

Instituto Superior da Maia

Departamento de Ciências Empresariais

**IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA
COOPERAÇÃO INTER EMPRESARIAL: UM CASO DE SUCESSO**

Cecília da Silva José

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientação:

Prof.^a Doutora Sandra Maria Fevereiro Marnoto

Outubro de 2014

Instituto Superior da Maia

Cecília da Silva José

N.º 20877

**Identificação dos Fatores Críticos de
Sucesso da Cooperação Inter
Empresarial:
Um Caso de Sucesso**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação da Professora Doutora Sandra Maria
Fevereiro Marnoto

Instituto Superior da Maia

Outubro de 2014

*"Os dias prósperos não vêm por acaso.
Nascem de muita fadiga e muitos intervalos de desalento."
(Camilo Castelo Branco)*

Agradecimentos

Este trabalho de investigação não poderia ter sido concretizado sem a ajuda, apoio e amizade de diversas pessoas que acompanharam o seu desenvolvimento e aos quais gostaria de expressar a minha gratidão.

À minha orientadora, Professora Doutora Sandra Maria Fevereiro Marnoto, pelo incentivo e motivação, pela disponibilidade total, pelas reflexões e críticas.

Aos meus colegas da CCDR-N e de Mestrado, pela compreensão e amizade nos momentos difíceis.

Às minhas filhas, pela reconfortante certeza de que posso contar sempre com elas.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Por fim, queria destacar alguém muito especial. É com imenso carinho que guardo as palavras transmitidas pela Dr.^a Inês Guerra, conferindo ânimo e coragem para prosseguir não só o desenvolvimento deste trabalho de investigação, como em outros momentos difíceis da minha vida profissional e pessoal. Se o objetivo a que me proponho for atingido, isso ficar-se-á a dever em grande parte a ela. Aqui deixo o meu agradecimento público e a minha homenagem pela demonstração inequívoca do seu apoio. A força que me transmitiu desde início continua inalterável e a única coisa que possuo hoje e que este trabalho tenta encarregar-se de demonstrar é o meu eterno agradecimento e amizade. A ela dedico o meu trabalho.

RESUMO

O fenómeno da cooperação empresarial tem vindo a assumir uma importância crescente nos últimos anos. As tendências, do ambiente socioeconómico, apontam para uma crescente complexidade na criação de valor tornando incontornável a cooperação interempresas.

A presente dissertação através do recurso a conceitos da literatura sobre Competências Organizacionais e Relacionamentos Interorganizacionais tem como objetivo analisar a cooperação numa rede de escolas de inglês, de forma a poder compreender a sua dinâmica e identificar os factores críticos de sucesso para a dinamização dos processos de cooperação interempresarial.

A metodologia utilizada para esta investigação baseia-se no método do estudo de caso. Os Resultados obtidos parecem conformar o proposto pela literatura sobre a cooperação interorganizacional e os factores críticos do seu sucesso.

Palavras-chave: Cooperação, Redes, Competências, Factores críticos, Estudo de caso,

ABSTRACT

In recent years, inter-firm cooperation importance has been increasing. Trends on the socio-economic environment pointing to an increasing complexity in value creation, make intercompany cooperation inevitable.

This work by using concepts from the literature on Organizational Capabilities and Inter-Firm Relationships aims to analyze a network of language schools, in order to understand its dynamics and to identify the critical success factors for the promotion of inter-enterprise cooperation processes.

The methodology used for this investigation is a case study research. The results obtained seem to corroborate the literature on interorganizational cooperation and specifically its critical success factors.

Keywords: cooperation, networks, capabilities, critical success factors, case study

INDÍCE

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
1.1 - Introdução.....	1
1.2 - A quem pode interessar este trabalho.....	3
1.3 - Estrutura da dissertação.....	3
CAPITULO II - COOPERAÇÃO	5
2.1 - Conceitos de cooperação interempresarial	5
2.2 - Abordagens explicativas da cooperação	6
2.3 - Teoria de Agência	7
2.4 - Teoria dos Custos de Transação	9
CAPITULO III – A ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS	12
3.1- Introdução	12
3.2 – Competências Organizacionais.....	12
3.3 – Teoria das capacidades dinâmicas	15
3.4 – A Teoria Evolutiva das Competências. As Fronteiras da Empresa e o desenvolvimento de Competências	17
CAPITULO IV – OS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS	19
4.1 – A rede das empresas	19
4.2 – A Perspetiva IMP.....	20
4.3 – Os Relacionamentos	21
4.4 - A Rede Industrial	22
4.5 - O Modelo ARA.....	23
4.6 - Tipologias de Redes.....	25
CAPÍTULO V – MODELO DE ANÁLISE E QUESTÕES DE PESQUISA	29

5.1 - Modelo de análise	29
5.2 – Síntese das abordagens teóricas e questões de investigação.....	32
CAPÍTULO VI – METODOLOGIA	37
6.1 - Considerações metodológicas.....	37
6.2 – Relação entre os dados obtidos e as proposições.....	39
CAPÍTULO VII - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	41
7.1 - Apresentação do Caso.....	41
7.2 - Descrição do Caso.....	42
7.3 - Apresentação de resultados.....	44
CAPÍTULO VIII - CONCLUSÕES.....	53
8.1 - Principais Coincidências.....	53
8.2 - Possíveis diferenças.....	55
8.3 - Conclusão.....	55
8.4 - Limitações e sugestões para desenvolvimentos futuros.....	56
BIBLIOGRAFIA.....	58
ANEXOS.....	67

INDÍCE DE TABELAS

Tabela 1 – Variáveis Fatores de Diagnóstico e Avaliação do Potencial.....	35
Tabela 2 – Relação entre as proposições e as perguntas no guião de entrevista.....	40
Tabela 3 – Relação entre categorias/entrevista/ referências bibliográficas.....	45
Tabela 4 – A inovação no Lancaster College: Exemplo 1 <i>in</i> Marnoto (2001,198),.....	49
Tabela 5 – A inovação no Lancaster College: Exemplo 2 <i>in</i> Marmoto (2001,199)... ..	49

INDÍCE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Conceptual.....29

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 – Introdução

O cenário atual é marcado por uma crise, inicialmente financeira mas, que rapidamente se transformou em económica, política, social, ideológica e de valores com origem na combinação de múltiplas causas. A sua dimensão sistémica e o impacto exercido sobre a economia global, só por si, dá-lhe um relevo invulgar tornando-a praticamente única. Nas últimas décadas, a economia mundial tem-se caracterizado por um forte acréscimo das trocas nacionais e internacionais. De uma forma crescente, os mercados nacionais cedem lugar a um mercado global, criam-se novos espaços de integração formal para facilitar as trocas, surgem novos atores e novos modelos de negócios. Este novo enquadramento, apesar de ser uma ameaça à sobrevivência das empresas, encerra igualmente inúmeras oportunidades.

A globalização, a concorrência, as alterações demográficas e a evolução tecnológica causaram importantes alterações nos mercados, na força do trabalho, na preparação técnica, forçando as empresas a reforçar a competitividade através da reformulação das suas estratégias.

A competição entre as empresas, assume formas cada vez mais complexas e atinge elevados níveis de intensidade, o que exige, da parte dos envolvidos, posicionamentos estratégicos que lhes permitam aumentar a competitividade em relação aos seus principais concorrentes. Esta nova dinâmica passa por satisfazer os clientes e ao mesmo tempo obter retornos positivos. Esta tarefa adquire maior grau de dificuldade se considerarmos o crescente nível de exigência dos clientes, principalmente em relação aos atributos de valor que envolvem a qualidade da oferta. O público procura o que lhe proporciona menores custos totais.

O facto de a empresa operar num sistema aberto em relação a outras organizações, como sejam; os clientes, os fornecedores, os concorrentes, o Estado ou os investidores,

traz novas exigências: a empresa não se pode limitar a produzir, mas tem também que investir na diferenciação dos seus produtos (o que gera novos custos).

Apesar de todas as alterações que decorrem do atual período económico, estas questões não se podem considerar propriamente novas, pelo que é possível ensaiar um possível enquadramento teórico.

Na perspetiva da teoria neoclássica, a empresa “*é um mecanismo que se situa entre o mercado de fatores produtivos e o mercado dos produtos finais, e que tem como função a transformação de inputs em outputs*” (Sousa, 1977, 17). Neste contexto, o mercado é a forma de coordenação de um conjunto de atividades entre os vários agentes envolvidos. Trata-se da forma mais eficiente de coordenar a articulação das empresas entre si e, naturalmente, de toda a economia. Nas últimas três décadas assistimos ao desenvolvimento de linhas de pensamento inovadoras, que procuram aperfeiçoar a Teoria Neoclássica. Vários autores, como Häkansson et al. (2013) ou Langlois e Foss (1999) referem-se à importância do estabelecimento de redes entre as empresas. Estes últimos consideram mesmo que existem dois tipos de informação incompleta relativamente ao conhecimento produtivo são eles: as competências e a coordenação qualitativa, tópicos essenciais na Teoria das Competências Organizacionais. Assim, as empresas necessitam de interagir entre si para garantir os recursos de que necessitam e/ou obterem serviços que não dispõem e que são complementares às atividades que desempenham.

De acordo com Yoguel (2000, 102)

um fator de grande importância para a criação de vantagens competitivas é a reação das empresas no sentido de conceberem, planearem e implementarem o desenvolvimento e a melhoria dos seus produtos e processos, introduzindo mudanças organizacionais, através do estabelecimento de novas formas de estar e colaborar no mercado.

Dentro desta perspetiva as empresas tentam organizar-se em rede¹ e estabelecer relacionamentos cooperativos que lhes sejam favoráveis.

¹ De acordo com Cândido (2001) as empresas podem optar por várias formas de integrar uma rede tais como: consórcio, *franchising*, fusões e aquisições, parcerias, formas do tipo clusters ou ainda sob a forma de Joint-Ventures, que lhe permita uma competitividade superior àquela que poderiam desenvolver caso atuassem individualmente no mercado.

Neste contexto, a importância dos relacionamentos como forma de obter vantagens competitivas e, conseqüentemente, como fonte de criação de valor tem sido analisada por alguns autores. Porém, de acordo com Oelsnitz e Tiberius (2007) e Tiberius (2008), a maioria dos estudos realizados trata as relações interorganizacionais como estruturas estáticas, desconsiderando a sua natureza dinâmica. Segundo Ahuja et al. (2012) analisar a dinâmica da cooperação torna-se essencial para compreender que mudanças ocorrem nas redes interorganizacionais com o passar do tempo e que mecanismos provocam ou influenciam essas mudanças, permitindo identificar os fatores que contribuem para o sucesso ou o fracasso da cooperação.

1.2 - A quem pode interessar este trabalho

Como corolário deste estudo, pretende-se que as conclusões, que venham a ser retiradas, possam ter interesse para os gestores das empresas, possibilitando-lhes compreender os fatores que podem interferir no sucesso ou insucesso da cooperação interempresarial.

É um objetivo, e também um desejo, que este estudo possa contribuir para a dinamização da cooperação interempresas, fornecendo instrumentos de trabalho para acadêmicos nesta área de investigação e para os gestores.

1.3 - Estrutura da Dissertação

O presente trabalho, será estruturado em duas partes e oito capítulos.

Na primeira parte, será apresentada a revisão literária, enfatizando os conceitos de cooperação, competências organizacionais, relacionamentos e redes de cooperação. Neste sentido, no segundo capítulo, serão revistos alguns conceitos de cooperação interempresarial, assim como duas abordagens explicativas da cooperação (Teoria de Agência e a Teoria dos Custos de Transação).

No terceiro capítulo abordaremos as competências organizacionais e algumas teorias relevantes para o estudo em causa.

No quarto capítulo será dedicado às Redes de Cooperação. Iniciar-se-á por apresentar a sua origem e as explicações teóricas que suportam o seu estudo.

Por último, no quinto capítulo apresentaremos o modelo de análise e as questões de pesquisa.

A segunda parte dirá respeito à metodologia do estudo, onde serão apresentadas as considerações metodológicas (capítulo VI), seguidamente será apresentado o caso de estudo (capítulo VII) e por fim serão extraídas as conclusões finais (capítulo VIII) sendo expectável recolher um conjunto de ilações retiradas deste trabalho de investigação, com especial enfoque nas derivadas do trabalho empírico. Pretende-se assim, determinar os fatores críticos de sucesso na rede estudada para a dinamização de processos de cooperação interempresarial.

CAPITULO II – COOPERAÇÃO

2.1 - Conceitos de cooperação interempresarial

O fenómeno da cooperação no contexto empresarial, tem vindo a assumir uma importância crescente nos últimos anos (Brito, 1993). Em sentido lato, e de acordo com o mesmo autor, podemos dizer que cooperar significa unir e coordenar os meios e os esforços de cada interveniente numa atividade ou objetivo comum ou partilhado. Friedberg (1995) reforça a importância da cooperação, defendendo que o conceito de cooperação aparece ancorado em princípios onde estão subjacentes processos que conduzem à necessidade de descobrir jogos, cujas regras e mecanismos de regulação estruturam os sistemas de interação.

No quadro empresarial, e de acordo com o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI), *“a cooperação consiste num acordo que institui alianças estratégicas, as quais permitem aos diferentes atores, não só reduzir a incerteza e turbulência dos mercados, mas também conjugar vantagens, numa óptica em que o benefício global é superior ao da acção individual”*.

A cooperação organizacional, não se limita ao contexto interno de uma empresa/instituição. Refletir sobre a cooperação organizacional implica também refletir sobre redes interorganizacionais. Importa referir, que a cooperação entre os atores de diferentes sistemas é o produto de tendências inovadoras cujas singularidades intrínsecas e discordâncias, terão que dar lugar à negociação e ao emergente paradigma da interação (Arco, 2012). De acordo com a mesma autora, nem sempre esta relação se efetua de forma pacífica podendo ser influenciada por atores provenientes de diversos contextos.

Combs e Ketchen, (1999, 867) argumentam que *“a Cooperação interorganizacional existe quando duas ou mais organizações soberanas agem em conjunto no sentido de obterem ganhos mútuos”*. Parece caracterizar-se por ações estruturadas entre organizações com objetivos idênticos, instituindo mecanismos coletivos para alcançá-los da forma mais eficiente. A realização de ações conjuntas envolve um elevado grau

de interdependência entre os agentes, aportando novos direitos e deveres às organizações que, de acordo com Richardson (1997,63) “a essência dos arranjos cooperativos (...) parece ser o facto de que as partes devem aceitar algum nível de obrigações e, portanto, oferecer algum nível de segurança com respeito às suas futuras condutas”. Os direitos e deveres adquiridos no âmbito da cooperação inter-organizacional não podem ser totalmente especificados e controlados antes da realização das atividades (Ring e Van de Ven, 1994). Esta complexidade em antecipar nos contratos, o comportamento futuro dos atores, impõe aos processos cooperativos dificuldades de coordenação (Williamson, 1985). O mesmo autor (1996) refere que os contratos complexos são inevitavelmente incompletos,² grande parte das ações contratuais pertinentes para a cooperação carece de estruturas de gestão *ex-post*.

Face aos desafios emergentes, é de considerar que as relações de cooperação entre organizações poderão constituir uma estratégia promotora do desenvolvimento, através da criação e agregação de valor gerado sinergicamente a partir das competências e contributos individuais, suscetíveis de se transformarem em bem comum (Arco 2012). Segundo esta autora, as empresas para se tornarem competitivas, têm de possuir uma característica que passa pela abertura das suas fronteiras bem como, pela atuação conjunta e inovadora em vários domínios, de forma a conseguirem aceder a diferentes recursos, entre os quais, o conhecimento e, competir com produtos de qualidade.

No mesmo sentido, Oliver (1990) refere que existe uma série de contingências críticas na formação das relações interorganizacionais o que leva à criação de diferentes tipos de associações (parcerias, *joint ventures*, alianças estratégicas, entre outras).

2.2 - Abordagens explicativas da cooperação

Os primeiros modelos de cooperação interorganizacional baseavam-se em interesses comuns, recursos conjuntos, coordenação de atividades e de confiança (Brito e Silva,

² A noção de contrato incompleto assume uma importância relevante e pode ser entendido como um contrato que não menciona totalmente aquilo a que cada uma das partes se encontra obrigada a fazer em todas as circunstâncias previstas (Foss, 1996)

2009). Atualmente, são várias as explicações que as teorias fundamentais de gestão e das organizações indicam para a definição dos arranjos interorganizacionais e sobre as condições para a sua existência. Segundo Oliver e Ebers (1998), este é um fenómeno que deve ser estudado à luz de diferentes visões paradigmáticas ainda que estas, em determinados aspetos, possam ser consideradas complementares.

Os modelos conceptuais, visam apenas agrupar as dimensões de análise que são consideradas pertinentes para um melhor conhecimento da implementação do processo de cooperação em rede, reconhecendo os potenciais fatores críticos de sucesso para a sua dinamização. De acordo com Hesterly et al. (1990) os vários arranjos interorganizacionais observados nas economias atuais representam modos alternativos de organizar a troca de bens e serviços considerando os interesses de comportamento, divergindo nas metas e na informação imperfeita.

Neste capítulo, a nossa opção recai sobre a Teoria da Agência e Teoria dos Custos de Transação tendo em consideração que, segundo a literatura revista, parecem ser as que melhor descrevem as características que afetam uma troca no paradigma da Economia da Empresa.

2.3 - Teoria de Agência

A teoria de Agência foi, inicialmente, desenvolvida por Alchain e Demsetz (1972) como uma teoria económica.

Diniz et al. (2010) referem que a partir de 1976 a Teoria de Agência emergiu como uma das principais teorias em contabilidade, finanças e gestão. Em consonância, com estes autores, Jensen e Meckling (1976, 308) definem a Teoria de Agência (Agency Theory) como “[...] *um contrato onde uma ou mais pessoas o/s principal(ais) contratam outra pessoa (o agente) para desempenhar determinado serviço em seu nome, mediante uma delegação de poderes ao agente*”. Para esta teoria, a empresa é uma plataforma de muitas relações contratuais entre administradores, acionistas, estado, credores e trabalhadores.

Jensen e Meckling (1976) argumentam nos seus estudos que os problemas de agência decorrem de conflitos de interesses existentes em atividades de cooperação entre os

indivíduos, quer eles ocorram ou não em situações de hierarquia entre o principal e o agente. Os problemas de agência, têm a sua origem na separação da propriedade e da gestão das organizações. O proprietário (principal) com a intenção de maximizar os seus lucros, delega a um gestor (agente) o poder de dirigir o empreendimento, estabelecendo objetivos para alcançar os resultados esperados, limites de riscos admissíveis, responsabilidades e autoridade. Dito por outras palavras, as relações de agência ocorrem quando um parceiro na transação (o proprietário ou acionista) delega autoridade a outro (o agente ou gestor) e o bem-estar do proprietário é afetado pelas escolhas do agente. Um exemplo óbvio, é a relação entre investidores externos de uma empresa e os seus gestores. Esta delegação de poderes segundo Diniz et al. (2010) é problemática e constitui o problema da agência - a possibilidade de comportamentos oportunistas por parte do agente que trabalha contra o bem-estar do proprietário em virtude:

- de os interesses do proprietário e do agente nem sempre serem os mesmos;
- de o proprietário não poder verificar completamente, e sem custos, as ações do agente;
- de o proprietário não possuir acesso à informação (assimetria de informação - considerando o risco moral, seleção adversa da mesma e incerteza do ambiente) possuída pelo agente de modo eficaz e sem custos.

Neste contexto, Diniz et al. (2010) referem que para regular essa relação, a teoria de Agência, estabelece mecanismos eficientes de governança (costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições) os quais limitam o comportamento dos agentes. O mesmo autor menciona ainda que os sistemas de monitorização e mecanismos de incentivo garantem que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas.

Jacobson (2009) e Diniz et al. (2010) afirmam que a confiança é a pedra fundamental destas relações pois quanto maior for a confiança depositada no agente menor serão os custos para monitorizar as relações estabelecidas.

2.4 - Teoria dos Custos de Transação

A teoria dos custos de transação (Williamson, 1985) tem ocupado a literatura sobre a definição das fronteiras verticais da empresa. Segundo Hennart (2010) esta teoria obteve suporte empírico relevante no que diz respeito à sua aplicação às relações interorganizacionais.

Boerner e Macher (2003, citados em Hennart, 2010) reuniram mais de 600 artigos que experimentam empiricamente as variáveis da teoria dos custos de transação. O mesmo autor citou ainda outros exemplos que também testaram empiricamente alguns aspetos igualmente importantes desta teoria tais como: Rindfleisch e Heide, (1997), David e Han (2004) e Carter e Hodgson (2006).

Nesta teoria, os mercados e as hierarquias são percecionados como mecanismos de governação que completam um conjunto de transações. Os mercados focam-se nos preços e as hierarquias na autorização legal da gestão (Williamson, 1975). Estes dois mecanismos de governação visam gerar rendimentos através das interações entre organizações ou indivíduos, que podem ter lugar nas relações interorganizacionais. As relações económicas podem tomar diferentes formas de relacionamento ou instituições económicas e que Hennart (2010, 341) definiu como sendo um *“complexo conjunto de regras e costumes que a humanidade desenvolveu para extrair rendimentos e interdependências”*. O mesmo autor menciona que estas instituições económicas constituem um conjunto de regras específicas formais e informais, que definem a comunicação entre as partes envolvidas na interação, permitindo conhecer os recursos e necessidades de todos, proporcionando desta forma reduzir os preços de compra e elevar os preços de venda. Todas as sociedades possibilitam combinar interesses e tirar proveitos destes jogos comparativos permitindo às empresas focar-se naquilo em que são excelentes e recorrer a outros para adquirir o que não têm capacidade para alcançar sozinhos. Williamson, (1984, 450-451) refere que *“[...] empresas, mercados e formas mistas são vistas como formas de organização alternativas, sendo a afetação da atividade económica entre elas, uma variável de decisão.[...]. A variedade organizacional explica-se pelo facto das transações diferirem nos seus atributos [...]”* Ou seja, a escolha

entre a realização da atividade económica através do mercado, da empresa ou de *formas mistas* depende unicamente dos custos de transação associados a cada opção.

O mesmo autor (1996) argumenta ainda que os custos de transação são similares à fricção em sistemas estudados pela física. Hennart (2010) refere que na teoria de custos de transação (TCT), esses custos deverão ser positivos e acarretar benefícios pelo que as interdependências só estarão organizadas se os custos de troca de combinar interesses forem inferiores aos ganhos que proporcionam. As transações diferem nos seus atributos, que devem ser alinhados entre as transações e a estrutura de governança apropriada (Williamson, 2000). A incerteza da transação implica previsões imperfeitas e a existência de ativos específicos origina maior expectativa quanto a perdas no caso de rescisão contratual. Para Williamson (1985) torna-se clara a natureza humana que envolve a teoria dos custos de transação, chamando a atenção para dois atributos humanos: a racionalidade limitada (os indivíduos atuam racionalmente, mas de acordo Williamson essa racionalidade é limitada o que implica que todos os contratos sejam incompletos o que pode provocar confrontos entre os indivíduos, para se anteciparem aos desequilíbrios que surgem devido à existência de lacunas, erros e omissões contratuais que podem levar a renegociação, originando custos de transação adicionais) e o oportunismo³ (a racionalidade limitada, o ambiente complexo e a incerteza provocam diferentes informações nas partes envolvidas numa transação, particularmente, quando essa diferença afeta o resultado final das transações e geram condições para que os agentes tomem uma iniciativa oportunista).

A Teoria dos Custos de Transação, deixa evidente que o ato de transacionar economicamente possui um custo que não pode ser desprezado, no entanto, destaca-se a ideia de que as transações podem ser organizadas por meio de uma autoridade com a finalidade de reduzir os custos de transação.

Apesar da sua importante contribuição também foi alvo de algumas críticas negativas em virtude de se focar essencialmente na minimização dos custos negligenciado o papel

³ O oportunismo está basicamente relacionado com a manipulação de assimetria de informação, visando à apropriação de fluxos de lucros (Williamson, 2002). Torna-se também importante referir a questão do tamanho do mercado, isto é, quanto menor for o mercado, menor será a possibilidade de acontecerem comportamentos oportunistas, considerando que em mercados pequenos as relações interpessoais facilitam a construção dos arranjos contratuais.

das relações sociais nas trocas económicas ou seja desprezou a importância que ocupam as forças sociais e culturais na atividade económica. Esta crítica abriu o caminho a um percurso evolucionista provocando a rutura de paradigma passando do foco económico para o social.

CAPITULO III – A ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS

3.1 – Introdução

Uma das capacidades-chave para a dinamização de processos de cooperação em rede diz respeito à identificação e classificação das competências existentes no seio do respetivo processo, assim como à capacidade de análise da envolvente face a essas competências e, por último, à apropriação, desenvolvimento e exploração de competências vocacionadas para a implementação de dinâmicas de rede.

Tendo em consideração o objetivo deste trabalho, nesta secção faremos uma revisão da literatura sobre alguns dos conceitos e ideias provenientes do campo da abordagem das competências onde se discute essencialmente os contributos de Penrose (1959), Richardson (1972) e Dosi *et al.* (2000). Posteriormente, apresentamos a teoria das capacidades dinâmicas e a teoria evolucionista das competências realçando as fronteiras da empresa e o desenvolvimento de competências destacam-se os vários conceitos de competências nomeadamente as competências dinâmicas, diretas e indiretas que poderão ser uteis à identificação dos fatores críticos de sucesso da cooperação interempresarial.

3.2 - Competências organizacionais

Em 1959, Edith Penrose, no seu livro “Teoria do Crescimento da Empresa” apresenta a empresa como uma “coleção de recursos produtivos”, dando maior ênfase aos recursos internos da empresa, contradizendo a perspetiva predominante que favorecia e os fatores externos para entender a evolução das empresas. A mesma autora defende que o desenvolvimento da empresa depende da capacidade de possuir recursos e serviços produtivos únicos. Refere também, que o crescimento da empresa não é um processo

estático, evolui com a acumulação do conhecimento coletivo, onde o princípio *history matters*⁴ assume um carácter fundamental.

Posteriormente, Richardson (1972) sugere que o relacionamento interorganizacional é um mecanismo de coordenação das atividades das empresas alternativo à hierarquia e ao mercado. O mesmo autor no artigo “*The organisation of industry*” critica os modelos económicos vigentes e sugere, como alternativa, que alguns dos problemas de coordenação são resolvidos através de acordos de cooperação e afiliação entre empresas, algo que era descurado até então. As empresas no decurso das suas atividades realizam uma diversidade de tarefas, necessitando para as realizar de competências tais como: organização, conhecimento, experiência, técnicas (Richardson, 1972).

Langlois e Foss (1999, 207-208) definem “*competência como o conhecimento organizacional produtivo, incorporado na empresa, parcialmente tácito, que pode ser empregue pelos seus membros com um objetivo estratégico*”. Nesta definição parece ressurgir⁵ a preocupação com a determinação das razões da heterogeneidade das empresas, nomeadamente quanto à natureza e às fontes do conhecimento produtivo (Langlois e Foss, 1999).

Nesta perspetiva, a organização é vista como um conjunto de saberes com determinadas características e sobretudo, competências. Dosi *et al.* (2000) reconhecem a competência organizacional como o *know-how* que possibilita que a empresa execute a sua atividade. Os mesmos autores argumentam que a fonte das vantagens competitivas reside na detenção de competências singulares, fruto de um processo longo de aprendizagem organizacional e que, por isso mesmo, são difíceis de imitar, sendo portanto, específicas à organização.

⁴ De acordo com Teece *et al.* (2000) o futuro da empresa depende dos percursos que se lhe apresentam e da sua posição atual que por sua vez dependem do percurso passado. Assim, o passado tem importância ou *history matters*

⁵ A questão da heterogeneidade das empresas, embora tenha interessado autores como Adam Smith ou Edith Pensore foi negligenciada na literatura mais recente. No entanto, a teoria das competências parte do pressuposto de que a racionalidade é limitada (Dosi e Marengo, 1994), e de que nem todo o conhecimento se encontra codificado para facilitar a sua transmissão. Parte do conhecimento é tácito e apenas pode ser obtido através de um demorado processo de aprendizagem.

Tendo como referência as afirmações de Dosi et al. (2000), podemos concluir que a competência organizacional só pode ser considerada como fonte de vantagem competitiva se:

- Estiver repartida pela indústria de forma heterogênea;
- For impossível de comprar ou vender no mercado de fatores por um preço que não seja o seu verdadeiro valor marginal;
- Verificar que a sua replicação deverá ser impossível ou muito dispendiosa.

Aliás, para Henderson e Cockburn, (2000) estas características integram as competências de investigação e desenvolvimento, enquanto Appleyard *et al.* (2000) enumeram outras tais como: a tecnologia, a distribuição, o conhecimento sobre determinado mercado ou necessidades, as rotinas (nomeadamente na tomada de decisão ou resolução de problemas), os sistemas de gestão da informação ou o *marketing*.

Teece et al. (2000) alegam que para uma empresa possuir uma vantagem competitiva torna-se necessário desenvolver novas competências para além de explorar as competências específicas que já possui.

No mesmo sentido, outros autores (Dierickx e Cool, 1989; Teece, 1993) reconhecem que algumas empresas desenvolvem competências específicas mais rapidamente do que outras, pelo que se conclui que as competências específicas são indispensáveis para desenvolver outras competências. Teece *et al.* (2000, 339) chamaram-lhes competências dinâmicas e definiram-nas como sendo:

as competências que permitem reconfigurar, redirecionar, transformar, moldar e integrar, de forma apropriada, as competências nucleares existentes, com os recursos externos, os activos complementares estratégicos, de forma a responder às contantes mudanças do mundo Shumpeteriano de concorrência e imitação.

Os mesmos autores mencionam que a obtenção de novas competências implica um investimento e dependem de decisões influenciadas por opções passadas, tomadas a longo prazo e, de certa forma quase irreversíveis.

Neste contexto para Dosi *et al.* (2000) a aprendizagem é determinante. A aprendizagem organizacional pode ser entendida como sendo a aquisição e adaptação de competências pela empresa ao longo do tempo, considerando-se que as vantagens competitivas da empresa resultam das competências específicas da organização. A propósito, Pisano (2000,129) refere que *“sem a aprendizagem é difícil imaginar de onde vêm essas [...] competências únicas e, portanto, como podem transformar-se em vantagens competitivas”*. Dado que, nenhuma empresa consegue deter todas as competências necessárias à produção dos bens ou serviço que executa, terá necessariamente de coordenar as suas atividades com atividades complementares realizadas por outrem e para as quais pode não deter competências próprias.

3.3 - Teoria das capacidades dinâmicas

O papel das capacidades dinâmicas na criação de valor, segundo Zahara *et al.* (2006, citado em Dias *et al.*, 2013), nem sempre é claro. Aquilo que se pretende, é explicar a forma como as empresas acompanham a tendência do meio envolvente, aprendem e modificam a sua base de recursos e capacidades para manterem a sua competitividade. Ora este continua a ser um campo onde parece não existir consenso, nomeadamente no que se refere à concetualização e definição das chamadas capacidades dinâmicas (Dias *et al.*, 2013). Alguns autores como Teece *et al.* (1997) ou Eisenhardt e Martin (2000) referem que as capacidades dinâmicas alteram a base dos recursos da empresa, que engloba conhecimento humano e ações da organização. Por sua vez, Zollo e Winter (2002) consideram que as capacidades dinâmicas atuam sobre as capacidades rotineiras ou operacionais⁶. Helfat *et al.* (2007, citados em Dias *et al.*, 2013, 396, referem que a *“capacidade dinâmica é a competência que a empresa tem de, intencionalmente, criar, ampliar e modificar a sua base de recursos”*. Finalmente Dias *et al.* (2013) definiram as capacidades dinâmicas como capacidades para mudar outras capacidades sejam elas rotineiras ou operacionais. Apesar das opiniões divergentes sobre a definição de

⁶ Rotinas “é um comportamento que é aprendido, altamente padronizado, repetitivo, fundamentado em parte do conhecimento tácito” (Winter, 2003,991).

capacidades dinâmicas, o mesmo autor identifica seis exemplos destas capacidades geralmente aceitas são elas:

- **Aprendizagem** – As organizações operam com padrões e referenciais de atividade (chamadas rotinas). Estes padrões caracterizam “boas práticas” para problemas especiais que representam o comportamento coletivo ou em situações concretas, o individual. A dimensão dinâmica aparece devido à agregação de novo conhecimento nas rotinas organizacionais, fazendo-as desenvolver. Esta incorporação pode resultar de parcerias, aquisições, experiência acumulada entre outras;
- **Novos ativos** – a incorporação de novas tecnologias, competências em engenharia ou desenvolvimento de novos produtos podem ajudar a alterar a base de recursos de uma empresa, modificando de uma maneira dinâmica, as fontes da vantagem competitiva;
- **Transformação dos ativos existentes** – a reconfiguração da base dos recursos provocada pelas exigências externas ou internas é outra origem das capacidades dinâmicas;
- **Co-especialização** – Trata-se de um processo natural de evolução conjunta dos recursos que, através do tempo, se valorizam uns aos outros;
- **Orquestração de ativos** - Em conformidade com as capacidades anteriores, o acumular de recursos e capacidades, transforma a tarefa da sua coordenação numa tarefa extremamente complexa. A capacidade de gerir todos estes ativos de uma forma ótima, num contexto em constante mudança, consiste numa capacidade dinâmica;
- **Inovação aberta** – Procura aplicar-se os princípios de comércio livre à inovação, baseando-se numa colaboração com outros stakeholders, especialmente com clientes, fornecedores e concorrentes. São diversas as abordagens a utilizar, nomeadamente as alianças estratégicas, as parcerias, entre outras. Desta maneira, a empresa pode aceder a novas ideias a custos mais baixos, mais rapidamente e melhor.

Este tipo de abordagem salientam Nelson e Winter (1982), tornou-se imprescindível para estudar a mudança, seja ela incremental ou radical. A competitividade de uma empresa depende da sua capacidade de criar e recriar competências que permitam conceber produtos/serviços antes e a um custo menor que os seus concorrentes. Essa capacidade em alcançar novas formas de vantagem competitiva é entendida como uma

capacidade dinâmica. É “capacidade” porque enfatiza a gestão empresarial no sentido de adaptar, integrar e reconfigurar competências e recursos para fazer face às novas exigências do mercado. E é dinâmica porque significa uma renovação contínua das competências organizacionais, à medida que mudam as características do ambiente em que está inserida (Winter, 1993, citado em Santos et al., 2011).

3.4 - A Teoria Evolucionista das Competências. As fronteiras da empresa e o desenvolvimento de competências

As teorias económicas conhecidas como evolucionistas instituem, de acordo com Santos et al (2011), a mais bem estruturada e consistente tentativa de construir um novo corpo teórico para o estudo da empresa. A teoria evolucionista diferencia-se das teorias neoclássicas e das teorias da organização industrial por desvalorizar pressupostos e hipóteses básicas do pensamento económico convencional e inserirem novos princípios. Segundo os mesmos autores, devido às inovações, tanto tecnológicas como nos processos, produtos e modos de organização da produção, a economia é marcadamente dinâmica. As inovações não são obrigatoriamente incrementais podem mesmo assumir carácter radical, originando, vulnerabilidade no sistema económico. Esta abordagem assume ainda, que o conhecimento das empresas pode ser de natureza tácita ou codificada e que os processos de codificação e difusão desse conhecimento ajudam a esclarecer a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação adotados em ambientes industriais, essencialmente entre a empresa, mercados e outras empresas. Uma decisão estratégica fundamental para as empresas passa pela escolha entre produzir ou comprar feito. No âmbito desta decisão, a questão que se põe é a forma como devem ser organizadas as competências. Para Loasby (1998, citado em Marnoto, 2001) a empresa pode ser vista como um conjunto de competências diretas e indiretas. As primeiras dizem respeito ao conhecimento da empresa sobre “como fazer”, as segundas estão associadas ao conhecimento necessário sobre “como obter algo feito” sendo fundamentais para facilitar o acesso às competências de outras empresas.

Anteriormente já tinha sido referido por Richardson (1972) que a coordenação de atividades dissemelhantes, mas complementares, podem ser realizadas através de relacionamentos interorganizacionais em alternativa aos dois mecanismos tradicionais (empresa e mercado). A verdade é que para coordenar as suas atividades, a empresa terá necessidade de aceder a competências que se encontram no exterior das suas fronteiras. Segundo Roseira (2005) torna-se assim, necessária a presença de uma estrutura de conhecimento indireto, de forma a identificar quem é que detém as competências complementares de que necessita, bem como possuir uma estrutura de competências indiretas que lhe permitirá o acesso a essas competências.

Langlois e Robertson (1995) propõem uma teoria dinâmica das fronteiras da empresa baseada na relação entre as barreiras à difusão do conhecimento entre empresas, dada a sua natureza parcialmente tácita, e as fronteiras da empresa. Os mesmos autores adiantam ainda que as fronteiras da empresa podem ser definidas através da amplitude do seu controlo sobre as competências de fácil imitação, por outras palavras, a definição de fronteiras da empresa depende da combinação dos custos de produção e dos custos de transação dinâmicos, que resultam da diferença entre as competências externas que a empresa necessita e as que o mercado oferece num determinado momento de tempo. Para Loasby (1998) o estabelecimento de relacionamentos para gerir as competências estreitamente complementares é uma solução vantajosa. No entanto não pode ser vista em função de custos de transação, mas antes ao nível da criação e desenvolvimento de novas competências, atividades e produtos.

CAPITULO IV – OS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

4.1 - As Redes de Empresas

Na década de 80, Milles e Snow (1986) referem que, atendendo á rápida evolução tecnológica, alteração dos padrões de troca e competição nos mercados industriais, as empresas foram colocadas numa situação em que têm que enfrentar novos concorrentes e novos imprevistos.

É neste contexto que Johanson e Mattsson (1987) descrevem os sistemas industriais como redes de relações entre empresas. A crescente divisão do trabalho levou as empresas a uma situação de dependência mútua. Como tal, as suas atividades necessitam de ser coordenadas, mas essa coordenação não é alcançada através dos mecanismos da hierarquia nem através dos mecanismos de preço. A coordenação ocorre através da interação entre as empresas que fazem parte da rede, onde o preço é apenas um dos vários fatores a serem considerados. Lorenzoni e Ornatí (1988) propõem um modelo de crescimento para as pequenas empresas baseadas no acesso, permitido pelas redes de relacionamento, aos recursos e funcionários existentes noutras empresas com as quais desenvolvem relações. Neste modelo é ainda proposto que as empresas crescem através dessas relações interempresariais, ou seja, elas não sobrevivem como entidades isoladas e autosuficientes.

Para melhor compreendermos o papel das redes no contexto empresarial importa então clarificar o que entendemos por esse conceito.

Powell (1990, 303) define as redes da seguinte maneira:

Networks are lighter on their feet than hierarchies. In network modes of resource allocation, transactions occur neither through discrete exchanges nor by administrative fiat, but through networks of individuals engaged in reciprocal, preferential, mutually supportive actions.

As transações ocorrem através de redes de atores que estão envolvidos em ações recíprocas, preferenciais e que se suportam mutuamente na execução das suas atividades. A suposição básica das relações em rede é que cada uma das partes é dependente dos recursos controlados pelas suas contrapartes e que todas ganham se esses recursos forem coordenados.

Porém, é incorreto caracterizar as redes somente em termos de colaboração e concordância (Powell, 1990) visto que podem existir conflitos entre os intervenientes. Por outras palavras, podemos dizer que a interdependência gerada pelos relacionamentos pode ser positiva ou negativa. Aliás, é de considerar que as relações exigem um esforço considerável, em termos do tempo e dos recursos necessários, para que se estabeleçam e se desenvolvam. A segurança e a estabilidade na relação encorajam a procura de novas formas de realização das tarefas, promovendo a aprendizagem, troca de informação e desenvolvimento da confiança. A existência de um sentimento de confiança entre os parceiros contribui para reduzir a perceção da complexidade da realidade, de forma mais rápida e económica do que a autoridade ou a negociação.

Para o demonstrar, e tendo em conta o objetivo do nosso trabalho, optou-se por apresentar, ainda que de forma necessariamente resumida, a perspetiva do IMP Group sobre os relacionamentos e as redes industriais, bem como o Modelo ARA.

4.2 - A Perspetiva IMP

Esta abordagem foi desenvolvida pelo IMP (*Industrial Marketing and Purchasing Group*), formado por uma rede internacional de investigadores que, desde os anos 80, estudam os fenómenos das compras e do marketing em contexto industrial. Inicialmente o foco das investigações foram as relações cliente/fornecedor, porém o âmbito da pesquisa alargou-se às redes industriais. Para entender um negócio, há que conhecer os relacionamentos o que, por sua vez, implica conhecer a rede de que fazem parte (Ford, 2002). Esses relacionamentos, considerados próximos, constantes e duradouros ao longo do tempo, originam complexos processos de interação entre as duas empresas envolvidas, em que cada uma delas pode adquirir um papel ativo nas transações (Turnbull e Valla, 1986). Segundo estes autores, só através da análise do processo de interação entre fornecedores e clientes como mecanismo regulador dos mercados industriais, permite compreender os arranjos organizacionais.

Häkansson e Snehota (1995) argumentam que o conteúdo e natureza dos relacionamentos são complexos e, como tal, exercem efeitos em várias dimensões. Os efeitos dos relacionamentos manifestam-se, particularmente, em três dimensões: elos entre atividades, ligações entre recursos e laços entre atores, e estão embebidos numa estrutura agregada – a rede (Axelsson e Easton, 1992). Tal significa que não é correto colocar o foco sobre um relacionamento singular como se de um fenómeno isolado se tratasse (Proença e Castro, 1998), pois um relacionamento entre fornecedor e cliente deve ser analisado no seio de um conjunto de outros relacionamentos. Qualquer ato ou interação de uma empresa deve ser visto no âmbito do padrão dos seus relacionamentos, os quais são influenciados pelos relacionamentos dos seus parceiros diretos (Easton e Araújo, 1989; Axelsson e Easton, 1992). Os modelos de interação e de redes só podem ser compreendidos através de uma exploração exaustiva dos conceitos de relacionamento, interação e rede.

4.3 - Os Relacionamentos

Segundo Ford et al. (2003, p.38) o termo relacionamento pode ser definido como:

Forma de descrever o padrão de interações e condicionamentos mútuos de comportamentos, ao longo do tempo, entre uma empresa e um cliente, um fornecedor ou outra organização. Tanto o passado como o futuro afectam o comportamento actual das partes de um relacionamento e são as experiências, as expectativas e as promessas que traçam a interacção entre elas.

As empresas de acordo com Brito e Silva, (2009) não são entidades independentes que atuam por conta própria no mercado. Para desenvolverem as suas atividades têm de interagir com outras empresas e organizações (departamentos governamentais, associações, comissões reguladoras). Essas relações resultam de ações e reações das empresas em processos de negociações complexos e não apenas de um conjunto de transações independentes e isoladas (Ford et al., 1998). Tais relações são construídas muitas vezes ao longo de um período e o seu desenvolvimento requer tempo e recursos, podendo envolver compromissos no futuro comportamento das empresas. Segundo Brito e Silva (2009) podem ser descritos como um processo cumulativo onde os relacionamentos são criados e desenvolvidos para garantir o controlo das empresas

sobre os recursos necessários, a venda da sua produção e a realização dos seus objetivos. Vários autores têm identificado certas características dos relacionamentos industriais, que os desviam do modelo transacional focalizado na análise de trocas discretas, independentes e sem projeção no tempo (Easton e Araújo, 1994; Häkansson e Snehota, 1995) destacam a sua elevada complexidade e intensidade, duração das relações, simetria e informalidade; Easton (1992) realça a orientação mútua, dependência, investimentos, partilha e objetivos; por sua vez Johnsen e Ford (2002) referem a particularidade, expressa na direção e especialidade da relação. Häkansson e Snehota (1995) argumentam que os processos relacionais desenvolvem-se de forma orgânica e continuada em processos dinâmicos e complexos, onde coexiste estabilidade e mudança realçando ainda a importância da interação social, do conflito e da cooperação. No que respeita à cooperação, Easton (1992) sugere que ela só pode ser instrumental na medida em que os atores usam meios comuns para alcançar fins diferentes. Ford et al. (2003) afirmam que todas as empresas estabelecem relacionamentos, mas que não há relações padronizadas. A ligação dos objetivos das empresas pode produzir formas relacionais mais próximas das relações transacionais com níveis reduzidos de empenho, confiança, lealdade e reciprocidade do que de relacionamentos próximos e intensos, com as características associadas aos relacionamentos industriais.

A questão básica é compreender a natureza dos relacionamentos e não julgar a sua qualidade (Turnbull et al., 1996). Cada relação tem características próprias e idiossincráticas que advêm da substância, do processo de interação desenvolvido e dos objetivos e expectativas individuais de cada empresa envolvida.

4.4 - A Rede Industrial

De acordo com Axelsson e Easton (1992, 14) uma rede é "*um modelo ou metáfora que descreve um (...) grande número de entidades que estão conectadas*". Ford (2003, p. 18), de forma abstrata define rede como "*uma estrutura onde um número de nós estão relacionados entre si por elos específicos*". Segundo estes autores, o mercado industrial

pode ser visto como parte de uma rede, em que os *nós* são unidades empresariais (Häkansson e Ford, 2000; Ford et al., 2003) como produtores, clientes, fornecedores, universidades, institutos de investigação e desenvolvimento, consultores e outras entidades, ligadas por elos, que não são mais do que relacionamentos. As relações da rede podem ser entendidas como ações de comportamento de longo prazo entre empresas que criam laços entre si, que investem nessas relações e que têm uma orientação comum e uma dependência mútua (Ford et al., 1986; Johanson e Mattson, 1987).

Nenhuma interação pode ser compreendida sem uma referência ao relacionamento de que faz parte e para o qual contribuiu, da mesma forma que nenhum relacionamento pode ser compreendido sem uma referência à rede industrial na qual se desenvolveu (Ford et al., 2003).

Ao contrário de se assumir como um agente livre capaz de desenvolver e implementar a sua estratégia de modo independente, cada empresa deve assumir-se como dependente de outras, e atuar, em função dos seus objetivos e estratégias, tendo em consideração os objetivos e estratégias das outras (Ford e Häkansson, 2006). A rede deverá ser analisada como um todo, sendo quase impossível delimitar as suas fronteiras. Compreender a rede passa por analisar as relações diretas ou indiretas que a constituem, as empresas que a incorporam e que fazem parte da sua estrutura. Esta estrutura surge das necessidades das empresas, podendo estas ser colmatadas através da transação de recursos interempresas, os quais podem ser combinados de inúmeras formas. Neste sentido, e tal como é evidenciado por Easton (1992), não é possível considerar uma estrutura excelente para determinado fim, visto que existe uma possibilidade infinita de combinação de variáveis.

4.5 - O Modelo ARA

Para Häkansson (1987), a noção de redes interorganizacionais é necessariamente amplo. De um modo genérico representa duas ou mais organizações envolvidas em relacionamentos de longo prazo, tendo como objetivo essencial dinamizar os vários

processos organizacionais com a finalidade de alcançar maior competitividade. As redes apresentam uma grande variedade de configurações, retratando as especificidades e os objetivos envolvidos.

O seu modelo ARA, segundo Håkansson e Johanson (1992), integra três elementos: atores, recursos e atividades, relacionadas entre si.

Os mesmos autores definem atores (indivíduos, grupos/organizações) como sendo aqueles que executam as atividades e controlam os recursos. Cada ator tem uma identidade única, planeia as suas ações, decidindo (individualmente ou em conjunto) quais as atividades a executar, como as executam e quais os recursos a afetarem para esse fim. Interligam-se através do processo de troca, encontrando-se assim inseridos numa rede constituída por relacionamentos que desenvolvem com outros atores e lhes permite aceder aos recursos de outros atores. As suas atividades baseiam-se no controlo direto ou indireto⁷ que exercem sobre determinados recursos. Para Håkansson e Johanson (1992, 30), “a actividade ocorre quando um ou vários actores combinam, desenvolvem trocas, ou criam recursos através da utilização de outros recursos”. Através da atividade, os atores usam recursos para combinar, desenvolver ou trocar por outros recursos, podendo originar desta forma um elevado número de relacionamentos entre as atividades, isto porque existem relacionamentos que resultam de atividades diretamente relacionadas com os parceiros, enquanto outros são fruto de atividades indiretas, obtidas através do acesso que a rede proporciona às redes dos outros parceiros.

Para a realização das atividades é indispensável a existência de recursos. Segundo Håkansson e Johanson (1992, 132), “produzir transformações e transferir actividades requerem recursos”. Na realidade, não é apenas a maior ou menor complexidade das atividades desenvolvidas pelos atores, que funcionam como elementos cheios de restrições e oportunidades também a posse ou não de certos recursos é determinante. Os recursos são heterogéneos e possibilitam várias combinações uma vez que existe sempre a oportunidade de os recombinar em diferentes relacionamentos/contextos. Os

⁷ A definição de controlo direto está relacionada com o conceito de posse (proprietário) e é função do conhecimento; Controlo indireto ocorre dos relacionamentos de dependência que estabelece com os seus parceiros.

recursos tangíveis (materiais, equipamentos ou edifícios) ou intangíveis (experiência, conhecimento, ligações a outros autores) são desvalorizados se não estiverem associados através de interações com outras empresas. O valor dos recursos é condicionado pelas suas características, pela aprendizagem e pelo conhecimento que os atores possuem deles.

De acordo com Balestrin et al. (2008) um recurso só será estratégico e proporcionará vantagem competitiva quando apresentar quatro propriedades fundamentais: valor, raridade, imperfeita imitabilidade e dificuldade de substituição.

O modelo definiu rede como sendo constituída não só a partir de atores e das relações entre eles, mas também a partir de recursos e atividades e das dependências entre estes ao longo de toda a estrutura da rede. Neste contexto e de acordo com Håkansson e Johanson (1992), por detrás desta definição circular, existe uma rede de atores, uma rede de atividades e uma rede de recursos. Interligadas entre si por quatro forças: a interdependência funcional, a estrutura do poder, a estrutura do conhecimentos e a interdependência temporal. Sendo este último aspeto essencial para se entender a coexistência da estabilidade e mudança nas redes.

4.6 - Tipologias de Redes

É inegável a importância da cooperação enquanto forma fundamental para que as empresas alcancem uma vantagem competitiva sustentada (Dias et al., 2013). De acordo com o mesmo autor independentemente da dimensão, a cooperação revela-se proveitosa, não só no campo da angariação dos recursos e capacidades para enfrentar mercados cada vez mais exigentes e dinâmicos, como também para aquisição de massa crítica que possibilite elevar o patamar de competitividade das empresas.

Neste contexto *“a pressão para cooperar também tem vindo a crescer”* (Dias et al., 2013, 400). De acordo com MCGuire (2006) o sistema de redes será o melhor sistema de colaboração na medida que agrega parcerias compostas por diversos agentes que têm ligações comuns e onde existe um compromisso primordial de toda a organização em atingir os objectivos, utilizar os recursos e partilhar os riscos. Assim, neste contexto os

maiores desafios para a indústria nacional passam pela dinamização de redes de cooperação, as quais surgiram como resultado do comportamento das empresas integradas sectorialmente e regionalmente (Rolo, 2001). Analisando a tendência económica podemos verificar que a dinamização da cooperação assume um papel fundamental na estratégia das empresas e na construção de vantagens competitivas. Rolo (2001) refere que as sinergias estratégicas entre as indústrias são essenciais para a sustentabilidade das vantagens económicas e para a satisfação de necessidade da procura. Assim, a cooperação estrutura-se através de uma ampla diversidade de tipologias, sendo essencial compreender as diferentes formas como a cooperação é estabelecida e relacionada com o comportamento dos agentes, com as atividades desenvolvidas, com os recursos afetos a essas atividades, com as próprias motivações e com a forma como interagem os diversos intervenientes.

Como base teórica e para uma melhor compreensão dentro da diversidade de tipologias, irão ser exploradas de forma sintética as tipologias sugeridas por Marcon e Moinet (2000, citados em Balestrin et al., 2008):

- **Redes assimétricas**, focam-se na dimensão da hierarquia. Algumas redes apresentam uma estrutura hierárquica com poder centralizado. Desta estrutura fazem parte as redes verticais que têm como finalidade a obtenção de maior flexibilidade e competitividade. Dentro desta dimensão hierárquica encaixa-se a noção de “empresa em rede”.

- **Redes simétricas** evidenciam a dimensão da horizontalidade. Estas redes apresentam uma maior descentralização do poder. As redes horizontais são constituídas por empresas autónomas/ independentes que optam por coordenar as atividades específicas de forma conjunta para criar novos mercados, suportar melhor custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outras. Estas redes formam-se sob a dimensão da cooperação dos seus membros, que escolhem este tipo de formalização flexível com a finalidade de melhor adaptarem a natureza das suas relações. Dentro deste modelo de cooperação interempresarial, existe uma grande heterogeneidade de formas (consórcios,

associações profissionais, alianças tecnológicas para pesquisa e desenvolvimento (P&D). Essas relações são complexas dentro das quais os atores concorrentes escolhem cooperar dentro de certos domínios. Assim, as redes favorecem a concentração de esforços sem perderem a liberdade de ação estratégica dos seus membros.

- **Redes formais** baseiam-se na dimensão contratual. Este tipo de redes é formado através de termos contratuais que prescreverão regras de conduta entre os intervenientes. Neste tipo de redes a gestão é estabelecida através de regras claras, mediante cláusulas explícitas segundo as quais cada um dos autores terá direitos e deveres garantidos pela execução do contrato. A confiança tem um papel menos relevante que nas redes informais. Redes como o caso de consórcios de exportação, consórcios de P&D, as alianças estratégicas e as *joint ventures* de múltiplos parceiros e franquias são exemplos de redes fortemente formalizadas.

- **Redes informais** focam-se na dimensão da conveniência. Intituladas redes de conveniência permitem as reuniões informais entre atores económicos com as mesmas preocupações. Estas reuniões permitem trocar informações e experiências ancoradas na livre participação, bem como a formação de uma cultura associativa visando a criação de relações contínuas e estruturadas. As redes são formadas sem qualquer tipo de contrato formal com regras estabelecidas, agem de acordo com os interesses mútuos a alcançar baseadas essencialmente na confiança entre os atores. Esta tipologia de rede de cooperação é geralmente dinamizada com a finalidade de criar parcerias para o desenvolvimento de atividades e prestação de serviços comuns a incrementar durante um determinado período de tempo.

Balsas (2000) concluiu através de um estudo efetuado para o observatório do comércio que as parcerias são altamente eficientes (permitem trabalhar em colaboração de forma a maximizar recursos, possibilitam usar recursos limitados de forma mais eficiente), têm larga aplicabilidade visto que permitem partilhar riscos. De acordo com Brinkerhoff (2002) as parcerias englobam influência mútua, com um equilíbrio entre a sinergia gerada e a autonomia de cada, incorpora transparência, respeito mútuo e participação equitativa na tomada de decisões. O mesmo autor refere ainda que a definição de parcerias englobe duas dimensões: a mutualidade (representa interdependência e

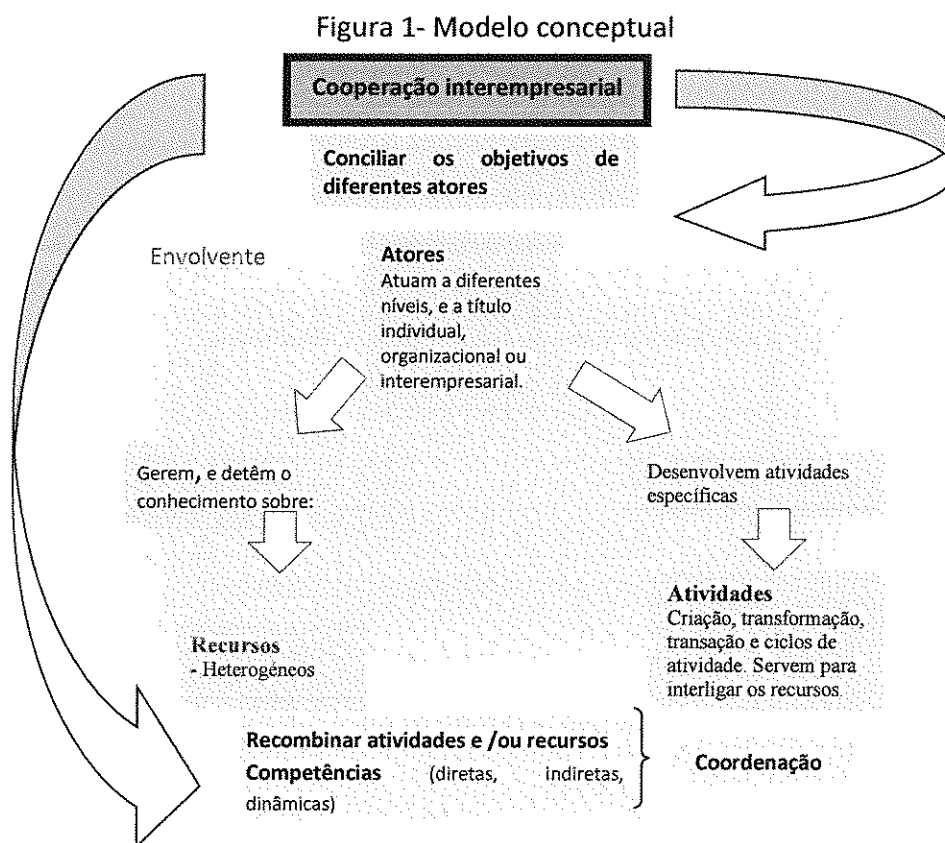
procura de maximização de benefícios, envolvendo igualdade no processo de decisão, Todos os parceiros possuem oportunidade de influenciar os processos, os objetivos comuns, tal como os resultados e a avaliação) e a identidade organizacional (engloba os valores, a missão e clientes, diferenciando-se assim, das outras organizações

Ainda no que se refere à formação das redes há, segundo Macieirinha (2009), uma outra variável que não pode ser desprezada: o tempo. Algumas redes são estabelecidas por um determinado período temporal ou seja para desenvolver determinado projeto ao contrário outras são formadas por um período de tempo indeterminado é o caso de uma rede associativa de pequenas e médias empresas (PMEs).

CAPÍTULO V – MODELO DE ANÁLISE E QUESTÕES DE PESQUISA

5.1 - Modelo de análise dos fatores críticos de sucesso da dinamização de processos de cooperação em rede

Com base na literatura revista, procede-se nesta secção à apresentação de um modelo (Figura 1) baseado em Håkansson (1987) que reflete, essencialmente, a caracterização e avaliação dos potenciais fatores críticos de sucesso de uma rede de cooperação. Neste âmbito, serão sistematizados todos os critérios básicos e suplementares de avaliação, associados às dimensões de análise. Estes permitem descrever as atividades globais das redes de cooperação, bem como as suas características de funcionamento. Considera-se que para a dinamização das redes de cooperação interorganizacional torna-se necessário compreender e conhecer as condições contingenciais e demais fatores críticos presentes na formação e manutenção das redes.



Fonte: Elaboração Própria

A avaliação do desenvolvimento das oportunidades de cooperação em rede é sustentada pelo conceito **dinâmica de rede** que se materializa na integração de um conjunto de dimensões de análise distintas – atividades, intervenientes, recursos e envolvente.

A dimensão **atividades** *“abarca a caracterização das atividades desenvolvidas pelo conjunto dos atores relevantes em cooperação”* (Selada et al.,1998, 9). Quer isto dizer que se deve ter em consideração a definição de atividade global em cooperação e as atividades específicas, pois tratam-se de atividades de natureza distinta. A atividade global da rede é desenvolvida por um conjunto de intervenientes com objetivos comuns, para as quais todos colaboram, visando, no entanto, a prossecução de objetivos e interesses individuais.

No que respeita à dimensão **intervenientes**, considera-se que esta *“envolve a caracterização de todos os atores ou agentes económicos envolvidos com uma análise dos objetivos e motivações na cooperação”* (Selada,1998, 9). Sendo a cooperação um instrumento complexo, são múltiplas as razões que impulsionam a sua participação na rede.

No que concerne à dimensão **recursos**, podemos dizer que esta *“integra a caracterização dos meios e instrumentos disponibilizados pelos agentes envolvidos para o desenvolvimento da atividade em cooperação”* (Selada et al.,1998, 9). A importância dos recursos é fundamental, um simples equipamento específico poderá ter impacto notável no *design* da rede. Os recursos podem assumir uma natureza comum ou complementar.

Por último, não podemos descurar a importância relevante que a dimensão **envolvente** exerce na cooperação interempresarial. Esta, de acordo com Selada et al. (1998, 9) *“ diz respeito à interação da rede com o ambiente ou contexto em que opera numa lógica de sistema aberto, em que serão de considerar quer as influências da envolvente na rede, quer o comportamento ativo da rede face à envolvente condicionando a atuação dos outros agentes económicos”*. Tendo em consideração que as empresas atuam num sistema aberto, veem a sua atuação condicionada por um conjunto de fatores externos, e, sobre os quais a organização nem sempre poderá exercer algum tipo de controlo.

Assim, no decurso normal da sua atividade as empresas têm necessidade de prever e antecipar as alterações no mercado de forma a corrigir/adaptar as suas atuações às mudanças com o intuito de manter a sua competitividade e sustentabilidade.

A metodologia de avaliação e dinamização dos processos de cooperação em rede tem vindo desde há alguns anos, a suscitar o interesse de alguns autores como Kaplan and Norton (1996) e Colon and Giovagnoli (1998). No entanto, segundo Rolo (2001) a filosofia de análise sugerida pelos vários autores, para além de sustentar uma visão do processo de avaliação e dinamização dos processos de cooperação em rede, integra também a identificação de fatores críticos para o sucesso da dinamização de processos de cooperação em rede.

O potencial desenvolvimento das oportunidades de cooperação em rede pode ser analisado através de um conjunto de fatores críticos indispensáveis para a execução de atividades em cooperação. Neste contexto, para identificar fatores críticos nas redes de cooperação torna-se necessário delinear um conjunto de indicadores de desempenho. Por sua vez, no que se refere às oportunidades de cooperação em rede, os seus fatores críticos estão associados às dimensões - atividades, intervenientes, recurso e envolventes. Cada dimensão deve ser complementada com uma análise qualitativa global das variáveis de caracterização e dos fatores intangíveis omissos nos indicadores chaves de desempenho ou nos fatores críticos de sucesso conforme é demonstrado na tabela 1 (cf. Tabela 1, secção 4.3).

As dimensões de análise fornecer-nos-ão informação sobre os recursos utilizados e disponibilizados por cada interveniente no processo de cooperação em rede. As atividades a desenvolver em cooperação bem como os intervenientes que colaboram para o seu desenvolvimento fornecem ainda informação sobre o enquadramento do projeto no contexto atual assim como a relevância que assume. Convém realçar que se torna fundamental a perceção dos resultados produzidos e associados ao desempenho de cada um dos intervenientes; a indicação sobre a forma como a gestão de recursos será realizada e a importância que os mesmos envolvem no âmbito do processo de cooperação. Destaca-se ainda que, os potenciais resultados provenientes das oportunidades de cooperação em rede, identificados, devem ser observados não só pelo

impacto direto que exercem sobre a envolvente em que se inserem mas, principalmente, pelo impacto direto que produzem para cada interveniente do processo. De facto, a relação estabelecida entre os resultados e os recursos utilizados, as competências e capacidades dos intervenientes que colaboram para o desenvolvimento das atividades em cooperação permite tirar conclusões acerca da eficiência da rede.

5.2 - Síntese das abordagens teóricas e questões de investigação

A abordagem de competências abordada no capítulo III permite uma análise mais profunda das redes interorganizacionais.

O trabalho de Penrose (1959) onde a empresa é entendida como uma coleção de recursos produtivos, foi posteriormente desenvolvido pela abordagem Evolutiva das Competências (cf. Secção 3.4). Esta teoria, procura demonstrar que o desenvolvimento da empresa se faz através da coordenação, integração e recombinação das suas competências com as competências e atividades de outras empresas, através de processos de cooperação interempresarial. Neste contexto, as relações interempresas são apresentadas como mecanismos de coordenação de competências. A visão dinâmica das competências (cf. Secção 3.3) salienta a interligação entre a estrutura interna e externa dos recursos. Esta diferença condiciona as competências a que a empresa procura aceder através de relacionamentos com outras empresas. A questão do acesso em alternativa ao controlo das competências externas e a criação duma organização externa com base numa estrutura de competências (diretas e indiretas, estáticas e dinâmicas) é desenvolvida entre outros por Richardson e Loasby (capítulo III). A identificação das relações interempresas como um mecanismo de coordenação é um contributo importante para a definição da realidade industrial. Por um lado, a distinção entre competências diretas e indiretas, dinâmicas e estáticas, enriquece a visão das competências que a empresa pode deter ou aceder através dos seus relacionamentos externos, sendo por isso essencial para compreender a maior ou menor eficácia com que ela explora as suas relações com outras empresas e dos maiores ou menores

benefícios que daí retira. A análise sobre a importância das relações externas na prossecução de objetivos de eficiência (competências estáticas) ou de criação de conhecimento (competências dinâmicas) torna-se importante. De acordo com Foss (1999) a interação nas redes gera competências que podem sustentar vantagens competitivas para as empresas que a integram é ajustada com a relevância dada à interação na produção e difusão do conhecimento. Porém, para que uma empresa desenvolva intencionalmente esse potencial, os seus limites devem ser revistos considerando, eventualmente, um diferencial maior entre as fronteiras das atividades e do conhecimento do que o anteriormente referido. Sugere-se que o conhecimento necessário à exploração das redes não se circunscreve ao conhecimento sobre os atores, às ligações entre eles e aos seus contributos para o desenvolvimento das competências necessárias à empresa. Neste contexto, MCGuire (2006) refere que o sistema de redes será a melhor forma de colaboração, uma vez que agrega várias parcerias compostas por diversos agentes que possuem ligações comuns e onde existe um compromisso fundamental em atingir os objetivos, utilizar os recursos e partilhar os riscos (cf. Secção 4.6) ainda neste sentido, Brinkerhoff (2002) refere que as parcerias englobam uma influência mútua, com um equilíbrio entre a sinergia gerada e a autonomia de cada parceiro, incorpora transparência, respeito mútuo e participação equitativa na tomada de decisões (cf. Secção 4.6).

De acordo com a literatura que analisamos, os objetivos subjacentes aos processos de cooperação interorganizacional e a forma como as empresas escolhem para se associar são múltiplas.

O objetivo fundamental do modelo ARA segundo Håkansson (1987) é dinamizar os diversos processos organizacionais com vista à otimização dos resultados e com benefícios para todos os intervenientes, num ambiente em constante mudança (cf.4.5) Através de uma análise das três classes de variáveis previstas no modelo (atores, atividades e recursos) consegue-se descrever uma variedade de interações reveladoras das dinâmicas geradas nos processos de cooperação interorganizacionais.

Os atores são o cerne da dinâmica a eles associada, visto que são detentores da capacidade de conferir, ou fazer despoletar recursos. Os atores afirmam-se assim,

condicionadores dos resultados a auferir na cooperação interempresarial. Assim, os atores poderão ter um papel relevante no auxílio e promoção de relacionamentos, pelo que a sua atuação deverá ser coordenada de forma clara.

As atividades expressam as interações existentes entre atores. Possuem uma grande componente relacional e de interatividade sendo em grande parte consequência dos recursos, que potenciam ou limitam a ação existente entre os processos de cooperação interempresarial e, conseqüentemente, dos recursos humanos e materiais disponibilizados pela rede. Estas atividades adquirem um papel fundamental, uma vez que aparecem como elos de ligação entre atores em volta da elaboração de cadeias de atividades conseguindo conceder valor aos resultados, tendo em consideração que a interação se afirma como impulsionadora do dinamismo destas iniciativas.

Os atores aprendem a lidar com as suas atividades, atendendo às características dos ciclos de atividade e cadeias de transação das quais as suas atividades fazem parte. É a partir desta aprendizagem, que são geradas rotinas e regras informais que dão às atividades a sua forma proveniente de uma estabilidade básica (Häkansson e Johanson, 1992). À semelhança deste modelo podemos dizer que, nas redes de cooperação interorganizacionais se registam relações entre todos os atores e que existe conhecimento sobre a natureza dos seus relacionamentos que provêm das atividades pertencentes a cada um deles, onde os recursos (humanos, materiais ou imateriais) de cada um deles se interligam. De acordo com este modelo, podemos ainda adiantar que o desempenho das atividades é, em certa forma organizado com base na relação de poder que a conceção das atividades, bem como a utilização dos recursos é difundida através do conhecimento e experiência dos atuais e anteriores intervenientes.

Por fim, não podemos deixar de lado a dependência intertemporal, através da qual a rede é vista como o somatório da sua história, em termos de memórias, dos seus intervenientes em relacionamentos, conhecimentos, rotinas ou relações de confiança. A evolução da rede deve ser aceite por uma grande parte de atores que dela fazem parte. Por isso, todas as alterações são marginais e intimamente relacionadas com o passado. Neste contexto, parecer evidente que o conhecimento prévio dos atores, a

forma como desenvolvem as atividades e o desempenho, em experiências anteriores dos atores tende a condicionar os resultados da cooperação interorganizacional.

Para melhor compreensão dos procedimentos que estão na base nas presentes corroborações, construiu-se a tabela nº 1 onde se clarifica a relação que se estabelece entre os indicadores de performance das oportunidades de cooperação em rede, os fatores críticos que influenciam o seu sucesso/insucesso e a sua relação com as dimensões de análise.

Tabela 1 – Variáveis Fatores de Diagnóstico e Avaliação do Potencial

Dimensões	Variáveis de caracterização	Indicadores de Performance	Fatores críticos
Intervenientes	<ul style="list-style-type: none"> . Motivação para cooperar; . Objetivo da cooperação; . Confiança mútua; . Boa comunicação; . Compromisso entre todos; . Seleção dos cooperantes; . Mudança de parceiros; . Competências. . Liderança forte e partilhada . Crédito e reconhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> . Grau de crescimentos da relevância dos objetivos da oportunidade de cooperação em relação ao posicionamento dos intervenientes no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> . Potenciar objetivos da cooperação; . Promover a relação de equidade entre os cooperantes.
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> . Planeamento de atividades; . Atividades individuais. 	<ul style="list-style-type: none"> . Importância da atividade desenvolvida em cooperação face a cada um dos intervenientes; . Diversidade de competências e capacidades de acordo com a atividade em cooperação. 	<ul style="list-style-type: none"> . Adquirir a capacidade de maximizar as atividades desenvolvidas pelos cooperantes.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> . Origem de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> . Grau de apropriação dos recursos em relação aos objetivos da cooperação e com a atividade a realizar em conjunto; . Grau de relação dos recursos/resultados/cooperantes. 	<ul style="list-style-type: none"> . Fomentar competência para gerir e desenvolver os recursos destinados á atividade em cooperação.
Envolvente	<ul style="list-style-type: none"> . Condicionantes internos/ externos. 	<ul style="list-style-type: none"> . Grau de adaptação da atividade em cooperação às necessidades e oportunidades do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> . Adquirir capacidade de definição da estratégia da cooperação.

Fonte: Elaboração Própria

Face ao exposto, no âmbito deste trabalho, colocam-se as seguintes questões de pesquisa:

1. Porque é que as empresas se organizam através de processos de cooperação?

Baseando-nos na literatura é possível apresentar as seguintes proposições:

1A) A cooperação interorganizacional é motivada pela possibilidade de acesso a recursos e competências das contrapartes, de natureza diferente aos que existem dentro da empresa, possibilitando o seu desenvolvimento (Häkansson e Snehota, 1995);

1B) A cooperação interorganizacional é motivada pela possibilidade de reduzir os custos de transacção dinâmicos (Langlois e Robertson, 1995);

1C) A cooperação interorganizacional é motivada pela possibilidade de partilhar o risco (MCGuire, 2006).

2. Quais os fatores críticos no sucesso dos relacionamentos?

No que refere a esta questão podemos apresentar as seguintes proposições:

2A) Existem fatores críticos de sucesso associados às atividades realizadas na rede (Häkansson, 1987).

2B) Existem fatores críticos de sucesso associados ao desenvolvimento de recursos (Häkansson e Johanson, 1992).

2C) Existem fatores críticos de sucesso associados à interacção dos atores (Häkansson e Johanson, 1992).

2D) Existem fatores críticos de sucesso associados aos relacionamentos (Häkansson e Johanson, 1992).

Na próxima seção, descreve-se a metodologia a utilizar na avaliação empírica das questões seleccionadas para análise.

CAPÍTULO VI – METODOLOGIA

6.1 - Considerações metodológicas

Segundo Easton (2002), quando os investigadores se propõem levar a cabo um trabalho de pesquisa interrogam-se sobre como o mundo é (ontologia) e como é possível conhecê-lo (epistemologia). Isto tem implicações metodológicas sobre diversos aspetos da pesquisa como a generalização, a inferência científica ou o papel da teoria (Danermark, 2002). Assim, pretende-se enquadrar a pesquisa no paradigma científico, do “Realismo Crítico”, onde os fenómenos sociais são explicados através de mecanismos causais.

Com base neste pressuposto, tendo em consideração as questões de pesquisa, a natureza do fenómeno estudado e o quadro teórico que vai servir de suporte a esta investigação. Propõe-se a realização de um estudo qualitativo, através do qual será possível analisar a evolução de uma rede.

O estudo de caso é uma estratégia de investigação intensiva, uma vez que tem por objetivo fazer uma ampla e profunda análise de um determinado fenómeno, a partir de vários pontos de vista (Almeida, 1994). O seu aprofundamento é alcançado através da observação do maior número de aspetos possíveis do fenómeno. A sua principal característica é, sem dúvida, a profundidade e a concentração no objeto de investigação, quer se trate de um indivíduo, um grupo, uma organização, uma cultura, um incidente ou uma determinada situação (Ghauri, 2004). Os estudos de caso são projetados para mostrarem os detalhes do ponto de vista dos participantes, utilizando várias fontes de dados (Tellis, 1997).

Segundo Yin (1994), o estudo de caso deverá ser o método preferido de investigação quando perguntas de investigação tipo “como” ou “porquê” precisam ser respondidas, ao analisar eventos contemporâneos e quando os comportamentos não podem ser controlados.

De acordo com o mesmo autor, os estudos de caso tal como as experiências, são generalizáveis para proposições/hipóteses teóricas, e não para as populações ou

universos. Um caso pode criar e testar uma teoria na medida em que desvende a realidade.

Ainda no que se refere aos estudos de caso, é de salientar que existem 4 métodos para a obtenção de informação na realização: observação, textos e documentos, entrevistas, gravação áudio e vídeo (Yin, 1994). Neste trabalho, optou-se pela realização de entrevistas focalizadas no assunto em análise, ao responsável pela gestão de rede de cooperação do estudo de caso, como fonte de obtenção de dados, por parecer um método adequado ao objetivo do estudo.

Para tal, elaborou-se um guião, procurando manter as questões de resposta aberta, com vista a recolher informação para validar cada uma das proposições apresentadas neste projeto. A existência do referido guião não pretendeu condicionar as respostas (o entrevistado pôde falar livremente, pelo que se procurou criar um ambiente de diálogo e confiança), mas servir de linha condutora às entrevistas, facilitando, numa fase posterior, a sua comparabilidade. Para evitar falhas de memória, as entrevistas foram gravadas integralmente, depois de autorizado pelo entrevistado. Foi ainda solicitada a apresentação de exemplos concretos. Todas as questões foram abordadas numa perspetiva dinâmica, procurando entender de que forma têm evoluído ao longo do tempo. As entrevistas foram depois transcritas e sujeitas a análise de conteúdo.

Bardin (1977) apresenta a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) e a permitir a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção destas mensagens. A finalidade desta análise é então, inferir e pôr em evidência, por procedimentos mais ou menos complexos (Puglisi et al., 2005), informações consideradas relevantes. Minayo (2003) salienta que a análise de conteúdo visa verificar hipóteses e /ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto. A contextualização deve, por isso, ser considerada como um dos principais requisitos, e, mesmo, “o pano de fundo” no sentido de garantir a relevância dos resultados a serem divulgados (Puglisi et al., 2005).

Para muitas pessoas, o estudo de caso está conotado como um método que carece de rigor, porque muitas vezes o investigador é desleixado, equivoca-se perante provas ou

porque consideram que o investigador possui olhares tendenciosos que influenciam a direção dos resultados e das conclusões.

Em termos gerais, a validade interna de um estudo de caso refere o rigor ou precisão dos resultados obtidos, ou seja, o quanto as conclusões obtidas representam e/ou explicam a realidade estudada (Punch, 1998). Esta questão coloca-se apenas quando o objetivo do investigador é buscar relações ou explicar fenómenos – estudo de caso explicativo, causal ou *explanatory case studies* (Yin, 1994) – em que é importante reduzir ao mínimo a influência da subjetividade inerente ao investigador. No fundo, trata-se de equacionar a legitimidade para se inferir dos dados, o que se traduziria em falta de objetividade das conclusões obtidas no estudo (Denzin et al., 1994). Assim, torna-se necessária uma descrição compacta (*thick description*, Stake, 1995, 39) da lógica de inferência utilizada pelo investigador ou nas palavras de Yin (1994), da cadeia de evidências do caso, para que, um auditor externo possa confirmar se a inferência está (ou não) de acordo com a sua fonte.

Outro aspeto importante a considerar refere-se à questão da fiabilidade que não pode deixar de ser colocada se queremos que ao estudo de caso seja reconhecida pertinência e valor. Para isso, o investigador deverá fazer uma descrição tão pormenorizada quanto possível *“de todos os passos operacionais do estudo, e a conduzir a investigação como se alguém estivesse sempre a espreitar por cima do seu ombro”* (Yin, 1994, 37) possibilitando *“que outros autores independentes possam repetir os mesmos procedimentos em contextos comparáveis”* (Shimahara, 1990, citado em Vieira, 1999,96).

6.2 - Relação entre os dados obtidos e as proposições

As questões preparadas no guião das entrevistas tiveram como finalidade procurar obter informação que permitisse corroborar cada uma das proposições apresentadas neste trabalho, conforme demonstrado na tabela 2. Em cada coluna desta tabela encontra-se uma das proposições identificadas no ponto anterior. Cada linha corresponde a cada questão que constitui o guião das entrevistas. Cada cruz (x) indica a

relação entre a informação que se esperava obter através de cada pergunta e cada uma das proposições em análise.

Tabela 2: Relação entre as proposições e as perguntas no guião de entrevista

Questões	Proposições						
	IA)	IB)	IC)	2A)	2B)	2C)	2D)
I							
II	X	X	X	X	X	X	X
III	X	X	X				
IV	X	X	X				
V						X	
VI				X	X	X	X
VII				X	X	X	
VIII							X
IX							X
X				X			
XI				X	X	X	X
XII					X	X	
XIII				X			X
XIV	X		X				X
XV				X	X	X	X
XVI				X	X	X	X

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO VII – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

7.1 Apresentação do caso

O Caso Lancaster College

O Lancaster College (LC) é uma escola de línguas, atualmente faz parte de um grupo de empresas composto por 35 centros e conta com cerca de 10 mil alunos. A primeira escola foi fundada em 1984 por Rui Mitchell juntamente com um sócio, em Vila Nova de Gaia. Nesta rede, podemos encontrar escolas, a que o franqueador chama “**próprias**” (UP), que são detidas a 100% pela empresa Mitchell & Sousa, Lda., (situam-se em Arcozelo, Covilhã, Espinho, Estarreja, Estoril, Fafe, Lisboa, Maia, Oliveira de Azeméis, Santa Maria da Feira, Vila Nova de Gaia e Vizela), escolas **franqueadas** (UF) que são propriedade dos franqueados da rede, (situam-se em Amarante, Póvoa de Varzim e Vale de Cambra), e ainda as escolas em **Joint Ventures**, cujo capital social é detido, no mínimo, em 51% pela empresa franqueadora (localizam em Anadia, Braga, Bragança, Gondomar, Oliveira do Douro, Seixal, Seixezelo, Senhora da Hora e Valongo). Finalmente, o LC tem ainda um outro formato de negócio, o **ensino através de acordos de parceria**, que permitem ao LC prestar os seus serviços nas instalações dos seus parceiros.

No que refere à atividade, no LC são ministrados cursos de idiomas mais tradicionais dos mais tradicionais como o Inglês, Alemão, Francês, Italiano, Espanhol, Norueguês, Sueco, Mandarim entre outros. A formação tanto pode ser ministrada nas instalações próprias ou franqueadas como nas instalações dos clientes (faculdades, empresas, escolas primárias entre outras). Desenvolve também estágios profissionais e cursos de Verão, em estabelecimentos de ensino situados em países onde a língua oficial é o inglês. Promove ainda o ensino de inglês *online*, 24 horas por dia, em parceria com uma filial do Grupo EF, a *Englistown.com*.

Neste estudo, propomo-nos a analisar a cooperação interempresarial do LC, de forma identificar os fatores que influenciam o desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais e a sua consolidação.

7.2 Descrição do Caso

Segundo Rui Mitchell, único sócio fundador ainda ligado à empresa, a localização inicial da empresa foi contestada e desaconselhada. Na época Vila Nova de Gaia era considerada um dormitório do Porto, onde ninguém investia. No entanto, os dois sócios não desistiram da ideia e em 1984 abriram a primeira escola, numa artéria secundária, a 400 metros da Avenida principal da cidade. Passados dois anos, em 1986, o LC mudou de instalações, elegendo para o efeito a Praceta 25 de Abril em frente à Câmara Municipal de Gaia. Ainda neste ano, um dos seus sócios, por questões pessoais, foi viver para a Covilhã onde abriu outra escola. A partir daqui o LC não parou de crescer. Em março de 1987 o número de alunos duplicou de 150 para 300, e é aliás um marco importante na história da empresa, a partir daí a escolha da localização de cada nova escola aberta, futuramente, passou a ser alvo de um estudo cuidadoso e exaustivo. Ainda neste período, a empresa desenvolveu e aperfeiçoou o modelo de negócio, nomeadamente a imagem, o serviço, rotinas e procedimentos administrativos. Foi nesta fase que a empresa adotou uma estratégia de expansão, desenvolvendo a sua atividade externamente tanto em empresas como em escolas primárias. Nos anos seguintes para além destas escolas o instituto abriu mais seis (Estarreja, Fafe, Santa Maria da Feira, Estoril, Oeiras e Porto). Foi também neste período que o LC consolidou a sua imagem mantendo um serviço uniforme em todas as unidades, selecionando quais os atributos a replicar, codificando e transferindo conhecimento entre as escolas.

Porém, a dificuldade de controlo das unidades mais distantes, em resultado da falta de infraestruturas rodoviárias e da estrutura pesada, complexa e pouco flexível, com consequência sobre o serviço prestado, levaram os gestores a repensar a sua estratégia. Assim, o *franchise* surgiu como forma de continuar a crescer sem perda de proximidade com os clientes e funcionários. Na verdade, Mitchell privilegia a componente humana,

“a empresa deve ter o rosto das pessoas que lá trabalham”. Com a adoção do *franchise* a escola continuou a crescer e a transmitir a sua filosofia aos franqueados.

Depois da abertura da primeira escola franqueada na Póvoa, surgiram outras escolas franqueadas (Arrifana, Felgueiras, Lousada, Carvalhos e Penafiel). Foi também neste período que o LC abriu as escolas próprias de Espinho e Vizela.

Segundo Mitchell, o *franchising* surgiu naturalmente sem recurso a qualquer forma promocional. Foram os próprios funcionários e professores a propor a sua entrada como franqueados na rede, pois conheciam o instituto e gostavam do modelo desenvolvido. A informação ia fluindo e o sucesso do primeiro relacionamento era tido como exemplo. Neste contexto, o LC recebeu várias propostas para abrir novas escolas franqueadas. No entanto, com o passar do tempo, várias escolas franqueadas, deixaram de cumprir os pagamentos terminando os contractos de uma forma litigiosa causando despesas judiciais e constrangimentos. Alguns antigos franqueados aproveitaram-se do *know-how* adquirido para abrir as suas próprias escolas, usando outras marcas. Esta situação provocou desconfiança no franqueador, levando-o a recusar propostas para abrir novas escolas.

A partir deste momento, o LC passou a valorizar essencialmente a honestidade nos potenciais franqueados, limitando-se a vender o *franchising* somente quanto possui uma total confiança, reconhecendo um potencial espírito dinâmico e empreendedor, e elegendo preferencialmente os franqueadores que mesmo sem grandes recursos financeiros se dediquem exclusivamente ao negócio.

Em 2000 e face às más experiências, o LC adotou uma nova estratégia de crescimento: a abertura de escolas *joint venture*, onde a empresa Mitchell & Sousa, Lda. detém uma percentagem maioritária. Tal como aconteceu com os relacionamentos de *franchising*, este tipo de escolas foram criadas por funcionários e professores do LC. Os contratos passaram a contemplar cláusulas que garantissem o respeito dos parceiros pelas características da rede e a negociação de algumas situações de compromisso de forma a evitar o término do relacionamento. O *Lancaster College* manteve a preocupação com a uniformização da imagem das unidades, dos procedimentos e rotinas subjacentes à prestação do serviço.

Em 2006, negocia e oficializa o primeiro acordo de ensino através de parceria. Nesta altura negocia uma parceria com uma filial do grupo EF, a *Enlistown.com*. Esta nova forma de cooperar permite ao LC penetrar em mercados onde não quer investir mas, com algum potencial para a prestação dos seus serviços. Segundo Rui Mitchell, o LC tem recebido inúmeras propostas de parceria, mas não consegue dar resposta a todos os pedidos.

Em 2013, o *Lancaster College* agregou seis novos parceiros e em 2014/2015 espera alcançar mais dez espalhadas pelo Centro e Sul do País (Restelo, Campo de Ourique, Telheiras, Lumiar, Cantanhede, Parque das Nações entre outras). A nível internacional tem uma parceria em Moçambique, prevê -se uma no Brasil (em outubro deste ano) e está em negociação de um acordo com uma entidade em Angola.

7.3 Apresentação de resultados

Após a adoção de uma série de procedimentos: breve descrição do caso, definição de categorias de diferentes ordens (para facilitar a comparação), análise de certas passagens consideradas fundamentais, construiu-se a tabela 3, que a seguir se apresenta, com o objetivo de clarificar os resultados obtidos na análise. Permitindo, também, a comparabilidade dos resultados obtidos com o que seria de esperar após a revisão de literatura.

Tabela 3 – Relação entre categorias/entrevista/Referências Bibliográficas

Categoria de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem	Categoria de 3ª ordem	Entrevista	Referências Bibliográficas
Caraterização e evolução da empresa	Caraterização da empresa	Área de atuação	Escolas de línguas (várias línguas sendo a mais importante, em termos de faturação o Inglês)	
		Dimensão	Nível nacional: Escolas próprias, Escolas franqueadas, Escolas em Joint Venture, Parcerias.	
	Evolução da empresa	Novas áreas de negócio	Escolas de línguas (Inglês, russo, mandrim, entre outras); BC - Business English (curso de inglês vocacionado a empresas e alunos na área comercial com alojamento on-line);	Teece et al. (2000)
		Novas formas de negócio	Enfase na estratégia de crescimento, abrandando em termos de franchising devido às más experiências, optando por Joint Ventures e outros acordos de pelas parcerias	
Trabalho em rede	Organização e gestão da rede	Motivações e Objetivos das parcerias	Crescer rapidamente Acesso a recursos e competências Redução de custos dinâmicos Partilha de riscos Obter Resultados Positivos Desenvolver novas áreas de negócio Garantir a sustentabilidade do negócio	Dias et al. (2013) Håkansson e Snehota (1995) Axeilsson e Easton (1992) Langlois e Robertson (1995) Balsas (2000) MCGuire (2006)
		Competências e Divisão do trabalho na rede"	Acesso às competências específicas das contrapartes A criação e manutenção de boa reputação como competências indiretas Desenvolvimento conjunto das competências Dinâmicas (inovação)	Teece et al. (1997) Loasby (1998) Dosi et al. (2000) Zollo e Winter (2002) Dias et al.(2013)
		Gestão da parceria (definição de papeis e regras)	Liderança participativa: Reuniões mensais com todos os parceiros, contacto permanente para avaliação conjunta de estratégias adaptáveis a cada localidade; Acesso às competências de terceiros com quem os parceiros se relacionam A governação é feita através de uma contrato sólido assinado pelas duas entidades, com regras simples, claras e transparentes;	Johanson e Mattsson (1987); Marcon e Moinet (2000,citados por Balestirin et al. , 2008)
	Balanço da parceria	Fatores críticos de sucesso	Resultados positivos Aumento de notoriedade; Acréscimo de serviço. Honestidade; Confiança; Inovação; Empreendedorismo; Boa liderança; Tratamento equitativo	Håkansson e Johanson (1992) Dias et al. (2013)

Fonte: Elaboração própria

Do confronto entre os resultados obtidos da análise da entrevista e a revisão de literatura sobre o tema parecem sobressair um conjunto de considerações:

1. Quanto à evolução da empresa.

A literatura propõe que o futuro de uma empresa depende dos percursos que se lhe apresentam e da sua posição atual, que por sua vez dependem do percurso passado (Teece et al., 2000). Em sentido semelhante, o LC parece ter prosseguido os seus objetivos com base na sua história, em termos de memórias, dos seus intervenientes em relacionamentos, conhecimentos, recursos e relações de confiança. A estrutura atual do negócio da empresa é o produto das opções que esta foi tomando ao longo do tempo, opções estas que são o resultado do percurso que a empresa foi fazendo e das experiências que foi acumulando.

Neste sentido, Rui Mitchell, sócio fundador do LC, identificou as seguintes formas de propriedade das unidades: **escolas próprias** (propriedade do LC e as primeiras a operar); as **escolas franqueadas** (desenvolvidas através do franchising e propriedade dos franqueados), tendo surgido para colmatar as dificuldades na gestão das unidades próprias, provocadas pela distância e pela falta de infraestruturas rodoviárias à data; e as **escolas em *joint venture*** (detidas maioritariamente pelo LC, que é também proprietário ou arrendatário do espaço onde se situa a escola) que surgiram como resultado de problemas a nível do controlo financeiro das unidades franqueadas. Tal como refere o entrevistado:

algum tempo após o início dos relacionamentos, várias escolas franqueadas deixaram de cumprir os pagamentos, cessando os contratos após longas disputas em tribunal, o que me deixou mais cético quanto a futuros relacionamentos, ou seja, passei a ser mais criterioso na seleção dos parceiros, valorizando a honestidade e confiança.

Atualmente, como resultado das más experiências do passado, o LC adotou um novo conceito de negócio, o **ensino através de um acordo de parceria**, onde os objetivos são mutuamente acordados e perseguidos através de um entendimento comum, engloba influência mútua, com um equilíbrio cuidadoso entre a sinergia e a respetiva autonomia. Este novo modelo surgiu como alternativa ao *franchising*, no entanto, segundo o

informante, este continua a ser adotado, *“mas tem algumas restrições, exige nomeadamente um investimento muito superior em relação a uma parceria”*.

2. Quanto às motivações e objetivos das parcerias:

A literatura sugere que a cooperação interempresarial representa a forma mais rápida e menos dispendiosa para superar as carências internas (Dias et al., 2013). No caso estudado, o entrevistado menciona a indisponibilidade de recursos financeiros para o investimento como fator determinante para a realização de parcerias. Estas permitem-lhe crescer mais rapidamente e de forma financeiramente sustentável.

Por outro lado, Håkansson e Snehota (1995) argumentam que, visando o acesso aos recursos e competências dos parceiros, o conteúdo e natureza dos relacionamentos são complexos e, como tal, exercem efeitos em várias dimensões. Os efeitos dos relacionamentos manifestam-se, particularmente, em três dimensões: elos entre atividades, ligações entre recursos e laços entre atores, e estão embebidos numa estrutura agregada – a rede (Axelsson e Easton, 1992). Esta evidência reflete-se nas relações de interceção que o Lancaster College desenvolve para ter acesso aos recursos e às competências das contrapartes para realizar a sua actividade.

Segundo Langlois e Robertson (1995) a emergência de relacionamentos interorganizacionais podem ser explicados em virtude de proporcionarem menores custos de transação dinâmicos (cf. Secção 3.4). Em semelhança, o entrevistado menciona que esta forma de cooperação permite crescer de forma sustentável, com custos inferiores, o que levanta a possibilidade de os custos relacionados com o acesso às competências do parceiro, como por exemplo a negociação e captação de negócios e a gestão administrativa, serem inferiores ao custo e integrar essas competências.

Finalmente, segundo Balsas (2000), as parcerias têm larga aplicabilidade e envolvem baixos riscos. De facto, e de acordo com o informante, o LC optou por esta estratégia para continuar a crescer e minimizar os riscos do investimento.

3. Quanto às competências e a divisão do trabalho na rede

Seguindo o pensamento de Dosi *et al.* (2000), a organização é vista como um conjunto de saberes com determinadas características e, sobretudo, competências, reconhecendo a competência organizacional como o *know-how* que possibilita que a empresa execute a sua atividade. Parece evidente que o LC possui um conjunto de competências de diferentes naturezas, tais como: competências diretas, competências indirectas (cf. secção 3.4) e competências dinâmicas.

As competências diretas ou específicas são as competências estratégicas que permitem desenvolver a atividade e são propriedade unicamente do LC. Estas não são difundidas na rede. (Exemplo)

As competências indirectas (Loasby, 1998) do LC parecem influenciar a emergência e manutenção dos seus relacionamentos. Entre estas destacam-se as competências necessárias à manutenção de uma boa reputação (Dias *et al.*, 2013). De acordo com o referido, o entrevistado preocupa-se em criar e manter uma boa reputação no mercado, permitindo desta forma aumentar o número de clientes e maximizar os lucros. (exemplo)

A heterogeneidade dos parceiros parece, segundo Häkansson e Snehota (1995), promover a aprendizagem e a geração de conhecimento, pelo que poderá potenciar o desenvolvimento de novas competências. Neste contexto, o entrevistado refere que quando se trata do *franchising*, o *know-how* difunde-se na rede, por sua vez, no ensino através de acordos de parceria, não há passagem de *Know-how*, “o parceiro não intervém, não lhe interessa, a única coisa que sabe é que há aulas de línguas a funcionar e em que moldes funciona, mas não tem intervenção directa, a responsabilidade é nossa e nós assumimos isso”. Daqui depreende-se que o conhecimento estratégico não só não é difundido por toda a rede, como parece não haver participação de todos os intervenientes da mesma na construção das competências dinâmicas (cf. secção 3.3) da rede.

Dierickx e Cool (1989) e Teece (1993) reconhecem que algumas empresas desenvolvem competências específicas mais rapidamente do que outras, pelo que se conclui que as

competências específicas são indispensáveis para desenvolver outras competências. Teece *et al.* (2000, 339) chamaram-lhes competências dinâmicas. Dias *et al.* (2013) definem capacidades dinâmicas como sendo o conhecimento necessário para mudar outras competências, sejam elas rotineiras ou operacionais. Os autores identificam seis dessas competências, entre elas a Inovação Aberta, através da qual se procura aplicar os princípios de comércio livre à inovação, baseada numa colaboração com outros stakeholders, especialmente clientes, fornecedores e concorrentes. O caso estudado parece corroborar esta perspectiva. Através das parcerias, o LC pode aceder a novas ideias a custos mais baixos, mais rapidamente e melhor. Rui Mitchell refere a importância da inovação no contexto da interação com os seus parceiros. Neste contexto Rui Mitchell referiu: “*valorizo o dinamismo, o empreendedorismo, a vontade de crescer e diversificar*”, o que poderá levar a concluir que só um parceiro com estas características poderá colaborar e ser recetivo a novas ideias, por outras palavras, dar a sua colaboração no que respeita à inovação (ver Tabelas 4 e 5).

Tabela 4. A inovação no Lancaster College: Exemplo 1 *in* Marnoto (2001,198)

A directora pedagógica da escola da Senhora da Hora introduziu uma modificação na folha de avaliação, para que a assiduidade dos alunos passasse a constar na referida folha e os encarregados de educação pudessem controlar melhor o trabalho dos seus educandos. Tendo sentido essa necessidade, falou com a directora pedagógica da sede, LS, que aprovou a referida alteração e a difundiu pela rede. O LS recorda o sucedido da seguinte forma: “Tínhamos uma folha de avaliação e ela mostrou-me o que achava que seria uma boa ideia. Eu também achei e trouxe e mostrei aos meus colaboradores. E todos acharam que era importante incluir. Tivemos uma reunião com todos os directores pedagógicos no final do período e apresentei a folha e todos acharam uma boa ideia e passámos a usar. A ideia foi difundida pela rede, mas algumas escolas só vão começar agora no início do novo ano lectivo”.

Tabela 5. A inovação no Lancaster College: Exemplo 2 *in* Marnoto (2001,199)

A directora pedagógica da escola de Santa Maria da Feira sentiu necessidade de oferecer um nível intermédio de ensino de inglês, entre os níveis destinados às crianças e os níveis destinados aos adultos, já oferecidos pelo LC. Muitas crianças atingiram o último nível destinado à sua faixa etária e passavam para uma turma de adultos. Contudo, a sua falta de maturidade ainda não lhes permitia “encaixar bem no grupo”. Assim, falou com a directora pedagógica da sede, LS, com quem desenvolveu o novo nível KE. No seguimento desta decisão, foi necessário desenvolver um novo programa e escolher os manuais. Estas tarefas foram realizadas, em conjunto, pelas duas directoras pedagógicas. A ideia não foi difundida de imediato às outras escolas, no entanto, este ano, algumas escolas também leccionaram esse novo nível. Segundo LS, neste caso, não se tratava de níveis oficiais, isto é, não sendo obrigatórios e, portanto, estando dependentes da aprovação dos pais, cada escola estudou o seu caso concreto e optou por oferecer, ou não, este novo nível aos seus alunos.

4. Quanto à organização e gestão das parcerias

Häkansson e Johanson (1992) definiu rede como sendo constituída não só a partir de atores e das relações entre eles, mas também a partir de recursos e de atividades e das dependências entre estes ao longo de toda a estrutura da rede ou seja uma rede engloba uma rede de atores, uma rede de atividades e uma rede de recursos ligadas entre si por quatro forças que são: Interdependência Funcional, Estrutura de Poder, Conhecimento e Estrutura, Dependência Intertemporal. Em semelhança, e de acordo com Rui Mitchell, os atores, atividades e os recursos nesta rede encontram-se funcionalmente ligados uns aos outros; para o controlo das atividades e recursos existem importantes relações que são baseadas no compromisso e envolvimento mútuo, na honestidade, na confiança, e no empreendedorismo; a conceção das atividades, bem como a utilização dos recursos é vinculada através dos conhecimentos e experiências acumuladas de todos os parceiros; finalmente todos os parceiros participam nas decisões, pelo que qualquer alteração na parceria tem de ser negociada e aceite por todos.

A literatura sugere que qualquer ato ou interação de uma empresa deve ser visto no âmbito do padrão dos seus relacionamentos, os quais são influenciados pelos relacionamentos dos seus parceiros diretos (Easton e Araújo, 1989; Axelsson e Easton, 1992). Esta evidência reflete-se nas relações do caso em estudo. Segundo as palavras do entrevistado *“os parceiros para além de aceder à marca e ao prestígio do Lancaster College também acedem às competências de terceiros externos, dito por outras palavras, à rede com quem o LC se relaciona o que seria impossível caso não pertencessem à parceria”*. A título de exemplo referimos a parceria com as multinacionais *BC-Business English e Rosetta Stone*, que fazem parte da rede do Lancaster College e às quais todos os parceiros usufruem dos seus serviços.

Da revisão da literatura sobressai a existência de redes formais - de acordo com Marcon e Moinet, (2000, citados em Balestrin et al., 2008), formada através de termos contratuais que prescreverão regras de conduta entre os intervenientes. Neste tipo de redes, a gestão é estabelecida através de regras claras, mediante cláusulas explícitas,

segundo as quais cada um dos autores terá direito e deveres garantidos pela execução do contrato. Neste contexto, a confiança tem um papel menos relevante que nas redes informais. De forma análoga, o entrevistado refere: *“as parcerias onde o LC intervém são formalizadas através de um contrato sólido, assinado pelos parceiros, com regras simples e claras, onde são estabelecidos os objetivos, direitos e obrigações garantidos pela execução do contrato”*. No entanto, contrariamente ao esperado, o entrevistado, ao longo da entrevista, refere várias vezes o papel da confiança como fator importante nos relacionamentos da rede. Por fim, a literatura analisada de acordo com MCGuire (2006) sugere que as parcerias permitem partilhar os riscos, na entrevista, Rui Mitchell, refere que passou *“a utilizar este novo conceito para continuar a crescer sem investimento minimizando os riscos”*

5. Quanto aos fatores críticos de sucesso

Para o presente trabalho de investigação foram consideradas quatro dimensões de análise – atividades, intervenientes, recursos e envolvente (Häkansson,1987). Estas dimensões então interligadas aos fatores críticos de sucesso, uma vez que em conjunto permitem a operacionalização e evolução das redes de cooperação ao longo do tempo. Tendo em consideração as palavras do entrevistado, o sucesso deste tipo de rede está implícito nos fatores críticos que que exercem influência sobre as referidas dimensões.

Assim temos, quanto às **atividades**, o entrevistado refere a existência de resultados positivos, a minimização do custo e partilha de risco, como sendo aspetos fundamentais para o sucesso do relacionamento;

Em jeito de balanço podemos referir que o estudo de caso realizado confirma o sugerido por Dias et al. (2013). Segundo este autor, o tipo de rede a que nos referimos tende a revelar-se eficaz para aumentar as potencialidades de cada empresa, uma vez que permite um melhor aproveitamento de recursos e capacidades ou mesmo a exploração de novos mercados. O entrevistado partilha esta visão positiva da cooperação considerando particularmente proveitosa. Um bom exemplo disso encontra-se nas

palavras de Rui Mitchell, *“o parceiro fica sempre a ganhar”*. Ao acrescentar à atividade mais um serviço complementar, ao abranger outra área de negócio, a sinergia gerada pelas duas empresas acarreta saldos positivos. Esta evidência parece refletir-se no exemplo dado pelo informante sobre o caso concreto de Coimbra:

Um parceiro isolado num determinado local como é o caso de Coimbra, é um caso interessante porque tem estado a crescer, em dois anos nós conseguimos ter mais alunos, que ele tem como centro e isso é muito bom para nós. O Lancaster College acaba por superar, em termos de alunos e facturação o próprio negócio do parceiro. Isto para nós é bom porque faz ver ao nosso parceiro que esta actividade é rentável, produz resultados, o relacionamento torna-se mais sólido porque há ganhos para os dois lados logo a tendência é para crescer e ganha-se cada vez mais confiança.

No que se refere aos **recursos**, identificou a presença de competências necessárias ao desenvolvimento das atividades, designadamente as relativas à inovação e empreendedorismo. Assim o demonstra, o facto do LC ter proposto ao parceiro que *“começasse por explorar o mercado das escolas primárias”*, na zona da Póvoa. O LC estava interessado nas competências de empreendedorismo que o parceiro demonstrou possuir ao sugerir o alargamento do projecto às faculdades (Marnoto, 2001).

Quanto aos **intervenientes** podemos enumerar a existência de reciprocidade, honestidade, confiança, liderança, boa comunicação e dinamismo como características imprescindíveis ao bom relacionamento. Estas evidências parecem reflectir-se nas próprias palavras do entrevistado quando refere: *“passamos a ser mais rigorosos na selecção dos nossos parceiros, neste momento não basta ter capital, ter capacidade de investir é necessário ter carácter e perfil”*.

No que se refere à **envolvente**, o aumento da notoriedade e o acréscimo do serviço apresentam-se como fatores essenciais para a avaliação positiva do contributo do relacionamento para o desempenho. Esta contestação pode verificar-se na avaliação que o entrevistado faz do desempenho da rede *“a minha avaliação é positiva, basta olhar para os números, olhar para o crescimento, só para dar um exemplo o ano passado tivemos seis parceiros novos e este ano vamos se calhar chegar aos dez”*.

CAPITULO VIII - CONCLUSÕES

8.1 - Principais coincidências

Muitos dos elementos que resultam do estudo de caso vão ao encontro do que nos é proposto na literatura.

Assim, por exemplo, quanto à importância atribuída à cooperação interorganizacional, tal como nos referem Langlois e Robertson (1995) podemos constatar que essa cooperação é tida como fundamental. As razões, apresentadas pelos mesmos autores, parecem coincidir com a visão do entrevistado que considera que esta possibilita a redução dos custos de transação dinâmicos relacionados com o acesso às competências do parceiro. Esta constatação permite validar a proposição 1B).

Ao mesmo tempo, e no seguimento do proposto por Axelsson e Easton (1992), o presente estudo demonstra que, numa rede de relacionamentos interorganizacionais, as empresas envolvidas podem aceder aos recursos e às competências das contrapartes, no exercício da sua actividade, corroborando a proposição 1A).

Os atores, atividades e recursos existentes nesta rede estão funcionalmente ligados: o controlo das atividades e recursos tem como base relações baseadas no compromisso, envolvimento mútuo, honestidade, confiança e empreendedorismo. Além disso, e uma vez mais de forma coincidente com a literatura (Håkansson e Johanson, 1992), a conceção das atividades e a utilização dos recursos parece vinculada aos conhecimentos e às experiências acumuladas de todos os parceiros. Simultaneamente, o caso em estudo demonstra, corroborando a tese dos referidos autores, que todos os parceiros parecem participar nas decisões. Aliás, o entrevistado mostra-se consciente de que, tal como sugerem vários estudos (Easton e Araújo, 1989, Axelsson e Easton, 1992), os relacionamentos de uma empresa podem influenciar os relacionamentos dos seus parceiros. Estas conclusões validam a proposição 2 C)

No caso do LC tornou-se evidente que a organização possui um conjunto de competências: competências diretas, competências indiretas e competências dinâmicas (tal como sugere Dosi et al., 2000), pelo que a emergência de parcerias, pode resultar

da necessidade de o *Lancaster College* utilizar determinadas competências externas e de considerar que podem resultar vantagens da sua combinação com outras existentes, e disponíveis, na rede. Tal facto permitiu-nos confirmar a importância do papel assumido pelas competências indiretas de que nos fala Loasby (1998). No caso particular do *Lancaster College*, considera-se que essas competências são fundamentais, quer para o início do relacionamento, quer para a manutenção dos mesmos. Verificou-se ainda que aquilo que Dias et al. (2013) denomina de capacidade dinâmica ou “Inovação aberta” pode no caso da cooperação interempresarial representar um acesso rápido a novas ideias com baixos custos, o que parece permitir ao LC melhorar as suas competências diretas.

Uma vez mais, e agora no que respeita à organização e gestão da rede, as competências indiretas assumem um papel relevante ao mesmo tempo que a coordenação é assegurada através da contribuição de todos os parceiros (tal como defende Johanson e Matsson, 1987). Compreende-se, por isso, por que razão se considera que nesta cooperação, a liderança é participativa. Estas conclusões confirmam a proposição 2B) As parcerias onde o LC intervém apresentem uma fórmula própria - que combina procedimentos mais formais com outros menos formais, as parcerias desta rede enquadram-se no modelo formal, sendo concretizadas mediante a celebração de um contrato sólido, com regras simples e claras, uma vez mais em consonância com a literatura (Marcon e Moinet, 2000, citados em Balestrin et al., 2008).

O entrevistado refere ainda a partilha do risco como um aspeto determinante na opção de uma estratégia de crescimento através da realização de parcerias, confirmando a proposição 1C).

Finalmente, conclui-se que a avaliação positiva do contributo do relacionamento para o desempenho das partes envolvidas é considerado pelo entrevistado como um fator crítico para a manutenção das mesmas. Esta conclusão corrobora a proposição 1D).

8.2 - Possíveis diferenças

Quanto a possíveis diferenças entre o sugerido pela literatura e os resultados do presente estudo, parece-nos importante ressaltar o facto de não estarmos perante algum tipo de incompatibilidade entre a literatura aplicável ao caso em estudo, mas que são apenas o reflexo da forma como o LC definiu a sua estratégia de cooperação e a adaptou às suas necessidades, expectativas e tendências de evolução. Assim, a análise do caso permitiu-nos concluir que, contrariamente ao que seria de esperar (Häkansson e Snehota, 1995), o *know-how* nem sempre flui de forma rápida e eficiente na rede, o que pode causar constrangimentos ao nível da aprendizagem e da criação de conhecimento. Este facto resulta, aliás, da ação intencional do LC de reservar para si competências estratégicas distintivas que se revelem vantagens competitivas, não só relativamente à concorrência como também quanto aos parceiros. Uma vez mais, parece tratar-se aqui de um reflexo da própria cultura organizacional da empresa. Aliás, muitas das vezes, são experiências anteriores menos bem-sucedidas que parecem estar na base da definição de certas políticas no contexto empresarial.

Outro aspeto importante diz respeito ao facto de, contrariamente ao que seria suposto (ou pelo menos defendido pela literatura: Marcon e Moinet (2000, citados em Balestrin et al., 2008), as parcerias onde o LC participa são formadas através de um contrato sólido, assinado pelos parceiros, com regras simples e claras, onde são estabelecidos os objetivos, os direitos e as obrigações que garantam a execução do contrato, o papel da confiança continua a ser particularmente relevante.

8.3 - Conclusão

A literatura aponta para um conjunto de possibilidades, no que diz respeito à cooperação em rede e aos fatores críticos para o seu sucesso. No entanto, todas essas possibilidades e definições tendem a ser, na prática, ajustadas e adaptadas às circunstâncias particulares de cada organização em cada momento da sua vida. Aquilo que nos é permitido concluir, a partir do estudo realizado, é que no LC se mantém este

pressuposto de adaptabilidade, refletido numa fórmula particular que combina um conjunto de procedimentos formais com outros informais mantendo, no entanto, os traços fundamentais daquilo que a literatura, revista nesta dissertação, apresenta ao nível da cooperação interempresarial e assegurando formalmente as condições mais importantes para o sucesso da cooperação interempresarial.

Além disso, importa referir que algumas das *nuances* que encontramos no LC parecem ser uma resposta ao facto de, ao longo do tempo, ter privilegiado formas distintas de cooperação, com reflexo nas suas estratégias de atuação em rede (escolas próprias, *franchising*, *joint ventures* ou acordos de parceria).

A inovação em termos de tais estratégias de atuação em rede parece ser, aliás, parte integrante da filosofia da empresa, sendo inerente à própria cultura organizacional.

8.4 - Limitações e sugestões para desenvolvimentos futuros

Como em qualquer trabalho desta natureza, esta dissertação apresenta limitações que se espera que possam ser colmatas através de estudos futuros.

Apesar de se considerar que o caso selecionado permitiu compreender os fatores que estão implícitos ao sucesso desta rede interorganizacional, a inclusão de outros casos, nomeadamente contrastantes, enriqueceria naturalmente o conhecimento agora produzido.

O facto de nos termos cingido apenas a um respondente pode encerrar algumas fragilidades, nomeadamente por não ter sido possível garantir a triangulação da informação. É, por isso, razoável reconhecer que o processo pode refletir a visão pessoal e potencialmente subjetiva do entrevistado sobre a relevância e contributo para a investigação. Pensa-se que o rigor colocado nas várias fases da investigação limitou muito o risco de enviesamento daí resultante, mas não é possível garantir a sua total eliminação.

Sendo o tema da cooperação interorganizacional, um assunto com interesse para a sociedade empresarial, devido às constantes alterações do mercado e das estratégias empresariais, é de registar a possibilidade de realização de vários outros estudos que contribuam para esclarecer questões relacionadas com esta questão. Sugere-se que a

robustez e a generalização das suas conclusões a outros contextos seja avaliada através da replicação da investigação em empresas com paradigmas distintos ao do agora estudado.

Seria interessante que futuras pesquisas fossem direcionadas para uma análise longitudinal, que permita a comparabilidade das várias estratégias implementadas ao longo da trajetória de uma empresa e, assim, verificar em termos qualitativos e quantitativos os seus resultados de forma a identificar com mais consistência, os fatores críticos de sucesso/insucesso, para desenvolver a criação de uma cultura de cooperação não só a nível nacional, mas também internacional.

BIBLIOGRAFIA

- AHUJA, G., SODA, G., ZAHEER (2012). The genesis and dynamics of organizational networks, *Journal Organization Science* 23 (2), 434-448.
- ALCHIAN, A., DEMSETZ, H. (1972) Production, information cost, and economic organization, *American Economic Review* 62, 777-795, In: POPPO, Laura and ZENGER, Todd (2002), Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23, 707-725.
- ALMEIDA, J. F. (1994) Metodologia da pesquisa empírica, In: *Introdução à Sociologia*, Lisboa, Universidade Aberta.
- APPLEYARD, M., HATCH, N. , MOWERY, D. (2000) Managing the Development and Transfer of process Technologies in the semiconductor Manufacturing Industry in G.Dosi, R. Nelson e S. Winter (eds), *The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*, Oxford University Press, 183-209
- ARCO, H., SILVA, C. (2012) Dilemas das Redes de cooperação interorganizacionais e a formação dos profissionais de saúde, O caso da Enfermagem, *VII Congresso Português de Sociologia*, 19 a 22 junho 2012,
- AXELSSON, B., EASTON, G. (1992) *Industrial Networks – A new View of Reality*, London,
- BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. (2008) Redes de cooperação empresarial In *Estratégias de gestão na nova economia*, Bookman, Porto Alegre
- BALSAS, C. (2000), *O Urbanismo Comercial e as Parcerias Público-Privado para a Gestão do Centro das Cidades, Ensinaamentos da Experiência Estrangeira*, Lisboa: Observatório do Comércio.
- BARDIN, L. (1977) *Análise de conteúdo*, Lisboa: Edições 70.
- BRINKERHOFF, J.M. (2002), *Government – Nonprofit Partnership: A Defining Framework*, *Public Administration and Development*, 22 (1), 19-30
- BRITO, C., SILVA, S.C. (2009) When trust becomes the fourth “C” of cooperation, *The Marketing Review*, vol.9, nº 4, 289-299.
- BRITO, C.M. (1993) Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial, *Working paper nº 38*, Faculdade de Economia do Porto, Porto

- CÂNDIDO, G. A.** (2001) *Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamento industrial entre PME's: um estudo comparativo de experiências brasileiras*. Tese doutoramento, Programa de Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- COMBS, J.G., KETCHEN, D.J.** (1999) Explaining Infirm Cooperation and Performance, Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics , *Strategic Management Journal*, Vol.20, 867-888.
- CONLON, K.J., GIOVAGNOLI, M.** (1998) *The Power of Two*, Jossey Bass Publishers, 1ª Ed., San Francisco .
- DANERMARK, B.** (2002) *Explaining Society: Critical Realism In Social Science*, London.
- DIAS ET AL., A.L., VARELA, M., COSTA, L.J.** (2013) Parcerias, recursos e capacidades In *Excelência Organizacional*, Horácio Piriquito, bnomics, 1ª Ed., Lisboa.
- DIERICKX, L., COOL, K.** (1989) Asset Stock Accumulation and Competitive Advantage, *Management Science*, vol. 35, nº 12, 1504-1511.
- DINIZ, B.A., MARCONATTO, D.A.** (2010) Confiança: um construto Universal, *Journal Belo Horizonte*, Vol. II, nº I, 35-55, Brasil.
- DOSI, G., NELSON, R.R., WINTER, S.G.** (2000) *The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford.
- DOSI, G.E, MERENGO, L.** (1994) Some Elements of na Evolutionary Theory of Organosational Competencies, in R. Langlois, T. Yu e P. Robertson (eds), *Alternative Theories of the Firm*, vol. 1, Edward Elgar Publishing Limited.
- EASTON, G.** (1992) Industrial Networks: a review, In *Industrial Networks: A New View of Reality*, Axelsson, B. e Easton, G., 1-27, London, Routlege.
- EASTON, G.** (2002) Marketing, A Critical Realist Approsch, *Journal of Business Research*, vol. 55, 103-109.
- EASTON, G., ARAÚJO, L.** (1989) The Network Approach, Na Articulation in *Advances in International Marketing, Networks of Business Relationships*, Hallen, L., Johnson, J., JAI Press, 97-119.

- EASTON, G., ARAÚJO, L.** (1994) Market Exchange, Social Structures and Time, *European Journal of Marketing*, Vol.28, nº 3, 72-84.
- EISENHARDT, K.M., MARTIN, J.A.** (2000) Dynamic capabilities: What are They?, *Strategic Management Journal* nº 21 (special issue), 1105-1121.
- FORD, D.** (2002) *Understanding Business Marketing and Purchasing*. Thied Edition, London, Uk: Thomson Learning.
- FORD, D., GADDE, L. E., HÄKANSSON, H., SNEHOTA, I.** (2003) *Managing Business Relationships*, Chichester, John Wiley & Sons.
- FORD, D., GADDE, L.E., HÄKANSSON, H., SNEHOTA, I., TURNBULL, P., WILSON, D.** (1998) *Managing Business Relationships*, Chichester, John Wiley & Sons.
- FORD, D., HÄKANSSON, H.** (2006) The Idea of Business Interaction, *The IMP Journal*, Vol. 1, Nº 1, 4-27.
- FORD, D., HÄKANSSON, H., JOHANSON, J.** (1986) *How do companies interact?* , *Marketing and Purchasing*, 11, 26-41.
- FOSS, N.** (1999) Networks, Capabilities and Competitive Adavantage, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 15, 1-15.
- FOSS, N. J.** (1996) Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments, *Organization Science* 7(5), 470-476.
- FRIEDBERG, E.** (1995) *O Poder e a regra, Dinâmicas da acção organizada*, Instituto Piaget, Lisboa.
- GHAURI, P.** (2004) Designing and conducting case studies. In: *intentional business research in marschan-Piekkar*, R. and C. Welch (Eds), *Handbook of Qualitative Research for International Business*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., 109-124.
- HÄKANSSON, H.** (1987) *Industrial Technological Development: A Network Aproach*, London, Routledge.
- HÄKANSSON, H., JOHANSON, J.** (1992) A Modelo f Industrial Networks. In: *Industrial Networks – a New View of Reality*, Axelsson, B. e Easton, G. (Eds), London: Routledge, 28-33.

- HÄKANSSON, H., OLSEN, P.I., BAKKEN, T.** (2013) Agency and Economizing in Interacted Economies, *The IMP Journal*, Issue 2, Volume 7, 106-111.
- HÄKANSSON, H., SNEHOTA, I.** (1995) *Developing Relationships in Business Networks*, London and New York, Routledge.
- HÄKANSSON, H.; FORD, D.** (2000) How Should Companies Interact in Business Networks. In: *Understanding Business Marketing and Purchasing*, D. Ford (ed) Third Edition, London, Thomson Learning, 248-257.
- HELFAF, C., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D., WINTER, S.** (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organisations*, Blakwell Publishing, Malden.
- HENDERSON, R.E., COCKBURN, I.** (2000) Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Drug Discovery, in G. Dosi, R. Nelson e S. Winter (eds), *The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*, Oxford University Press,
- HENNART, J.F.** (2010) Transaction Costs Perspectives on inter-organizational Relations, *The Oxford Handbook of Inter organizational Relations*, Cropper, Steve, Ebers, Mark, Huxham, Chris e Ring, Peter Smith (Eds.) Reino Unido : Oxford University Press Inc., 339-365.
- HESTERLY, W.S., LIEBESKIND, J., ZENGER, T.R.** (1990) Organizational economics: An impending revolution in organization theory? *Academy of Management Review*, 15, 402-420. In: COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999) Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics, *Strategic Management Journal*, 20, 867-888.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273420396002>
- IAPMEI** (2003) Brochura do Programa SISCOOP.
- IAPMEI** (Instituto de apoio às pequenas e médias et al. empresas e ao investimento) (2000) *Programa Rede de Cooperação*, [Online] 2014. Disponível em: <http://www.iapmei.pt>
- JACABSON, D.** (2009) Revisiting it governance in the light of institutional theory. In: *42nd Hawaii international conference on system Science*, [Online]. Disponível em:

<http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2009/3450/00/09-10-02.pdf>

- JENSEN, M., MECKLING, W.** (1976) Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 305-360.
- JOHANSON, J., MATTSSON, L.G.** (1987) Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach, *International Studies of Management Organization*, vol. XVII, nº 1, 34-48.
- KAPLAN AND NORTON** (1996) *The Balance Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- LANGLOIS, R., FOSS, N.** (1999) Capabilities and Governances: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organisation, in R. Langlois, T. Yu e P. Robertson (eds) *Alternative Theories of The Firm*, Vol. I, Edward Elgar Publishing Limited.
- LANGLOIS, R.N., ROBERTSON, P.L.** (1995) *Firms, Markets and Economic Change – A Dynamic Theory of Business Institutions*, London: Routledge.
- LOASBY, B.** (1998) The Organisation of Capabilities, *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, vol. 35, nº 2, 139-160.
- LORENZONI, G., ORNATI, O.** (1988) Constellation of Firms and New Ventures, *Journal of Business Venturing*, nº 3, 41-57.
- MACIEIRINHA, L.M.R.** (2009) *Dinamização da Cooperação Interempresarial: Proposta de aumento da eficiência pela identificação e fecho de gaps Teoria – Conceção – Implementação, O caso SISCOOP*, Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Porto.
- MARNOTO, S.M.F.** (2001) *Sistemas de Franchising – Uma perspectiva de Competências e Redes de Relacionamento*, Edições ISMAI, Maia.
- MCGUIRE, M.** (2006) *Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It*, *Public Administration Review* 66 (Supplement), 33-43.
- MILLES, RAYMOND E. SNOW, CHARLES C.** (1986) Organizations: New concepts for new forms, *California Management Review*, Berkeley, vol. 28, California.

- MINAYO, M.C.S.** (2003) *Pesquisa Social: teoria, métodos e criatividade*, 22ª ed., Vozes, Publishing Ltd., 89-11, Rio de Janeiro.
- NELSON, R.R., WINTER, S.G.** (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Press, Harvard University Press, Cambridge.
- OELSnitz, D., TIBERIUS, V.** (2007) Zur Dynamisierung interorganisationaler Lernstrategien – Pfade zwischen Kooperation und Wettbewerb In: *Managementforschung*, Nr. 17, S. 121-159.
- OLIVER, A.L., EBERS, M.** (1998) Networking studies, an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships, *Organization Studies*, Vol.19, 549-583.
- OLIVER, C.** (1990) Determinants of inter-organizational relationships, integration and future directions, *Academy of Management Review*, Vol. 15, nº 2, 241-265.
Organization Studies, Vol.19, 549-583.
- PENROSE, E.** (1959) *The theory of the growth of the firm*, Oxford: Brasil Blackwell.
- PISANO, G.** (2000) In Search of Dynamic Capabilities: The Origins of R&D Competence in Biopharmaceuticals in G. Dosi, R. Nelson e S. Winter (eds), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, 129-154.
- POWELL, W.W.** (1990) Neither market nor hierarchy: Network forms of organizations. *Research in Organizational Behavior*, vol.12, 295-336.
- PROENÇA, J., CASTRO, L.M.D.** (1998) Relationships in Banking In: *Network Dynamics in international Marketing*, P. Naudé e P. Turnbull (eds), Elsevier Science, 164-191, Oxford.
- PUGLISI, M.L., FRANCO, B.** (2005) *Análise de conteúdo*, 2ª ed., Brasília: Líber Livro.
- PUNCH, K.** (1998) *Introduction to social research: Quantitative & Qualitative Approaches*. London, Sage Publications
- RICARDSON, G.** (1972) The Organisation of Industry, *The Economic Journal*, vol.82.
- RICHARDSON, G.B.** (1997) The Organisation of Industry, *Economic Journal*, Vol. 82, 883-896, Oxford University Press, Oxford.

- RING, P.S., VAN DE VEN, A.F.** (1994) Developmental process of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, Vol.19, nº 1, Briarcliff Manor, New York.
- ROLO, T.** (2001) *Contributo para a análise dos factores críticos de sucesso para a dinamização da cooperação inter empresarial*, Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão de Tecnologia, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- ROSEIRA, C.** (2005) *O Impacto da Gestão de Fornecedores no desempenho das Empresas Industriais*, Tese de Doutoramento, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- SANTOS, J.C., FERREIRA, M.P., REIS, N.R.** (2011) A empresa e o meio nas teorias económicas da empresa: uma Leitura longitudinal, *Working paper nº 72*, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria
- SELADA, C., ROLO, T., FELIZARDO, J.R.** (1998) *A Dinamização da Cooperação Inter-Empresarial no Sector de Componentes para Automovel: O Caso de Estudo ACECIA, ACE.*
- SOUSA, C.** (1997) *Difusão da Inovação Tecnológica nos Sectores dos Moldes e do Vestuário em Portugal*, Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Economia e Gestão de Ciências e Tecnologia, ISEG, Universidade Técnica de Lisboa.
- STAKE, R. E.** (1995) *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, CA: Sage. Publications
- TEECE, D.** (1993) The Dynamics of Industrial Capitalism: perspectives on Alfred Chandlers' Scale and Scope (1990), *Journal of Economic literature*, vol. 31.
- TEECE, D.M., PISANO, G., SCHUEN, A.** (2000) "Dynamic Capabilities and Strategic Management", in G. Dosi, R. Nelson e S. Winter (eds), *The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*, Oxford University Press.
- TELLIS, W.** (1997) *Introduction to case study: The Qualitative Report*, Volume 3, Number 2, july.

- TIBERIUS, V. (2008)** *Prozesse und Dynamik des Netzwerkwandels*, Wiesbaden (Gabler Verlag).
- TURNBULL, P., FORD, D. (1996)** Interaction, Relationships and Networks in business markets: an evolving perspective, *Journal of Business & Industrial Marketing*, nº 3 e 4, 44-62.
- TURNBULL, P., VALLA, J.P. (1986)** *Strategies for International Industrial Marketing*, Croom Held, London.
- VIEIRA, C.M. (1999)** *A credibilidade da investigação científica de natureza qualitativa: questões relativas a sua fidelidade e credibilidade*. *Revista Portuguesa de Psicologia*, Ano XXXIII, 2, pp. 89-11.
- WEGNER, D., ROSSI, G. SCARANO, T.F. (2014)**, A Dinâmica da Cooperação: um estudo longitudinal em redes empresariais do sector Moveleiro, *Contextus -Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Vol. 12, Nº 1, Jan/abr.
- WILLIAMSON, O.E. (1984)**, The Economics of Governance: Framework and implications. In: *Alternative Theories of The Firm*, Langlois. R.; Yu, T. E., Robertson P. (eds) vol. I, Edward Elgar Publishing Limited.
- WILLIAMSON, O.E. (1985)** *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press.
- WILLIAMSON, O.E. (1996)** *The mechanism of governance*, Oxford, University Press.
- WILLIAMSON, O.E. (2000)** The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead, *Journal of Economic Literature*, vol.18, 595-613.
- WILLIAMSON, O.E. (2002)** The theory of the firm as governance structure: from choice to contract, *The Journal of Economic Perspectives*, vol.16, American Economic Association.
- WINTER, S.G. (2003)** Understanding Dynamic Capabilities, Wiley Online Library, *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.
- YIN, R.K. (1994)** *Case study research: design and methods*, London: SAGE Publications.
- YOGUEL, G. (2000)** Creating capabilities in local environment and production networks, *Cepal Review* 71, 101-115.

ZOLLO, M., WINTER, S.G. (2002), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science* 13, 339-351.

ANEXOS

Guião de Entrevista

- 1- Que tipos de relacionamentos existem na sua empresa?
- 2- Como e quando decidiu trabalhar em redes? Que problemas encontrou? Dê exemplos
- 3- Em que contexto foi desenvolvido este tipo de parcerias?
- 4- Quais foram os objetivos para a criação deste tipo de parcerias?
- 5- Caracterize os principais participantes destes tipos de parceria?
- 6- Como é que estes participantes foram selecionados para fazer parte desta parceria? Há possibilidade de alguma entrada ou saída de participantes?
- 7- Quais os requisitos para se tornar um parceiro?
- 8- Caracterize o tipo de relacionamentos existente entre as várias entidades que fazem parte desta parceria?
- 9- Como é governada a parceria?
- 10- Quais são as atividades principais desenvolvidas pela parceria? Como são definidas? e quais são as responsabilidades de cada parceiro?
- 11- Como avalia a relação recursos/intervenientes/resultados na rede?
- 12- Que tipo de recursos/competências foi necessário partilhar para poder funcionar em rede com os outros parceiros?

- 13- Que avaliação faria do desempenho da rede? Porquê? Dê exemplos?
- 14- Considera que esta cooperação tem permitido ultrapassar restrições de recursos e/ou reduzir riscos?
- 15- Existem parcerias que correm mal? Identifique as possíveis causas e dê exemplos.
- 16- Enumere no seu parecer quais os fatores que podem ter mais ou menos influencia no sucesso/ insucesso das parcerias.