários estudos mostram que um volume crescente de relacionamentos cooperativos internacionais não atinge os seus objectivos (Das e Teng, 2000; Harrigan, 1998; Lorange e Roos, 1992). A razão para o fracasso da cooperação internacional é, muitas vezes, o

desconhecimento do dinamismo do relacionamento, o que significa que o relacionamento pode mudar ao longo do tempo.

**Quadro 6.1 - Relação entre Cooperação e Internacionalização.**

		Internacionalização		
		Sim	Não	Total
<b>Cooperação entre empresas</b>	Sim	29	0	29
		100,0%	,0%	100,0%
		47,5%	,0%	45,3%
	Não	45,3%	,0%	45,3%
		32	3	35
		91,4%	8,6%	100,0%
	<b>Total</b>	52,5%	100,0%	54,7%
		50,0%	4,7%	54,7%
		61	3	64
		95,3%	4,7%	100,0%
		100,0%	100,0%	
		100,0%	100,0%	
		95,3%	100,0%	

Valor de Qui-Quadrado de Pearson: 2,608; gl.=1; Significância: 0,106

Ainda com o intuito de identificar as diferenças que possam existir entre os perfis, quer das empresas que realizam, quer das que não realizam acordos de cooperação, e servindo-nos dos dados referentes a alguns resultados (volume de vendas, desenvolvimento da inovação, níveis de crescimento, entre outros), foi feita uma análise "One-Way" (ANOVA) da variância para cada uma destas variáveis.

Numa primeira etapa, calcularam-se as médias e desvios padrões dos resultados, quer para o grupo de empresas que realizaram acordos, quer para o grupo das que não estabeleceram quaisquer acordos de colaboração (Quadro 6.2). Com base nos resultados obtidos verificou-se que para a amostra, o grupo das empresas que realizaram acordos de cooperação nem sempre apresentam, relativamente aos resultados considerados, médias superiores. No entanto, numa segunda etapa, quando se fez a extrapolação dos dados para a população, os resultados da "análise da variância" (tomando como variável independente a variável binária: realizar ou não realizar acordos) para cada um dos resultados apresentados (Quadro 6.2), mostraram que só relativamente a um deles existem diferenças significativas ( $p < 0,10$ ), entre as empresas que realizaram e não realizaram acordos de cooperação. Só no '*Aumento do volume de vendas*' é que a diferença entre as médias dos dois grupos de empresas (realizam e

não realizam acordos) é significativa, donde se conclui que o facto das empresas estabelecerem ou não acordos de cooperação teve influência no aumento do volume de vendas, nos últimos cinco anos.

Todavia, para um nível de significância de 10%, os resultados apresentados (Quadro 6.2), mostraram ainda que três variáveis associadas aos resultados das empresas, existem diferenças significativas ( $\text{sig.} < 0,10$ ), entre as empresas que realizaram e não realizaram acordos de cooperação: (1) *ganhos de economia de escala*; (2) *elevados níveis de exportação* e (3) *maior e melhor repartição de riscos*.

**Quadro 6. 2 - Resultados da Análise da Variância: Médias, Desvio Padrão e Significância.**

RESULTADOS	GRUPOS DE EMPRESAS QUE:		Teste F	Signific.
	Realizam Acordos	Não Realizam Acordos		
- Ganhos de economia de escala	56,0 (0,506)	31,0 (0,471)	3,519	0,066 **
- Alargamento da quota de mercado nacional	28,0 (45,82)	28,57 (46,04)	0,002	0,964
- Implementação de técnicas de gestão modernas	12,0 (33,16)	55,07 (80,69)	0,342	0,561
- Facilidade no processo de internacionalização	40,0 (50,0)	35,71 (64,61)	0,100	0,754
- Redução no tempo para lançamento de novo produto	12,50 (33,78)	3,45 (18,57)	1,528	0,222
- Elevados níveis de exportação	40,00 (50,00)	17,24 (38,40)	3,567	0,065 **
- Desenvolvimento da inovação	16,00 (37,41)	10,34 (30,99)	0,369	0,546
- Elevados níveis de crescimento	29,17 (46,43)	14,29 (35,63)	1,706	0,197
- Maior e melhor repartição de riscos	48,0 (50,99)	24,14 (43,54)	3,442	0,069 **
- Aumento do volume de vendas	53,57 (50,78)	75,47 (43,43)	20,849	0,0000 *

**Nota:** O desvio padrão é apresentado dentro de parêntesis; \* $p < 0,005$ ; \*\* $p < 0,10$

Quando repetimos os mesmos procedimentos para a Internacionalização, de igual modo quando se fez a extrapolação dos dados para a população, os resultados da "análise da variância" (tomando como variável independente a variável binária: estar ou não estar envolvida na internacionalização) para cada um dos resultados apresentados (Quadro 6.3),

mostram que relativamente em nenhuns deles existem diferenças significativas (sig.< 0,05), entre as empresas que estão e não estão envolvidas num processo de internacionalização.

Todavia, para um nível de significância de 10%, os resultados apresentados (Quadro 6.3), mostram que apenas numa variável associada aos resultados das empresas, existem diferenças significativas (p.< 0,10), entre as empresas que estão e não estão na internacionalização: 'aumento do volume de vendas'.

**Quadro 6.3 - RESULTADOS DA ANÁLISE DA VARIÂNCIA: Médias, Desvio Padrão e Significância**

RESULTADOS	GRUPOS DE EMPRESAS QUE:		Teste F	Signific.
	Internacionalizam	Não Internacionalizam		
- Ganhos de economia de escala	45,10 (0,502)	0,0 (0,0)	2,373	0,130
- Alargamento da quota de mercado nacional	30,0 (46,29)	0,0 (0,0)	1,237	0,271
- Implementação de técnicas de gestão modernas	16,0 (37,03)	0,0 (0,0)	0,550	0,462
- Facilidade no processo de internacionalização	37,25 (48,29)	5,0 (0,71)	0,128	0,722
- Redução no tempo para lançamento de novo produto	8,0 (33,78)	3,45 (18,57)	0,251	0,619
- Elevados níveis de exportação	27,40 (33,33)	45,071 (57,73)	0,047	0,829
- Desenvolvimento da inovação	13,73 (37,41)	34,75 (30,99)	0,460	0,501
- Elevados níveis de crescimento	20,41 (33,33)	40,72 (57,73)	0,274	0,603
- Maior e melhor repartição de riscos	37,25 (00,0)	48,82 (0,00)	1,715	0,196
- Aumento do volume de vendas	78,00 (50,78)	41,84 (43,43)	3,114	0,084 **

**Nota:** O desvio padrão é apresentado dentro de parêntesis; \*\*p <0,10

Os resultados obtidos levam a efectuar alguns comentários. Do conjunto dos 10 indicadores para avaliar o desempenho das empresas inquiridas, somente um: aumento do volume de vendas parece estar relacionado com o resultado que a empresa alcançou com a cooperação e no processo de internacionalização. Um resultado que sobressai para a explicação de este facto é que nenhuma das empresas respondentes considerou a hipótese de algum dos indicadores ter piorado com o resultado da cooperação e no processo de internacionalização.

Uma explicação para este facto, poderá assentar por um lado, no elevado número de acordos na área comercial que assumiram a forma de alianças estratégicas e, por outro, o facto das empresas cooperantes exigirem uma qualificação razoável por parte dos trabalhadores da empresa parceira.

Por outro lado, e como se pode verificar pela análise efectuada, a colaboração entre empresas apesar de ter permitido um aumento no volume de produção, também possibilitou ganhos de economias de escala, factores estes que podem facilitar o processo de internacionalização.

Assim, face aos resultados obtidos a hipótese H2 não se confirma, ou seja, as PME que estão envolvidas em acordos de cooperação e em actividades de internacionalização não apresentam melhores resultados (desempenho) do que aquelas que não adoptaram estes instrumentos empresariais.

Ao terminar esta investigação cabe agora referenciar que ao longo deste 6 pontos/secções foi desenvolvida e exposta uma problemática na tentativa de compreender o papel da cooperação empresarial no processo de internacionalização das PME.

Neste sentido, optou-se, neste último ponto, por enunciar as conclusões mais relevantes e de carácter mais geral, já que as ilações parcelares foram sendo retiradas ao longo da discussão dos resultados. Em jeito de conclusão final, serão também enumeradas algumas limitações deste estudo e apresentadas sugestões para futuros trabalhos de investigação.

### 7.1. CONCLUSÕES GERAIS

Face à actual envolvente empresarial, caracterizada por constantes mudanças económicas, tecnológicas e sociais, entre outros aspectos, é cada vez maior o número de interessados em compreender o papel da cooperação no processo da internacionalização empresarial. Aliás, existe uma crescente preocupação para as empresas compreenderem a interligação destes fenómenos. Esta preocupação com o potencial papel que a cooperação pode desempenhar na internacionalização abrange actividades desenvolvidas nos mais diversos tipos de empresas, incluindo, as PME.

Com a parte teórica deste trabalho conclui-se que o papel da cooperação no processo de internacionalização empresarial tem vindo a ser estudado, contudo, são poucas as investigações empíricas que têm pesquisado tal relação.

Este trabalho de investigação teve, precisamente, como objectivo geral contribuir para um melhor entendimento do papel da cooperação no processo da internacionalização das PME e verificar se estas empresas podem gerar *output* superior, ou seja, conseguem obter melhores desempenhos com a adopção destes tipos de instrumento empresariais.

Para o efeito, depois de uma revisão da literatura disponível sobre o assunto e com base na problemática exposta, adoptou-se uma abordagem quantitativa que se limitou a uma amostra final de 65 PME localizadas na região da Beira Interior.

Após a análise e a discussão dos resultados, obtiveram-se várias conclusões que serão descritas a seguir.

Relativamente a um dos objectivos desta dissertação, ou seja, compreender o processo da cooperação empresarial nas PME, foi possível constatar vários factores. Desde logo, o primeiro mais significativo mostra que menos de metade das empresas da amostra estão envolvidas em acordos de cooperação. Todavia, com base nos resultados obtidos, depreende-se que a razão apontada como "mais importante" para não cooperar se prendeu com a falta de informação

No que respeita às razões para o nascimento da cooperação empresarial obtiveram-se resultados que carecem de comprovação empírica mais aprofundada, pois a aplicação da análise factorial, permitiu verificar chegar apenas a dois factores: razões estratégicas e razões exploratórias. Torna-se pertinente referir que o factor custo/benefício indica que os acordos de cooperação são precedidos de uma reflexão e análise estratégica, já que a cooperação empresarial nem sempre é a melhor opção para uma empresa. Estes acordos parecem nascer em empresas que decidem recorrer à cooperação, uma vez que este tipo de instrumento gera expectativas de maior compromisso em relação à (s) parte (s) envolvida (s).

A escolha adequada do parceiro mostrou-se também um aspecto importante no processo de formação dos acordos de cooperação detectados. De acordo com as evidências empíricas obtidas, concluiu-se que dentro dos vários indicadores considerados, estes agruparam-se em duas dimensões: (1) cultura e recursos e (2) complementaridade e reputação.

Por outro lado, em conformidade com a análise efectuada sobre cada uma das razões que podem ter influência na instabilidade dos acordos de cooperação, concluiu-se que são as variáveis 'incompreensão/desentendimento entre as partes' e 'perda de confiança nos parceiros'', que mais influência tem para o potencial fracasso dos acordos analisados.

Na persecução de um outro objectivo definido, alcançaram-se vários resultados interessantes. Uma primeira convicção que se viu confirmada foi o facto de que as empresas possuem ligações mais fortes, em primeiro lugar, com fornecedores e só depois com clientes e unidades horizontais.

Os tipos predominantes de acordos de cooperação detectados foram as alianças estratégicas, a subcontratação e aos acordos de distribuição. Concluiu-se ainda que raramente as empresas desenvolvem acordos de cooperação exclusivamente centrados no domínio financeiro.

Os resultados obtidos ilustram também uma importante assimetria entre as empresas na sua contribuição com determinadas actividades para a cooperação empresarial. Esta constatação confirmou a nossa convicção de que as empresas tendem especializar-se numa ou algumas actividades e deixam o desempenho das restantes actividades para os seus parceiros, permitindo assim que se desenvolvam complementaridades entre as cadeias de valor.

Nas alianças estabelecidas com qualquer um dos maiores fornecedores e clientes sobressai claramente o domínio comercial da cooperação, sendo o peso deste superior junto dos fornecedores. Nos acordos estabelecidas como qualquer umas das três unidades horizontais destaca-se o domínio técnico/ produção.

No que toca à internacionalização, um aspecto que foi importante considerar para estudar o comportamento das PME no contexto internacional dos negócios pretendeu-se com o seu grau de abertura ao exterior. Na realidade a abertura ao exterior das empresas estudadas é significativa, facto que pode ser comprovado pela forte actividade exportadora.

Falando em grau de internacionalização, algumas das empresas encontram-se em níveis de internacionalização mais avançados que a exportação, sendo essas as empresas que trabalham com distribuição própria dos seus produtos no exterior, e são ainda elas que possuem alguma unidade produtiva noutro país.

Apesar da grande esmagadora maioria das empresas estar envolvida em processos de internacionalização, pois foi uma das consequências da selecção da amostra, no tocante às principais razões para não internacionalizar, podem ser de ordem diversa. A internacionalização sendo considerada como um estado de domínio das grandes empresas foi eleita um dos principais obstáculos, e como segunda e terceira razão apontada foi o facto das empresas afirmarem ter problemas com a falta de incentivos fiscais e consideraram um acrescido nível de distância ao país de origem.

O mercado externo foi considerado pelas empresas da amostra mais atractivo que o mercado interno, ou seja, a vantagem em termos de lucro foi o motivo mais alegado para essas empresas terem procurado a internacionalização. As empresas sublinharam ainda ter procurado o mercado externo devido à saturação do mercado doméstico. A pressão da concorrência também se revelou uma determinante importante para as empresas se internacionalizarem, bem como a procura de clientes externos pelos serviços ou produtos destas empresas.

Tratando-se de exportações, a maioria das empresas possuem o seu próprio departamento de exportação e mais de metade do total das empresas trabalham exclusivamente com a exportação directa. Deste modo, a figura do agente de exportação possui uma considerável importância para essas empresas.

Ao analisarmos o mercado por onde as empresas iniciaram as suas exportações, a Europa mostrou ser o mercado mais representativo, seguindo-se, PALOP`s, EUA e Japão.

Quando questionadas sobre os principais critérios avaliados no momento de seleccionar os mercados de destino dos seus produtos, os empresários referenciaram quatro factores principais: 1) a grande dimensão dos mercados internacionais; 2) a quota de mercado; e 3) o nível das exportações e 4) a política de preços, mostrando a importância das redes de relacionamento.

No caso das relações a montante da cadeia de valor, foi muito importante identificar os tipos de clientes, produtos e novos mercados externos. Os distribuidores constituem-se como principal tipo de cliente das PME estudadas, embora o seu peso no mercado externo seja superior ao seu peso em Portugal, onde, por sua vez, os consumidores adquirem uma importância superior aquela que possuem no mercado externo. Quando os clientes são predominantemente distribuidores, parece existir uma maior propensão para desenvolver acordos de cooperação, ao contrário do verificado por clientes essencialmente produtores, onde a actividade de cooperação é claramente inferior. Não se encontraram variações significativas na distribuição do número de acordos de cooperação pelo tipo de produtos das empresas analisadas.

Concluiu-se ainda que muitas das empresas revelam desejo de diversificar os seus mercados externos, ainda que mantenham o tradicional padrão de especialização das exportações portuguesas para a U.E. Só nas segundas escolhas (segundo mercado prioritário) de novos mercados parece existir o desejo de entrar em novos mercados como a América Latina, PALOP's e Japão. Existem dois factores principais na escolha de um novo mercado externo prioritário; por um lado, sobressaem razões relacionadas com o ambiente económico, cultural e político desse mercado e, por outro lado, é destacada a atractividade dos indicadores de mercado como por exemplo, o seu potencial de crescimento. A exportação é o método de entrada escolhido por mais de três quartos das empresas que desejam aceder a novos mercados.

Os resultados obtidos levam ainda a concluir que do conjunto dos indicadores para avaliar o desempenho/resultado das empresas inquiridas, somente um (aumento do volume de vendas) parece estar relacionado com a cooperação e o processo de internacionalização. Por outro lado, a colaboração entre empresas, apesar de ter permitido um aumento no volume de produção, também possibilitou ganhos de economias de escala, factores estes que podem facilitar o processo de internacionalização.

Assim, face aos resultados obtidos uma das hipóteses formuladas (H2) não se confirmou, ou seja, as PME que estão envolvidas em acordos de cooperação e em actividades de internacionalização não apresentam melhores resultados (desempenho) do que aquelas que não adoptam estes instrumentos empresariais.

Neste estudo foi também possível identificar que as PME da Beira Interior, apesar de demonstrarem experiência internacional e envolvimento com vendas internacionais, utilizam estratégias de entrada consideradas de menor complexidade e comprometimento de recursos. Isto sugere um baixo grau de internacionalização, uma vez constatada a não opção por investimentos directos estrangeiros.

Conclui-se ao fim deste trabalho que a exportação é ainda a principal forma de internacionalização das PME da Beira Interior, pelo facto das mesmas não disporem de vantagens suficientes para aceder aos seus recursos produtivos no exterior. No entanto recomenda-se que, ao se internacionalizar, mesmo não dispondo de vantagens, torna-se

imprescindível as PME terem um espírito empreendedor não só para entrar, mas para se manterem na corrente de comércio internacional.

O objectivo principal deste estudo foi, precisamente, verificar a existência ou não de uma relação entre a cooperação e o envolvimento das PME no processo de internacionalização. Assim, face aos resultados obtidos, não se verificou a existência desta associação. Deste modo, pode-se concluir que a cooperação empresarial, na internacionalização das PME da região da Beira Interior, aparece de forma, todavia, secundária. Para estas empresas, a exportação é a via mais simples de internacionalização, isto é, o processo de internacionalização destas empresas circunscreve-se, em grande parte, à exportação não envolvendo outras actividades.

Todavia, é nossa convicção que a melhor forma de encorajar uma PME a se aventurar no mercado mundial é através da cooperação com outras empresas. Uma rede de relacionamento pode fazer com que a empresa diminua as suas incertezas e veja a experiência dos seus parceiros como um “colchão” de segurança para as suas actividades no exterior.

Estas foram, por assim dizer, as grandes conclusões a que chegou com a presente investigação. Todavia, julga-se oportuno não apenas proceder ao apuramento dos resultados alcançados e à comprovação das hipóteses inicialmente traçadas, mas também, a partir deles, mencionar algumas limitações e levantar algumas pistas ou indicações quanto a futuros trabalhos de investigação.

## **7.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES**

Algumas limitações deste trabalho derivam do pequeno tamanho da amostra. As razões para a baixa participação/colaboração na investigação empírica crê-se que se possam dever a: 1) muito trabalho nas empresas e 2) falta de disponibilização por parte dos empresários, para dar resposta ao questionário, levando, inicialmente, a uma reduzida taxa de resposta. Mesmo assim, ainda que o tamanho da amostra tenha sido suficiente para a aplicação da metodologia usada, os resultados devem ser interpretados com alguma reserva.

Como segunda limitação, encontra-se o processo/instrumento de obtenção de informação e, ainda que se reconheça que exista uma grande dificuldade em estudar este tipo de tema, é necessário superar este aspecto pouco a pouco. A realização de inquéritos, neste caso, dirigidos a empresários, supõe que as conclusões tenham um carácter puramente circunstancial, e que estes sejam respondidos na maior tranquilidade possível nas respostas dadas.

Um terceiro elemento de melhoria surge no instrumento de medição das variáveis que, apesar destas terem sido definidas o mais rigorosamente possível, a partir de um processo cuidado de elaboração de itens, obrigou a utilizar alguns itens/variáveis aproximados, perfeitamente discutíveis.

Uma quarta limitação é relativamente ao domínio financeiro da cooperação empresarial que poderá ser importante noutras oportunidades, ao proceder-se a uma análise cuidadosa dos tipos de alianças neste domínio. Efectivamente, é útil que se compreendam as motivações e causas de desenvolvimento destas alianças pois é, de crer que subsistam situações bastante distintas que vão desde simples investimentos em carteira resultantes da aplicação de excesso de tesouraria, até estratégias de diversificação sustentadas na criação de sinergia de negócios, passando por arranjos jurídicos motivados por questões fiscais e outras.

Julga-se ainda que a obtenção de uma maior evidência empírica no estudo dos efeitos da cooperação empresarial nos indicadores de desempenho (económicos e não económicos) será melhor sucedida com o complemento de outras abordagens metodológicas que não a usada, como, por exemplo, a análise de casos, utilizando não só o questionário, mas também entrevistas em profundidade e análise documental.

É ainda de todo o interesse, em estudos futuros, trabalhar e estudar isoladamente diferentes formas de cooperação empresarial, já que, por exemplo, os problemas colocados a nível da gestão de um acordo de subcontratação são claramente distintos das questões que se colocam, por exemplo, na gestão de parcerias nos circuitos de distribuição.

É também de todo conveniente compreender as causas que estão na origem da preferência das empresas estudadas pela exportação como método de entrada em novos mercados externos e a forma como algumas dessas empresas e outras, particularmente as empresas

portuguesas de maior dimensão, têm enveredado por estratégias de internacionalização mais arrojadas envolvendo alianças estratégicas. Sem dúvida, encontra-se aqui um campo fértil de estudo da cooperação empresarial no contexto internacional.

Ao chegar ao fim deste trabalho de investigação, só cabe esperar que estas páginas possam ser úteis, tanto a investigadores das temáticas da cooperação empresarial e internacionalização, bem como aos responsáveis pela prática empresarial no delineamento das suas actuações. Essa é a melhor recompensa que se poderá obter com o empenho que aqui foi colocado!

- Agarwal, S. e Ramaswami, S.N. (1992), "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", *Journal of International Business Studies*, 23(1), pp. 1-27.
- Ahern R. (1993), "The Role of Strategic Alliances in the International Organization industry, *Environment and Planning*, Vol. 25, pp.1229-1246. Albaum G. et al. (1989), "International Marketing and Export Management", Wokingham, England, Addison- Wesley Publishing Company.
- Alonso, J. (1994), "El proceso de Internalización" de la empresa. *Information Comercial Española*, N. 725, pp.127-143.
- Andersen, A. (1994), "Fusão e Aquisição de Empresas e Negócios", Edição do IAPMEI-1ª Edição.
- Anderson, E. e Coughlan, A.(1987): "International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels", *Journal of Marketing*, Vol. 51, January, pp. 71-82.
- Anderson, E. e Gatignon, H. (1986), "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies*, 17 (3), pp. 1-26.
- Arinõ, A., Abramov, M., Skorobogatykh, I., Rykounina, I. e Vila, J. (1997), " Partner selection and trust building in West European–Russian joint ventures " , *International Studies of Management and Organization*, 27(1), pp.19–37.
- Azevedo de Souza, M.C (1995), " *Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial*". Edição SEBRAE
- Baird, I.S., Lyles, M.A., Ji, S. e Wharton, R. (1990), "Joint Venture Success: A Sino-U.S. Perspective", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 20, Nº 1, pp. 125-134.
- Baker, T.L. (1998), "Doing Social Research", McGraw-Hill Inc., N. York.
- Bo Bernhard Nielsen (2007), "Science Direct", *International Business Review*, Vol.16 (2007), PP 337-361.
- Buckley, P. J. (1988), "The Concept of Cooperation", *Management International Review*, 28, pp. 19-38
- Bradley, F. (2004), "International Marketing Strategy", Prentice Hall.
- Brito, C. e Lorga, S. (1999), *Marketing Internacional*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto
- Brito, C.M. (1993), "Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial", Investigaçao da FEP - Faculdade de Economia do Porto.

- Brouthers, K.D., Brouthers, L.E. e Wilkinson, T.J. (1995), "Strategic Alliances: Choose Your Partners", *Long Range Planning*, Vol. 28, Nº 3, pp. 18-25.
- Brown, P. (1991), "Strategies for Europe's New Market". *Small Business Reports* (January), pp. 36-42
- Bryman, A, e Duncan, C. (1997), *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows*. London: Routhledge.
- Bryman, A, e Cramer, D.(1992): "*Análise de Dados em Ciências Sociais*", Celta Editora, Oeiras.
- Calof, J. e Beamish, P. (1995), "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", *International Business Review*, 4 (2), pp. 115-131
- Cateora, P. e Graham, J. (2001), "*International Marketing* ", McGraw-Hill.
- Caves, R. E. (1996), "*Multinational enterprise and economic analysis*", New York: Cambridge University Press.
- Chetty, S. and Campbell-Hunt, C. (2001), "Paths to Internationalisation Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach", *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), pp. 796-820.
- Churrua N. e Lomas G. (1995), "Marketing Internacional", *Ediciones Pirámide* pp.291-321.
- Christensen, P. e Lindmark, L. (1991), "In Search o Regional Support in Internationalization of small and Medium - Sized Firms.A Network Perspective".Paper apresentado em 38<sup>th</sup> *North American Meeting of the Regonal Science Association*, New orlenas, Louisiana, November.
- Ciborra C. (1991), "Aliances as learning experiments: Cooperation, competition and change I high-tech industries", in Mitelka (Ed), *Strategic Partnerships, States, Firms and International Competition*, Pinter Publishers, London.
- Cook, M. (1998), "*The internationalisation of business*", Teaching Business and Economics, Autumn.
- Comissão das Comunidades Europeias (CCE, 2000). "*Carta Europeia das Pequenas Empresas*". C.E. Bruxelas, Bélgica
- Corrêa, G.N. (1999), Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais, In León, Maria e NETO, João Amato – *Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, 2001, pp. 289-303.
- Costa Campí, M.T. (1989), "Cambios en la Organizacion Industrial: Cooperacion Local y Competitividad Internacional. Panorama Geral", *Economía Industrial*, Nº 286, Julho-Agosto, pp. 19-36.

- Czinkota, M. e Johnston, W. J. (1983), “Exporting: Does Sales volume make a difference?”, *Journal of International Business Studies*, 14 (1), pp. 147-153.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. (1999), *International Business*, The Dryden Press, 5th Edition, Orlando.
- Das, T.K. e Teng, B.S.,(2000), “Instabilities of Strategic Alliances. An internal tension perspective”, *Organization Science*, 11, pp. 77-102.
- Dias, A. (2002), *Reflexões e Ações para a Internacionalização da Pequena Empresa Brasileira*. Dissertação de Mestrado de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
- Dinis, A, (1997), “O Dirigente, o e Estilo de Direcção e o Perfil Estratégico das Empresas da Região da Beira Interior – Análise Global e Tipológica em Base à Propriedade e Direcção do Negócio”, Dissertação de Mestrado não publicada, UBI, Covilhã.
- Douglas, S.P. e Craig, C.S. (1995), “*Global Marketing Strategy*”, New York: McGraw-Hill.
- Dunning, J. H. (1988), “The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, Spring, pp. 1-31.
- Dunning, J. H. (1995), “Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26
- Dunning, J.H. (2000), “The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity “, *International Business Review*, 9 (2), pp. 163- 190
- Erramilli, M.K. e Rao, C.P. (1990), “Service Firms’ International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach”, *Journal of Marketing*, 57 (July), pp. 19-38.
- Faulkner D. (1993), “Strategic Alliances: Cooperation for Competition”, in Faulkner, D.Y Johnson, G. (Ed), *The challenge of Strategic Management*.
- Fernández Sánchez, E. (1993), "*Alianzas Estratégicas: Hacia una estrategia de cooperación*", Instituto de Fomento Regional, Oviedo.
- Fernández, Z. e Nieto, M.J. (2005), “Internationalization Strategy of Small and Medium-sized Family Businesses: Some Influential Factors, *Family Business Review*, Vol. XVIII, 1, pp. 77-89.
- Franco, M. J.(1995), “*A cooperação entre empresas como meio de redimensionamento e reforço da competitividade das PME: o caso da região da Beira Interior*”. Dissertação de Mestrado, UBI, Covilhã.
- Franco, M.J. (2001), “*O processo de cooperação nas empresas portuguesas: formação, implementação e desenvolvimento*”. Tese de Doutoramento, UBI, Covilhã.
- Freire, A. (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa.

- Gao, T e Brown, J.R. (1998), “Effects of International Market Entry Mode Decisions on Firm Global Performance: A Governance Perspective”, in J.N. Sheth e A., Parvatiyar (eds.), the *Special Issue on Designing Competitive Strategies for Global Marketing, Research in Marketing*, 14, pp.45-86.
- Gao,T. (2004), “The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link’, *The Multinational Business Review*, Vol. 12, 1101 Spring.
- Gaular (1994), “International Management”, A reader, *The Dryden Press*, London
- García Canal, E. (1992), “La Cooperación Interempresarial en España: Características de los Acuerdos Suscritos entre 1986 y 1989”, *Economía Industrial*, Nº 286, Julho-Agosto, pp. 113-121
- Geringer, J.M. (1991),”Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures”, *Journal of International Business Studies*, July, pp. 41-61.
- Glaster, K. e Buckley, P. (1996), “Strategic motives for international alliance formation” , *Journal of Management Studies*, 33(3), pp. 301-332.
- Grandinetti,R. e Rullani, E. (1994), Sub Internationalisation: small firms and global knowledge, *Revue d’ Économe Industriell*, Nº 67.
- Gray, B. e Woods, J. (1991), Collaborative alliances: Moving from practice to theory. 1991. In León, Maria e NETO, João Amato – *Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas*.São Paulo: Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, pp. 289-303.
- Gulati, R. (1998), “Alliances and Networks”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 293-317.
- Hakansson, H. e Johanson (1988), “*International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, An Interaction Approach*“, John Wiley, Chichester.
- Hahn Dietger (1990),“Strategie Management – Tasks and Challenges in the 1990”, in Long Range Planning (February), Vol. 24, Nº1, pp.26 – 39.
- Hair, J. F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; e Black,W.C (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Harrigan K.R, (1988),“Joint ventures and competitive strategy”, *Strategic Management Journal*, 9.
- Harrigan, Kathryn R. (1985):”*Strategies For Joint Ventures*”, Lexington, MA, Lexington Books.

- Hergert, M. e Morris, D. (1988), "Trends in International Collaborative Agreements", in Contractor, F. and Lorange, P.(eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books, pp. 99-109.
- Hermossila, A.e Solá, J. (1991), "*Cooperação Empresarial*", IAPMEI, 2ª edição.
- Hill, C.W., Hwang, P. e Kim, C.W. (1990), "An eclectic theory of the choice of international entry mode", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 117-28.
- Huggins, R. (2000), *The success and Failure of policy - implanted inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure*.
- Johannisson, B. (1984), "A Cultural Perspective on Small Business – Local Business Climate", *International Small Business Journal*, Vol. 2, Nº 4, pp. 32-43.
- Johanson, J. e Mattsson, L.G. (1995), "Internationalization in Industrial systems: a network approach", in Paliwoda, S.J., Ryans, J.K. (Eds), *International Business Reader*, Routledge, London, pp.51-71.
- Johanson, J. e Vahlne, J.E. (1990), "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, Vol. 7, Nº 4, pp. 11-24.
- Johnson, Mike (1997)- *Outsourcing in brief*, Butterworth.
- Kandemir, D., Yaprak, A. e Cavausgil, S.T., (2006), "Alliance orientation: Conceptualization, measurement, and impact on market performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, 34, pp. 324-340.
- Kanter, R.M. (1994), "Collaborative Advantage: The Art of Alliances", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 96-108.
- Kantis, H. (1994), "*Las exportaciones de las pequeñas y medianas firmas de productos plásticos: principales restricciones y lineamientos para su promoción*", CEPAL.
- Kantis, H. (1998), "Alianzas estrategicas en el proceso de Internalization de las Pymes Argentinas". Tese de Doutoramento, UAB, Barcelona, Espanha.
- Kayank, E. e Kothary P. (1984), "Export Behavior of Small and Medium- Sized Manufacturers: Some Policy Guidelines for International Marketers". *Management International Review*, Vol. 24 No. 2, pp 61-69.
- Kim, W.C., Hwang, P., Burgers. W.P. (1993), "Multinationals' Diversification and the Risk–Return Trade-Off", *Strategic Management Journal*, 14(6), pp. 257–286.
- Kirby, D. A. e Kaiser, S. (2001), *Joint ventures as an internationalisation strategy for SMEs*. Kluwer Academic Publishers.
- Kogut, B. (1988), "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 319-332.
- Lax, D.A. e Sebenius, J.K. (1986), "*The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*", New York: Free Press.

- Lewis, J. (1990), “*Alianzas estratégicas. Como crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo.*” Editorial Vergara.
- Lewis, J.D. (1992), “*Alianças Estratégicas*”; Pioneira, S. Paulo.
- Lourenço, A. I e Rocha, M. V. (2002), *Alguns contratos em especial*. Porto: 2002, para a disciplina de Direito Comercial da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa. LYNCH, Robert Porter – *The practical Guide to joint ventures & corporate alliances*. New York: Wiley, cop., 1990.ISBN 0-471-62456-X.
- Lorange.P. e Roos, J., (1993), “*Strategic alliances: Formation, implementation and evolution*”, Blackwell, Oxford.
- Lorga, S. (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Editorial Verbo, Lisboa.
- Lu, J. W. and Beamish, P. W. (2001), “The Internationalization and Performance of SMEs”, *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), pp. 565-586
- Madhock (2001),”Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, The transaction cost and resource: based theories of the firm and the institucional structure of production,” *Strategic Management Journal*.
- Magriço, V. (2003), “*Alianças Internacionais das Empresas Portuguesas na Era da Globalização*”, Celta Editora.
- Marconi, M.A e Lakatos, E.M (1998), *Técnicas de Pesquisa*. Ed. Atlas, São Paulo.
- Mariti, P. (1989), "Los Acuerdos Colaboracion Entre Empresas, en las Economias Modernas", *Economía Industrial*, Nº 266, Março-Abril, pp. 61-67.
- Mariti, P. e Smiley, R.H. (1983), “Co-operative Agreements and the Organization of Industry”,*The Journal of Industrial Economics*, Vol. XXX, Nº 4, June, pp. 437-451.
- Marques, M.M. (1992), "*Subcontratação e Autonomia Empresarial*", Edições Afrontamento, Porto.
- Myers, R. (1997), Qualitative Research in information Sysms. *MIS Quarterly* 21, Junho.
- Michalet, ch. (1991);“Strategic partnerships and the changing internationalization process”, pp.35-50, en Mitelka (ED), *Strategic partnerships, States, Firms and Internatioal Competition*.Pinter Publishers, London.
- Miles,R.E. e Snow, C.C. (1983), Causes of failures in network organization.*California Management Review*.
- Miranda, J.F. (1992), "Organizacion de los Acuerdos de Cooperacion Interempresarial en España y su Entorno", *Economía Industrial*, Nº 286, Maio-Junho, pp. 7-16.
- Mugler, J. e Miesenbock, K. (1989), “Determinants of Increasing Export Involvement of Small Firms”.Papal apresentado na 34<sup>th</sup> *ICSB World Conference*, Quebec City.

- Naisbitt, J. (1998), *Macrotendências – Dez Novas Orientações que Transformaram as Nossas Vidas*, Editorial Presença, Lisboa
- Nakamura, M., (2005), “Joint venture instability, learning and relative bargaining power of the parent firms”, *International Business Review*, 14, pp. 465-493.
- Neto, Abílio (2004) – *Contratos Comerciais, legislação, doutrina e jurisprudência*, 2.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Ediforum, p.126-131.
- Ogram E (1982); “Exporters and Non – Exporters: A Profile of Small Manufacturing Firms in Georgia” en Czonota y esar, (Eds.), *Export Management: An International Context*. New York: Praeger Publishers, pp. 70-84.
- Ohmae, K. (1989): "The Global Logic of Strategic Alliances", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 143-154.
- Onkvist, S. e Shaw, J. J. (1993), “*International Marketing*”. New York: Macmilan Publishing Company.
- Osland, G.E. e Yaprak, A., (1995), “Learning through strategic alliances: Processes and factors that enhance marketing effectiveness”, *European Journal of Marketing*, 9 (3), pp. 52-65.
- Patton, M.Q.(1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publications, California.
- Porter, M. (1989), *A Vantagem Competitiva das Nações*, Editora Campus, Rio de Janeiro, Brasil.
- Powell W. e Brantley (1992); “Neither market nor hierarchy: Network forms of organization.” En Barry M. Staw an L. Cummings, *Research in Organizational Behavior*, 12.
- Prahalad, C.K. e Hamel, G. (1990): “La Organización por Unidades Estratégicas de Negocio ya no Sirve”, *Harvard-Deusto Business Review*, pp. 137-158.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (1992), “*Manual de Investigação em Ciências Sociais*”, Gradiva, Lisboa.
- Rai, A., Borah, S. e Ramaprasad (1996), "Critical Success Factors for Strategic Alliances in the Information Technology Industry: An Empirical Study", *Decision Sciences*, Vol. 27, Nº 1, pp. 141-155.
- Reid, S. (1984), “Information Acquisition and Export Entry Decisions in Small Firms”. *Journal of Business Research*, Vol.12, No.2, pp. 141-157.
- Reynolds, P.D. (1997), “New and Small Firms in Expanding Markets”, *Small Business Economics*, 9(1), pp. 79–84.
- Robinson R. (1978), “*International Business Management: A guide to Decision Making*” Hinsdale, ITI: The Dryden Press.

- Roig, B. (1989): "Estrategias Cooperativas", *Economía Industrial*, Nº 266, Março-Abril, pp. 77-85.
- Root, F. R. (1987), *Entry Strategies for International Markets*,: D. C. Heath, Lexington,MA.
- Root, F.R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, NewYork
- Rosson P. e Ford D. (1982), "Manufacturer-overseas distributor relations and export performance". *Journal of International Business Studies*, Vol.13, N.2, pp. 57-72.
- Salas Fumás, V. (1989), "Acuerdos de Cooperacion Entre Empresas: Bases Teóricas", *Economía Industrial*, Nº 266, Março-Abril, pp. 47-60.
- Santos, B.S. (1995), "Globalização, Estados-Nações e Campo Jurídico: da Diáspora Jurídica ao Ecumenismo Jurídico", in *Toward a New Common Sense, Law, Science and Politics in the Paradigmatic Transition*, Londres, Routledge.
- Saxton, T. (1997), "The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, Nº 2, pp. 443-461.
- Schmitz, H.(1996)- Small shoe makers and fordist Giants: Tale of a supercluster. 1996. In LÉON, Maria E.; NETO, João Amato- *Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequena e médias empresas*. São Paulo: Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, 2001,p. 289-303.
- Simões, V. C. (1997), "*Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas* " in "Comércio e Investimento Internacional", ICEP — Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (editor), Lisboa.
- Slowinski, G., Seelig, G. e Hull, F. (1996), "Managing Technology-Based Strategic Alliances Between Large and Small Firms", *Sam Advanced Management Journal*, Spring, pp. 42-47.
- Souza, M. (1993), *Cooperação Inter-empresas e difusão das inovações*. Departamento de prospectica e planeamento
- Sousa, F.F. (1997), "Portugal 1997 — A internacionalização em dez tópicos", *Economia e Prospectiva*, Vol., Nº 2.
- Szarka, J. (1990), Networking and small firms.in Huggins, Robert – *The sucess and Failure of policy- implanted inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure*.
- Taylor, S. J. e Bogdan, R.(1996). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. La búsqueda de significados*, Paidós, Barcelona.
- Teixeira, S. e Diz, H. (2005), *Estratégias de Internacionalização*, Publisher Team, Lisboa.
- Terpstra, V. (1987), "The Evolution of International Marketing", *International Marketing Review*, 4, pp. 47-59

- Tompkins, C. (2000), “Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks”, *Accounting Organizations and Society*, 26 (2), pp. 161-191.
- Tookey, D. A. (1975), “*Export Marketing Decisions*” , Penguin Books, England.
- Turnbull, P. W. e Valla, J. P. (1986), “*Strategies for International Industrial Marketing*”, Croom Helm, London.
- Turnbull, P.W. (1987), A Challenge to the Stage Theory of the Internationalization Process, in P. J. Rosson and S. D. Reid (eds.), *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger Publishers, New York, pp. 21-40
- Vernon, R. (1996), “International Investment and International Trade in the Product Cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), pp. 190-207.
- Vernon, R., Wells, L. T. e Rangan, S. (1996), “*The Manager in the International Economy*“, New Jersey: Prentice Hall International Editions, 7th Edition.
- Viana, C. e Hortinha, J. (2002), “ *Marketing Internacional* ” , Edições Sílabo, 2ª Edição.
- Viana, C. e Hortinha, J. (2005), *Marketing Internacional*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- Volery, T. (1996), ”*La Coopération Inter-entreprises: Le Cas des Petites et Moyennes Entreprises Suisses*”, Tese de Doutoramento, Fribourg University.
- Welch L (1991), “The Use of Alliances by Small Firms in Achieving Internationalization”. *Scandinavian International Business Review*, Vol.1, No. 2, 1992. pp. 21-37.
- Welford, R. and Prescott, K. (1994), “European Business – An Issue-Based Approach” , London: Pitman Publishing, 2 nd Edition.
- Williamson. O.E. (1975): ”*Markets and Hierarchies Analysis and Antitrust Implication*”, The Free Press, New York.
- Williamson. O.E. (1985):”*The Economic Institutions of Capitalism*”, The Free Press, New York.
- Woolthuis, R.K. (1996): “Entrepreneurial Activity through Inter-organizational Relationships – A Longitudinal Approach to IOR Development”, paper presented at *RENT X*, November, Brussels. *Working in Progress*, Netherlands.
- Yan, A. e Gray, B. (1994), “Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study”, *Academy of Management Journal*, 37 (6), pp. 1478-1517.
- Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. e Davies, J. R. (1989), *International Market Entry and Development: Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf & Prentice Hall, Hamel Hempstead & Englewood Cliffs
- Zahra, SA, Ireland, R.D. and Hitt, M.A. (2000), “International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance”, *Academy of Management Journal*, 43(5), pp. 925–950.

## **8. ANEXOS**

---

**CARTA DE ENVIO DO QUESTIONÁRIO**



**O Papel da Cooperação Empresarial no processo de Internacionalização das PME: O caso da Região da Beira Interior**

\*

**Departamento de Gestão e Economia  
Universidade da Beira Interior**

**Exmo. Sr. Gerente da Empresa:  
«Nome\_Empresas»**

Covilhã, 21 de Fevereiro de 2008

**Assunto: O Papel da Cooperação Empresarial no processo de Internacionalização das PME: O Caso da Região da Beira Interior – Envio de Questionário em anexo.**

Sou aluna do curso de Mestrado de Economia Financeira, da Universidade da Beira Interior. Neste momento estou a elaborar a minha dissertação de mestrado sobre o Papel da Cooperação Empresarial no Processo de Internacionalização das PME, sendo para isso necessário efectuar um estudo às PME da Região da Beira Interior, tendo para o efeito, realizado o questionário que se encontra em anexo.

Esta serve para analisar estatisticamente os dados que vier a receber, esperando obter a totalidade de questionários enviados, para numa fase seguinte, desenvolver e concluir o referido estudo, dando por concluída a minha dissertação de mestrado.

Assim venho por este meio, solicitar a V. Exa. o favor de preencher o questionário e de o reencaminhar para o meu mail, ou se preferir através de via correio ou fax (contactos abaixo indicados). Agradeço o reenvio do questionário O mais rapidamente possível.

O questionário em anexo destina-se exclusivamente a fins científicos e é estritamente confidencial, é dirigido ao gerente/ administrador da empresa, a quem solicitamos que responda com sinceridade às questões formuladas.

O compromisso de divulgação e entrega de síntese dos resultados finais (*ver ultima pagina do questionário*), relativos ao estudo em curso, serão assegurados pela vontade expressa da empresa, prestando-se ainda os esclarecimentos necessários através do contacto abaixo indicado.

Grata pela estimada atenção e compreensão,

Atentamente

Ana Lopes

---

Ana Isabel Mata Lopes  
Rua Vila de Manteigas nº73,  
6300-617 Póvoa do Mileu – Guarda

Telem: (351) 918455874  
Fax: 271408275  
E-mail: alopes.ubi@hotmail.com

**ENVELOPES DE ENVIO E RESPOSTA**

## Envelope de Envio

Ana Isabel Mata Lopes  
Rua Vila de Manteigas Nº73  
6300-717 Póvoa do Mileu  
Guarda



Exmo. Sr Gerente da Empresa:

«Nome\_Empresas»

«Endereços»

«Cod\_Postal

## Envelope de Resposta



Ana Isabel Mata Lopes  
Rua Vila de Manteigas Nº73  
6300-717 Povo do Mileu  
Guarda

**QUESTIONÁRIO**



## O Papel da Cooperação Empresarial no processo de Internacionalização das PME: O caso da Região da Beira Interior

\*

Departamento de Gestão e Economia  
Universidade da Beira Interior

### 1. Dados da Empresa

#### 1.1. Localizada no Concelho:

Ano de criação:

Sector de Actividade:

CAE: \_\_\_\_\_

#### 1.2 A empresa é dirigida pelo:

Fundador proprietário

Proprietário

Gerente/administrativo

Outra. Especifique:

#### 1.3 Formação académica desta pessoa é:

Primária

Secundária

Universitário

Outra. Especifique \_\_\_\_\_

#### 1.4 Forma jurídica:

Emp. nome individual

Soc. Unipessoal por quotas

Soc. por quotas

Soc. Anónima

Outra. Especifique \_\_\_\_\_

#### 1.5 Trabalhadores (2007):

Menos de 10

Entre 11 e 50

Entre 51 e 250

Entre 251 e 500

Mais de 500

#### 1.6 Volume de vendas (2007):

0 - 500.000 €

500.001 - 1250.000

1250.001 - 2.500.000

2.500.001 - 12.000.000

Mais de 12000.000

Menos de 10%

21-50%

51-99%

100%

#### 1.7 As vendas distribuem-se:

Mercado local

Mercado nacional

Mercado internacional

#### 1.8 A concorrência do vosso mercado é:

Muito forte

Forte

Média

Fraca

Muito fraca

### 2. Cooperação Entre Empresas

#### 2.1 A sua empresa está (ou esteve) alguma vez envolvida em algum tipo de acordo de cooperação?

Sim  Passar para a questão 2.3

Não

Passar para a questão 2.2

#### 2.2 Mencione 4 razões que levaram a sua empresa a nunca se ter envolvido em acordos de cooperação com outras empresas?

Receio da perda de autonomia e identidade

Receio em divulgar conhecimentos

A cooperação empresarial permanece desconhecida para as PME

Não existe informação sobre o modo como actuar nem a quem solicitar assessoria profissional

Não vejo qualquer interesse

Medo do aparecimento de um concorrente

Não sei com quem colaborar

Desconhecimento da existência de apoios para o fazer

A cooperação é considerada como um estado de domínio das grandes empresas

Situação financeira da empresa precária

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**2.3 Se a sua empresa está (ou esteve) envolvida em acordos de cooperação com outra(s) empresa(s). Assinale com (X) aquele acordo (apenas um) que mais importância tem (ou teve), do ponto de vista estratégico (internacionalização), para a sua empresa.**

- Joint Venture*  empresa com personalidade jurídica independente constituída a partir de duas ou ,mais empresas que cooperam entre si
- Consórcio  associação contratual entre várias empresas para a realização projecto comum sem terem que formar uma nova empresa juridicamente
- Licenciamento  empresa que fornece a outra um conjunto de conhecimentos tecnológicos e o direito de produzir um produto em troca de royalties
- Subcontratação  Consiste na encomenda por parte de uma empresa (Contratante) de produtos ou meras operações sobre os mesmos, a uma outra empresa subcontratada
- Agência  Utilização de um intermediário (agente entre o produtor e o consumidor final para a distribuição de produtos no mercado
- Outsourcing*  é a celebração de uma parceria estratégica a longo prazo entre uma empresa contratada e uma contraente
- Alianças estratégicas  são como acordos deliberados e de longo prazo entre empresas distintas mas com objectivos comuns

Outro tipo; \_\_\_\_\_

**2.4 Quais os factores que estimularam o nascimento deste acordo de cooperação? Por favor, para cada factor, assinale com uma cruz (X) o seu grau de importância.**

	Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco importante	Muito Pouco importante
Empresa com boa posição no sector de actividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementaridade nos produtos e/ou capacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresa de reconhecida reputação e imagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresa com experiência neste tipo de estratégia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elevado profissionalismo, honestidade e seriedade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Localização geográfica e/ou dimensão da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresa conhecedora das condições de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boa capacidade financeira e tecnológica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compatibilidade em termos de organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elevado grau de compromisso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Filosofia e cultura semelhante à nossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.5 Função objectivo do acordo**

- Só exportar  Complementaridade produtiva
- Exportar/importar  Especialização produtiva
- Transferência tecnologia  Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**2.6 Que indicadores a sua empresa adoptou para a selecção dos(s) referido(s) parceiros(s)? Por favor a cada indicador assinale com uma cruz (X) o seu grau de importância.**

	Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco importante	Muito Pouco importante
Empresa com boa posição no sector de actividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementaridade nos produtos e/ou capacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresa de reconhecida reputação e imagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresa com experiência neste tipo de estratégia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elevado profissionalismo, honestidade e seriedade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Localização geográfica e/ou dimensão da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresa conhecedora das condições de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boa capacidade financeira e tecnológica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compatibilidade em termos de organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elevado grau de compromisso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Filosofia e cultura semelhante à nossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.7 Ainda que o acordo, mencionado na questão 2, não tenha fracassado, provavelmente, este atravessou momentos menos estáveis. Quais são as principais razões da sua instabilidade? Para cada factor, assinale com uma (X) o seu grau de influência.**

	Muita Influência	Influência	Indiferente	Pouca Influência	Muita Pouca Influência
Empresa com boa posição no sector de actividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementaridade nos produtos e/ou capacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresa de reconhecida reputação e imagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresa com experiência neste tipo de estratégia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elevado profissionalismo, honestidade e seriedade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Localização geográfica e/ou dimensão da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresa conhecedora das condições de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boa capacidade financeira e tecnológica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compatibilidade em termos de organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elevado grau de compromisso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Filosofia e cultura semelhante à nossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.8 Relativamente a este tipo de acordo de cooperação, responda á seguinte questão relacionada com as suas características:**

<b>Área funcional do acordo</b>		<b>Tipo de parceiro</b>		<b>Formalidade e duração:</b>	
Comercial/Marketing	<input type="checkbox"/>	Fornecedor	<input type="checkbox"/>	Formal (escrito)	<input type="checkbox"/>
Técnico/produção	<input type="checkbox"/>	Cliente	<input type="checkbox"/>	Informal (verbal)	<input type="checkbox"/>
Desenvolvimento tecnológico	<input type="checkbox"/>	Empresa concorrente	<input type="checkbox"/>		
Financeiro	<input type="checkbox"/>	Empresa complementar		Acordo criado em ____/____/____	
Em várias áreas da empresa	<input type="checkbox"/>	Outro_____			
<b>Numero de parceiros:</b>		<b>Dimensão do(s) Parceiro(s):</b>		<b>A(s) empresa(s) que cooperam situam se geograficamente:</b>	
1 empresa	<input type="checkbox"/>	Menor que a sua empresa	<input type="checkbox"/>	Região da Beira Interior	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	Semelhante á sua empresa	<input type="checkbox"/>	Resto do País	<input type="checkbox"/>
3 a 4	<input type="checkbox"/>	Maior que a sua empresa	<input type="checkbox"/>	Estrangeiro	<input type="checkbox"/>
5 a 9	<input type="checkbox"/>	Menor e maior	<input type="checkbox"/>	Na região e estrangeiro	<input type="checkbox"/>
Mais de 10	<input type="checkbox"/>			Resto do País e estrangeiro	<input type="checkbox"/>

**3. Internacionalização**

**3.1 A sua empresa pratica (ou praticou) alguma forma de internacionalização?**

Sim  Passar para a questão 3.3      Não  Passar para a questão 3.2

**3.2 Mencione as 3 principais razões que levaram a sua empresa a nunca se ter envolvido em formas de internacionalização**

Dificuldade cultural e linguística	<input type="checkbox"/>	Escassez de competição	<input type="checkbox"/>
A internacionalização é considerada como um estado de domínio das grandes empresas	<input type="checkbox"/>	Desconhecimentos da existência e apoios para o fazer	<input type="checkbox"/>
Falta de incentivos fiscais	<input type="checkbox"/>	Distância física do país de origem	<input type="checkbox"/>
O Território nacional escoa a totalidade da produção	<input type="checkbox"/>	Situação financeira da empresa	<input type="checkbox"/>
Custos de transporte	<input type="checkbox"/>	Outra. Qual? _____	

**3.3 Quais as 3 principais motivações que o levaram a internacionalizar?**

Vantagens em termos de lucro	<input type="checkbox"/>	Saturação do mercado doméstico	<input type="checkbox"/>
Produtos únicos	<input type="checkbox"/>	Proximidade dos clientes e dos portos de desembarque	<input type="checkbox"/>
Vantagem tecnológica	<input type="checkbox"/>	Pressões da concorrência	<input type="checkbox"/>
Benefícios fiscais	<input type="checkbox"/>	Excesso de capacidade produtiva	<input type="checkbox"/>
Economias de escala	<input type="checkbox"/>	Outra. Especifique _____	

### 3.4 Qual das seguintes modalidades utilizou para a entrada nos mercados internacionais?

Contratação:	Licenciamento/transferência tecnológica	<input type="checkbox"/>		
	Subcontrato internacional	<input type="checkbox"/>	Contrato de gestão	<input type="checkbox"/>
Investimento Directo:				
	<i>Joint Venture</i>	<input type="checkbox"/>	Propriedade parcial	<input type="checkbox"/>
	Alianças estratégicas	<input type="checkbox"/>	Propriedade total	<input type="checkbox"/>

### 3.5 Quais os factores que o levaram a escolher o(s) mercado(s) onde se de internacionalizou?

Mercados de grande dimensão	<input type="checkbox"/>	Consultores Sectoriais	<input type="checkbox"/>
Diferenças culturais e linguísticas	<input type="checkbox"/>	Consultores Governamentais	<input type="checkbox"/>
Experiência existentes na empresa	<input type="checkbox"/>	Quota de mercado	<input type="checkbox"/>
O nível de exportações	<input type="checkbox"/>	Associações Comerciais	<input type="checkbox"/>
Informações sobre as empresas	<input type="checkbox"/>	Empresas de estudo de mercado	<input type="checkbox"/>
Distância física ao país de origem	<input type="checkbox"/>	Custos de transporte	<input type="checkbox"/>
Competição	<input type="checkbox"/>	Política de preços	<input type="checkbox"/>
Mão de obra e matéria prima	<input type="checkbox"/>	Outra.Especifique:	

### 3.6 Qual foi a evolução das exportações da sua empresa nos últimos 5 anos?

Decresceram significativamente ( 20%)	<input type="checkbox"/>	Mantiveram se	<input type="checkbox"/>
Decresceram	<input type="checkbox"/>	Aumentaram	<input type="checkbox"/>
		Aumentaram significativamente (20%)	<input type="checkbox"/>

### 3.7 Os clientes da sua empresa em Portugal e nos mercados externos, são basicamente (para cada mercado escolha 1 opção)?

	Portugal	Mercados Externos
Distribuidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produtores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consumidores Finais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3.8 Os produtos da sua empresa são basicamente (escolha 1 opção).

Bens de consumo final	<input type="checkbox"/>	Bens de equipamento	<input type="checkbox"/>
Bens intermédios	<input type="checkbox"/>		

**3.9 Mencione os 3 principais mercados externos (Países) em que a sua empresa está presente.**

\_\_\_\_\_

**3.10 Em que mercados externos a sua empresa não está presente mas pretende vir a entrar no futuro? Por favor, assinale os países por ordem de prioridade?**

3º mercado prioritário \_\_\_\_\_

Não pretende entrar em novos mercados \_\_\_\_\_

**3.11 Quais são as razões da escolha do seu primeiro mercado prioritário? Por favor, para cada uma dessas razões, assinale com uma cruz o seu grau de importância.**

Semelhanças culturais ou linguísticas	<input type="checkbox"/>	Enquadramento legal favorável	<input type="checkbox"/>
Tecnologias disponíveis nesse mercado	<input type="checkbox"/>	Proximidade geográfica	<input type="checkbox"/>
Conhecimento desse mercado	<input type="checkbox"/>	Baixos custos de entrada	<input type="checkbox"/>
Potencialidade de crescimento desse mercado	<input type="checkbox"/>	Outras razões: _____	
Mercado com facilidade em escoar o produto	<input type="checkbox"/>		

**3.12 Mencione os 4 principais resultados que a sua empresa alcançou com a cooperação empresarial no processo de internacionalização.**

Ganho de economias de escala	<input type="checkbox"/>	Elevados níveis de exportação	<input type="checkbox"/>
Alargamento da quota de mercado nacional	<input type="checkbox"/>	Desenvolvimento da inovação	<input type="checkbox"/>
Implementação de técnicas de gestão modernas	<input type="checkbox"/>	Elevados níveis de crescimento	<input type="checkbox"/>
Facilidade no processo de Internacionalização	<input type="checkbox"/>	Maior e melhor repartição de riscos	<input type="checkbox"/>
Redução no tempo para lançamento de novo produto	<input type="checkbox"/>	Aumento do volume de vendas	<input type="checkbox"/>
		Outros. Especifique _____	<input type="checkbox"/>

**MUITO OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO PRESTADA  
REENCAMINHE JÁ· (E-mail: [alopes.ubi@hotmail.com](mailto:alopes.ubi@hotmail.com))**

**OBS:** Por favor indique se a vossa empresa está interessada em receber uma síntese deste estudo.

Sim

O mesmo E-mail

Outro. E-mail: \_\_\_\_\_

Não

**SEGUNDA CARTA**



**O Papel da Cooperação Empresarial no processo de Internacionalização das PME: O caso da Região da Beira Interior**

\*

**Departamento de Gestão e Economia  
Universidade da Beira Interior**

**Exmo. Sr. Gerente da Empresa:**

«Nome\_Empresas»

«Endereços»

«Cod\_Postal

Covilhã, 13 de Março de 2008

**Assunto: O Papel da Cooperação Empresarial no processo de Internacionalização das PME: O Caso da Região da Beira Interior – Reenvio de Questionário.**

Exmos. Senhores,

Venho de novo junto a V.Exas. alertar, para a importância deste estudo e da necessidade de resposta. Assim, solicito novamente a sua cooperação com o preenchimento do questionário, no caso de ainda não o ter feito, já que o seu contributo se reveste de extrema importância para o sucesso do estudo.

Deste modo envio de novo em anexo o questionário, para o/a sensibilizar para a urgência na Vossa resposta.

.Grata pela estimada atenção e compreensão.

Atentamente

Ana Lopes

## TERCEIRA CARTA



**O Papel da Cooperação Empresarial no processo de Internacionalização das PME: O caso da Região da Beira Interior**

\*

**Departamento de Gestão e Economia  
Universidade da Beira Interior**

**Exmo. Sr. Gerente da Empresa:**

«Nome\_Empresas»

«Endereços»

«Cod\_Postal

Covilhã, 07 Abril de 2008

**Assunto: A Cooperação Empresarial no processo de Internacionalização: Um Estudo sobre as PME da Região da Beira Interior – Envio de Questionário.**

Sou aluna do curso de Mestrado de Economia Financeira, da Universidade da Beira Interior. Neste momento estou a elaborar a minha dissertação de mestrado sobre a Cooperação Empresarial no Processo de Internacionalização, sendo para isso necessário efectuar um estudo às PME da Região da Beira interior, tendo para o efeito, realizado o questionário que se encontra em anexo.

Esta serve para analisar estatisticamente os dados que vier a receber, esperando obter a totalidade de questionários enviados, para numa fase seguinte, desenvolver e concluir o referido estudo, dando por concluída a minha dissertação de mestrado.

Assim veio por este meio, solicitar a V. Exa. o favor de preencher o questionário e de o reenviar através do envelope selado anexo, que se encontra já endereçado. Agradeço o reenvio do questionário, na volta do correio ou o mais rapidamente possível.

O questionário em anexo destina-se exclusivamente a fins científicos e é estritamente confidencial, é dirigido ao gerente/ administrador da empresa, a quem solicitamos que responda com sinceridade às questões formuladas.

O compromisso de divulgação e entrega de síntese dos resultados finais (*ver ultima pagina do questionário*), relativos ao estudo em curso, serão assegurados pela vontade expressa da empresa, prestando-se ainda os esclarecimentos necessários através do contacto abaixo indicado.

Grata pela estimada atenção e compreensão,

Atentamente

Ana Lopes