



Faculdade de Economia

Universidade de Coimbra

DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Estratégia Empresarial

**A IMPORTÂNCIA DA CONFIANÇA NA ORIENTAÇÃO PARA A
COOPETIÇÃO E O EFEITO DESTA NA *PERFORMANCE* EMPRESARIAL:
O CASO DA INDÚSTRIA DE MOLDES PORTUGUESA**

CARLOS NORBERTO BRITO ESTEVES

COIMBRA, 2009



Faculdade de Economia

Universidade de Coimbra

**A IMPORTÂNCIA DA CONFIANÇA NA ORIENTAÇÃO PARA A
COOPETIÇÃO E O EFEITO DESTA NA *PERFORMANCE* EMPRESARIAL:
O CASO DA INDÚSTRIA DE MOLDES PORTUGUESA**

CARLOS NORBERTO BRITO ESTEVES

Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial Realizada sob Orientação da Doutora Alzira Maria Ascensão Marques, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, instituição com a qual a FEUC estabeleceu um protocolo de cooperação, no âmbito do qual as aulas do referido mestrado decorreram nas instalações da ESTG.



Coimbra, 2009

Agradecimentos

A realização desta dissertação foi possível graças à colaboração e apoio de pessoas e instituições que não poderia deixar de referir, e às quais quero deixar o meu reconhecimento e gratidão.

Assim, um especial agradecimento à minha orientadora Doutora Alzira Maria Ascensão Marques, pelo apoio, correcções, críticas e sugestões, bem como à disponibilidade sempre demonstrada ao longo de toda a dissertação.

Igualmente importante foi a colaboração das empresas que aceitaram responder ao questionário. A todas agradeço o apoio e as informações prestadas, já que sem essa colaboração este trabalho não teria sido possível.

À FEUC e à Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria agradeço o apoio institucional concedido, o qual facilitou e tornou exequível este trabalho.

À organização *Key Plastics* Portugal que me tem permitido ousar aprender e crescer profissional e socialmente, integrado nesta organização ao longo destes últimos anos.

Por último, um agradecimento especial à minha família. Obrigado por me terem dado sempre a ajuda, o suporte emocional e a motivação para ultrapassar as dificuldades e terminar a dissertação aqui apresentada.

A todos, um muito OBRIGADO!

Resumo

As alterações de funcionamento dos mercados, no contexto da contínua mudança do ambiente concorrencial, requerem novas e diferentes formas de cooperação empresarial.

As estratégias relacionais têm como pilar fundamental a confiança que, associada aos mecanismos de controlo formal, permitem às empresas concretizar mais negócios.

A comunidade científica tem defendido que a estratégia de coopetição é uma alternativa válida para que os seus actores retirem benefícios económicos e criem ou sustentem vantagens competitivas para a rede.

Assim, este estudo procura conhecer a importância da confiança, associada aos mecanismos de controlo e aos padrões culturais, para as relações de cooperação e de coopetição e qual o efeito destas, associadas ao ambiente concorrencial e ao controlo formal, na *performance* empresarial.

Para concretizar este objectivo, após uma revisão bibliográfica, foi realizado um estudo empírico, de características transversais, que se baseou na análise factorial exploratória para a validade e consistência do modelo de medida dos conceitos, seguida da análise de correlações de Pearson e dos Modelos de Regressão Linear Múltipla no estudos das relações entre as dimensões em estudo.

A investigação aqui apresentada mostra a importância que a confiança tem nas relações de cooperação e o controlo formal nas relações de coopetição e como estas, associadas ao ambiente concorrencial e ao controlo formal, estão positivamente associadas à *performance* empresarial.

Palavras-chave: Confiança; Controlo Formal; Cooperação; Coopetição e *Performance*.

Abstract

Changes in functioning of markets, in a context of continuous mutation in the competitive environment, require new and different forms of corporate cooperation.

Trust is the fundamental pillar of relational strategies. This trust together with formal control mechanisms and cultural patterns allow companies to gather more business.

The scientific community advocates that *coopetition* strategy is a valid alternative so that its players are able to draw economic benefits and create or sustain competitive advantage for the network.

Thus, this research seeks to understand the importance of trust, associated to control mechanisms and cultural patterns, in cooperation and coopetition relations and their effect in business performance.

To achieve this goal, after the bibliographic review, a transversal characteristics empirical research was conducted, using an exploratory factor analysis for the investigation of the evaluation model and a multivariate analysis for the study of relations between the dimensions under investigation.

The research presented here supports the importance of both trust in cooperation relationships and formal control have in coopetition relationships and how they, together with formal control mechanisms and competitive environment, have a positive impact on organizational performance.

Keywords: Trust, Formal Control, Cooperation, Coopetition and Performance.

Índice de Figuras

Figura 1.1 - Estrutura Organizativa da Dissertação

Figura 2.1 - Modelo da Relação Teórica entre Relações Coopetitivas e *Performance*

Figura 3.1 - Representação Esquemática da Investigação Empírica

Figura 3.2 - Modelo conceptual 1

Figura 3.3 - Modelo conceptual 2

Figura 3.4 - Esquematização da Proposição 3

Figura 3.5 - Modelo Operacional de Investigação das Relações de (a) cooperação e (b) coopetição

Figura 3.6 - Modelo Operacional de Investigação da *Performance*

Figura 6.1 - Modelo Operacional de Investigação das Hipóteses H1a e H2a.

Figura 6.2 - Modelo Operacional de Investigação das Hipóteses H1b, H2b e H3.

Figura 6.3 - Modelo Operacional de Investigação das Hipóteses H4, H5 e H6.

Figura 7.1 - Modelo Conceptual para Investigação Futura

Índice de Quadros

- Quadro 3.1 - Síntese das Hipóteses de Investigação
- Quadro 3.2 - O Perfil dos Inquiridos
- Quadro 4.1 - Itens Relativos ao Ambiente Concorrencial
- Quadro 4.2 - Itens Relativos à Cooperação
- Quadro 4.3 - Itens Relativos à Confiança
- Quadro 4.4 - Itens Relativos ao Controlo Formal e Contratos
- Quadro 4.5 - Itens Relativos à Cultura Nacional e Organizacional
- Quadro 4.6 - Itens Relativos à Coopetição (Cooperação + Competição)
- Quadro 4.7 - Itens Relativos à *Performance* Empresarial
- Quadro 4.8 - Itens Relativos à Cooperação Empresarial
- Quadro 4.9 - Itens Relativos à Frequência de Contratos e Protocolos
- Quadro 4.10 - Avaliação do Teste KMO
- Quadro 4.11 - Resumo dos Resultados das Análises Factoriais Exploratórias
- Quadro 4.12 - Avaliação do Coeficiente Alfa (α)
- Quadro 4.13 - Dimensão do Ambiente Concorrencial
- Quadro 4.14 - Dimensões dos Motivos da Cooperação
- Quadro 4.15 - Dimensões da Formalização da Cooperação
- Quadro 4.16 - Dimensões da Cooperação
- Quadro 4.17 - Dimensões da Confiança
- Quadro 4.18 - Dimensões do Controlo Formal e Contratos
- Quadro 4.19 - Dimensões da Cultura Nacional e Organizacional
- Quadro 4.20 - Dimensões da Coopetição
- Quadro 4.21 - Dimensões da *Performance* Empresarial
- Quadro 5.1 - Distribuição das Empresas pelos seus Principais Produtos e/ou Serviços Vendidos
- Quadro 5.2 - Forma Jurídica das Empresas
- Quadro 5.3 - Idade dos Dirigentes das Empresas
- Quadro 5.4 - Formação dos Dirigentes das Empresas
- Quadro 5.5 - Perfil dos Dirigentes Inquiridos
- Quadro 5.6 - Antiguidade das Empresas Inquiridas
- Quadro 5.7 - Teste *t* para a Igualdade das Médias do Capital Social
- Quadro 5.8 - Classificação da Dimensão das Empresas Inquiridas pelo Número de Empregados*
- Quadro 5.9 - Classificação da Dimensão das Empresas Inquiridas pelo Número de Empregados**
- Quadro 5.10 - Volume de Negócios Líquido em 2007
- Quadro 5.11 - Teste *t* para a Igualdade de Médias do Volume de Negócios
- Quadro 5.12 - Segmentação das Vendas por Mercados
- Quadro 5.13 - Mercados de Actuação das Empresas
- Quadro 5.14 - *Ranking* das Empresas Inquiridas Para os Principais Segmentos e Indústrias
- Quadro 5.15 - A Formalização da Estratégia

- Quadro 5.16 - Teste t para a Igualdade de Médias da Formalização da Estratégia em Função do Número de Trabalhadores
- Quadro 5.17 - Estrutura Organizacional das Empresas Inquiridas
- Quadro 5.18 - Posição do Marketing na Estrutura Organizacional
- Quadro 5.19 - Cooperação Empresarial
- Quadro 5.20 - Principais Actividades de Cooperação com o Parceiro Complementador
- Quadro 5.21 - Principais Actividades de Cooperação com o Parceiro Cliente
- Quadro 5.22 - Principais Actividades de Cooperação com o Parceiro Fornecedor (*Outsourcing*)
- Quadro 5.23 - Principais Actividades de Cooperação com o Parceiro Concorrente
- Quadro 5.24 - Principais Actividades de Cooperação com Outros Parceiros
- Quadro 6.1 - Os Coeficientes de Correlação de Pearson
- Quadro 6.2 - Resultados da Regressão dos Factores Explicativos da Confiança (Capacidade)
- Quadro 6.3 - Resultados da Regressão dos Factores Explicativos da Confiança (Benevolência)
- Quadro 6.4 - Resultados da Regressão dos Factores Explicativos da Frequência de Protocolos e Contratos com Organizações com e sem Fins Lucrativos
- Quadro 6.5 - Resultados da Regressão dos Factores Explicativos do Compromisso Relacional
- Quadro 6.6 - Resultados da Regressão dos Factores Explicativos da Cooperação Comunicativa
- Quadro 6.7 - Resultados da Regressão dos Factores Explicativos da Capacidade Coopetitiva
- Quadro 6.8 - Resultados da Regressão dos Factores Explicativos das Sinergias da Coopetição
- Quadro 6.9 - Resultados da Regressão dos Factores Explicativos da *Performance* do Cliente
- Quadro 6.10 - Resultados da Regressão dos Factores Explicativos da *Performance* Aprendizagem Organizacional
- Quadro 6.11 - Resultados da Regressão dos Factores Explicativos da *Performance* Económica e Comercial
- Quadro 6.12 - Resumo das Hipóteses Testadas

Lista de Siglas

B2B - *Business to Business*

CAE - Classificação das Actividades Económicas

CE - Comissão Europeia

CEFAMOL - Associação Portuguesa da Indústria dos Moldes

CTI - *Conditions of Trust Instrument* (Condições do Instrumento de Medida da Confiança)

EUA - Estados Unidos da América

GM - General Motors

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

ID - Investigação e Desenvolvimento

IMP - *Industrial Marketing and Purchasing*

INE - Instituto Nacional de Estatística

KMV - Key Model Variables

MRLM - Modelo Regressão Linear Múltipla

PME - Pequenas e Médias Empresas

RLM - Regressão Linear Múltipla

SLA - *Service Level Agreement* (Acordos de Nível de Serviço)

SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*

SUV - *Sport Utility Vehicle* (Utilitário Desportivo)

TI - Tecnologias de Informação

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

WWW - *World Wide Web*

Índice

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	III
PALAVRAS-CHAVE: CONFIANÇA; CONTROLO FORMAL; COOPERAÇÃO; COOPETIÇÃO E PERFORMANCE. ABSTRACT	III
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE QUADROS	VIII
LISTA DE SIGLAS	X
1 - APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO	1
2 - REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 - O Conceito de Confiança	14
2.1.1 - O Controlo Formal e Contratos como Fonte de Confiança	17
2.1.2 - O Efeito dos Padrões Culturais na Confiança	19
2.2 - O Papel Determinante da Confiança na Cooperação	22
2.2.1 - O Controlo Formal e Contratos como Fonte de Cooperação e Competição	25
2.2.2 - O Efeito da Comunicação e Troca de Informação na Cooperação:	27
2.2.3 - O Efeito dos Padrões Culturais na Cooperação e Competição	28
2.3 - O Conceito de Performance	32
2.3.1 - Conceito e Relações Cooperativas na Performance Global	33
2.3.2 - O Efeito do Controlo Formal e Contratos na Performance	37
2.4 - A Natureza da Coopetição	38
2.4.1 - Perspectiva Competitiva	38
2.4.2 - Perspectiva Cooperativa	39
2.4.3 - Perspectiva Coopetitiva	40
2.4.4 - A Tipologia de Coopetição	41
2.5 - Relações Coopetitivas: O Efeito da Coopetição na Performance Global	43
2.5.1 - Benefícios das Relações Coopetitivas: Transferência de conhecimento	44
2.5.2 - O Efeito da Fonte e do Alinhamento de Competências da Coopetição no Sucesso e Performance Empresarial	46
2.5.3 - O Efeito da Coopetição Intraorganizacional e Interfuncional na Performance	47
2.6 - Conclusão	48
3 - QUADRO CONCEPTUAL E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	51

3.1 - Introdução	51
3.1.1 - Planeamento da Investigação Empírica	52
3.1.2 - O Método Científico	53
3.2 - Objectivos	54
3.3 - Proposições, Modelos e Hipóteses de Investigação	55
3.3.1 - Hipótese Teórica	55
3.3.2 - Modelos Conceptuais	56
3.3.3 - Proposições e Hipóteses Básicas de Investigação	56
3.4 - Objecto do Estudo	62
3.4.1 - Um Estudo Transversal	62
3.4.2 - A Recolha de Dados	63
3.4.3 - Os Inquiridos	65
3.4.4 - O Questionário	66
3.5 - O Processamento da Informação e Técnicas Estatísticas	71
3.6 - Limitações e Conclusões	72
4 - O MODELO DE MEDIDAS: ESTUDO DA SUA CONSISTÊNCIA E VALIDADE	73
4.1 - As Variáveis Principais	73
4.1.1 - Ambiente Concorrencial	73
4.1.2 - A Cooperação	74
4.1.3 - A Confiança	75
4.1.4 - Controlo Formal e Contratos	77
4.1.5 - A Cultura Nacional e Organizacional	78
4.1.6 - A Coopetição	79
4.1.7 - A Performance	81
4.2 - As Variáveis Secundárias	83
4.2.1 - As Características das Empresas	83
4.2.2 - As Características dos Inquiridos	84
4.2.3 - As Características da Cooperação Empresarial	84
4.3 - A Consistência e Validade do Modelo de Medidas	86
4.3.1 - Análise Factorial Exploratória	86
4.3.2 - Análise de Fiabilidade	90
4.4 - Discussão dos Resultados	90
4.4.1 - O Ambiente Concorrencial	90
4.4.2 - As Razões de Cooperação Empresarial	91
4.4.3 - Formalização da Cooperação	92
4.4.4 - Cooperação	93
4.4.5 - Confiança	94
4.4.6 - Controlo Formal e Contratos	95

4.4.7 -	Cultura Nacional e Organizacional	96
4.4.8 -	Coopetição	97
4.4.9 -	<i>Performance</i> Empresarial	99
4.5 -	Conclusão	101
5 -	ANÁLISE DESCRITIVA DAS EMPRESAS DA AMOSTRA	103
5.1 -	Introdução	103
5.2 -	Características das Empresas da Amostra	103
5.2.1 -	Demografia e Actividade	104
5.2.2 -	Dimensão	107
5.2.3 -	Distribuição das Vendas	111
5.2.4 -	Estratégia	113
5.2.5 -	Estrutura Organizacional	115
5.2.6 -	As Práticas de Cooperação Empresarial	116
5.2.7 -	Conclusão	121
6 -	TESTE DAS HIPÓTESES: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	125
6.1 -	Introdução	125
6.2 -	O Teste das Hipóteses e das Proposições	125
6.2.1 -	Os Determinantes da Cooperação	131
6.2.2 -	Os Antecedentes da Coopetição	135
6.2.3 -	Os Determinantes da <i>Performance</i> Empresarial	140
6.2.4 -	Conclusão	147
7 -	CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	151
7.1 -	Conclusões	151
7.1.1 -	Conclusões do Estudo Descritivo	155
7.1.2 -	Conclusões do Estudo das Relações	158
7.2 -	Principais Contributos	163
7.3 -	Limitações do Estudo	163
7.4 -	Sugestões para Investigação Futura	165
7.5 -	Conclusões Finais	166
	APÊNDICES	167
	BIBLIOGRAFIA	175

1 - APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

Este capítulo visa fornecer uma visão global e introdutória do conteúdo da investigação, realizada no âmbito do mestrado em Estratégia Empresarial, definindo o seu enquadramento, delimitando contextos e identificando os seus aspectos relevantes, de modo a dar início ao estudo da importância da confiança na orientação para a coopetição e o efeito desta na *performance* das empresas portuguesas de moldes.

Nas secções seguintes, após a apresentação do contexto que confere importância estratégica à confiança relacional e justificam a relevância do tema em estudo, serão definidos não só o problema a investigar, como o objecto e os objectivos da investigação. Procurar-se-á, ainda, identificar e tratar as contribuições teóricas e empíricas deste trabalho, e por último, será apresentada a estrutura da organização da dissertação de mestrado.

1.1. - Introdução do Tema de Investigação

A cooperação empresarial, em especial os contratos e protocolos, têm um papel importante nas transformações que caracterizam o ambiente competitivo. Segundo Stoner e Freeman (1995) as empresas estão inseridas no ambiente externo, que inclui os elementos de acção indirecta, designadamente, a variável política, económica, social. As transformações de carácter político, económico e social tornaram a envolvente mais imprevisível para as iniciativas empresariais. Essas transformações associadas à necessidade de busca de estratégias mais relacionais conferem à estratégia de coopetição uma dimensão relevante na actividade empresarial, nomeadamente, no sector industrial português de moldes.

As alterações no funcionamento dos mercados, no contexto da concorrência internacional e tendencialmente global, resultam também de mudanças de carácter cultural e organizacional dos países, as quais moderam os comportamentos relacionais das organizações.

A intensificação da competição significa mais ameaças, mas também novas oportunidades que se traduzem no alargamento dos mercados. A mudança dos mercados requer novos modelos estratégicos de negócio para se adaptarem e alcançarem esses mesmos mercados. Neste sentido, as relações cooperativas entre os parceiros de negócio, apresentam-se como um meio para alcançar esse fim, ajudando as empresas a criar ou sustentar vantagens competitivas.

A desconfiança com que a cooperação empresarial, em Portugal, tem sido encarada tem vindo a atenuar-se face à evidência de resultados positivos da cooperação existente e a estudos que confirmam que as organizações querem relações duráveis e de mútua cooperação com os seus parceiros estratégicos de negócio. No entanto, os académicos reconhecem a importância da confiança na qualidade destas relações cooperativas e cooepetitivas.

As empresas que centram a sua acção e busca de benefícios, combinando os seus próprios recursos com os dos parceiros, podem aumentar a eficiência das actividades da cadeia de valor e promover a efectiva cooperação das relações de marketing (Rayport e Sviokla, 1995; Weiber e Kollmann, 1998; Porter, 2001 e Lancastre e Lages, 2004).

É neste contexto que a cooepetição, consubstanciada em relações de cooperação entre concorrentes, ganha relevância como estratégia relacional e a sua prática emerge como factor de competitividade das empresas. Sobre este assunto, a literatura tem citado como exemplos as indústrias de *hardware* (Cheng e Nahm, 2004; Breznitz, 2007; Galvano e Di Marco, 2007) e a automóvel que, particularmente, focadas na eficiência e na transversalidade da incorporação de tecnologias nos seus produtos, com base em protocolos, têm alcançado vantagens competitivas (Breznitz, 2005, 2007), que possibilitam a estes cooepetidores manterem a sua identidade através da preservação das suas marcas e o controlo das características de imagem, *design* e *performance* dos seus produtos e serviços (Pagino e Padula, 2002).

Face ao exposto, e dada a importância da cooepetição no contexto empresarial português, optou-se pela perspectiva dialéctica de Nalebuff e Branderburger (1996) e Dagnino e Padula (2002), para quem a cooepetição combina competição e cooperação, para desenvolver o trabalho de investigação consubstanciado na presente dissertação.

As relações cooepetitivas podem ser multifacetadas, por exemplo o desenvolvimento de produto pelos departamentos de duas empresas podem ter uma extensa cooperação, enquanto os departamentos de marketing uma feroz competição. Esta situação representa a competição e cooperação simultaneamente (Bengtsson e Kock, 2000; Dagnino e Padula, 2002; Brandes *et al.*, 2006; Gnyawali *et al.*, 2006).

Para capturar a cooperação e competição simultâneas, Amit e Zott (2001) descrevem a criação de valor, em *e-business*, nas dimensões inter-relacionadas: eficiência, complementaridade e inovação. A eficiência descreve a possível redução de custos de transacção, enquanto a complementaridade descreve o valor potencial da combinação de

produtos e serviços, tecnologias e actividades e a inovação descreve a criação de valor resultante da inovação no modo como o negócio é conduzido.

O termo relação torna-se o pilar numa investigação com as características desta. Neste sentido, adoptou-se a perspectiva do “Grupo IMP” (Ford *et al.*, 1998), desenvolvida no âmbito das relações entre empresas industriais. Segundo esta perspectiva, as relações que se estabelecem entre as organizações são activos das empresas, através dos quais elas interagem no seio da complexa rede em que se relacionam.

1.2. - Contexto e Relevância

A vantagem competitiva apesar de se tratar de um conceito que não é novo (Porter, 1980), continua a ser a força motora que permite às empresas alcançarem uma *performance* superior aos seus concorrentes. Num contexto altamente competitivo como o actual, exige às empresas maior capacidade de análise estratégica e, eventualmente, a introdução de factores competitivos relacionais nas suas orientações estratégicas.

A confiança tornou-se uma dimensão preponderante na capacidade cooperativa das empresas e no desenvolvimento de estratégias cooperativas. Os investigadores têm vindo a reconhecer de forma crescente que um vasto número de empresas está a estabelecer relações interorganizacionais como principal vector de desenvolvimento estratégico (Nohria *et al.*, 1993; Powell e Brantley, 1994). Para se ser um efectivo competidor na economia global requer-se ser um cooperador confiante em alguma rede (Morgan e Hunt, 1994).

O marketing relacional, em todo o seu contexto, requer comportamentos cooperativos; e as relações cooperativas são caracterizadas por elevados níveis de confiança (Morgan e Hunt, 1994; Dwyer *et al.*, 1997), representando um dos mais essenciais ingredientes na criação e desenvolvimento de cooperação entre fornecedores e compradores (Anderson e Narus, 1990).

As relações cooperativas podem ser multifacetadas. Mais de 50% de novas alianças cooperativas existentes são entre competidores (Harbison e Pekar, 1998). As empresas estão a encontrar nos seus cooperadores, os parceiros para realizarem alianças e parcerias para concretizarem elevados investimentos em plataformas produtivas ou projectos de investigação e inovação, onde podem partilhar custos e risco. Assim, as empresas podem “gerar rendimentos económicos e alcançar uma *performance* superior através da competição e da

cooperação em simultâneo” (Lado *et al.*, 1997:11), sendo a “coopetição a mais vantajosa relação entre competidores” (Bengtsson e Kock, 2000:411).

O nível resultante da cooperação e competição em relações competitivas influenciará a capacidade da rede para criar valor, bem como a criação de novas formas de valor, aproveitando a complementaridade e a inovação (Amit e Zott). Cooperando com competidores, existem potenciais benefícios como o acesso a novos mercados, novos distribuidores e o acesso a informação estratégica, conhecimento e competências (Eikebrokk e Olsen, 2005).

Os académicos argumentam que a transferência de conhecimento entre funções é crítica para numerosos resultados, incluindo o sucesso de novos produtos (*e. g.* Griffin, Hauser, 1992), a aprendizagem organizacional (Huber, 1991) e a *performance* global da empresa (Gray e Meister, 2004). Também a coopetição interfuncional tem um significativo efeito nos resultados da *performance* global da empresa (Slotegraaf *et al.*, 2006).

Todavia, tanto as relações cooperativas como as coopetitivas são caracterizadas por elevados níveis de confiança. Para a construção de relações de longo prazo, as empresas têm que valorar a confiança neles próprios como essencial no desenvolvimento de compromisso relacional e estabelecimento de uma estratégia relacional (Moorman *et al.*, 1993; Morgan e Hunt, 1994). Assim, a confiança é o principal determinante nos esforços conjuntos coordenados que conduzem as acções da parceria ou rede a resultados positivos e, conseqüentemente, ao sucesso da empresa. Por outro lado, a actividade empresarial reconhece a importância do estabelecimento de protocolos e contratos que, de alguma forma, criem condições de maior estabilidade social e política pela fomentação dos factores da confiança, que são suportados pela confiança institucional, propiciando a concretização de negócios (Lazzarini *et al.*, 2006).

No actual panorama da economia global e no contexto da competitividade empresarial, a ultrapassagem das dificuldades que as empresas portuguesas ainda evidenciam em desenvolver relações cooperativas entre fornecedores-fornecedores e fornecedores-compradores pode representar um obstáculo para alcançar o seu sucesso e, conseqüentemente, uma melhor *performance*.

As relações coopetitivas de fornecedores-fornecedores e cooperativas de fornecedores-compradores podem mostrar-se uma alternativa para aceder a novos mercados, ganhar dimensão para produzir inovação, partilhar competências e conhecimento e fidelizar clientes,

permitindo melhorar a *performance* e aumentar a competitividade da indústria portuguesa dos moldes, quer nos mercados existentes, quer em novos mercados.

Todavia, o papel da coopetição para a *performance* global das empresas a nível local (Breznitz, 2007; Galvano e Di Marco, 2007) ainda está pouco estudado e tem vindo a ser uma alternativa importante para muitas empresas multinacionais em indústrias tecnologicamente avançadas, como sejam a das telecomunicações e imagem (Nokia-Sonera). No entanto, também as indústrias tradicionais, como seja a automóvel (GM-FIAT; Renault-Nissan; Volkswagen-Porsche), têm adoptado a coopetição como alternativa para actuar ao nível dos factores de competitividade (Dosi, 1982; Gee, 2000; Luo, 2005; Gnyawali *et al.*, 2006).

Em Portugal tem-se assistido a um gradual aumento da importância das empresas de menor dimensão. As razões desta realidade devem-se, em primeiro lugar, ao facto das multinacionais, responsáveis por empregarem uma percentagem significativa da população activa e apresentarem elevados volumes de negócios, deixarem o país de origem em busca de mão-de-obra a custos mais baixos e de maiores benefícios fiscais, em segundo, os empresários medem cada vez mais o risco do investimento e, por último, a legislação laboral aconselha prudência na hora da definição do potencial humano a contratar, no processo de criação de uma sociedade empresarial.

Segundo o INE, em 2004, existiam 292 864 PME, correspondendo a 99,8% do tecido empresarial português, responsáveis por 55,1% do emprego e 35,5% do volume de negócios total. Em 2005 o número de PME atingiu 1 057 158, das quais 95,4% com menos de 10 trabalhadores (dados do INE, disponíveis em www.iapmei.pt).

O conceito de PME aqui apresentado respeita a directiva comunitária 2003/361/CE (2003), que define a PME como uma empresa com menos de 250 trabalhadores efectivos e que tenha um máximo volume de negócios de 50.000 milhões de euros ou um balanço máximo que não excede 43 milhões de euros.

A *performance* das PME Portuguesas da indústria de moldes está fortemente dependente dos recursos disponíveis e da capacidade de aprendizagem de mercado para responder à inevitabilidade da mudança da concorrência global. Por outro lado, ainda possuem reduzida capacidade de inovação, o que conjugado com uma limitada capacidade de desenvolvimento de estratégias relacionais, pode comprometer a fidelização dos actuais clientes e dificultar o acesso a novos mercados e, conseqüentemente, a competitividade da indústria.

Em Portugal, a coopetição pode revelar-se de interesse para o tecido empresarial, em termos gerais, e para a indústria de moldes, em particular, dadas as suas características estruturais, que são, sobretudo, pequenas e médias empresas que possuem estruturas organizacionais inadequadas e recursos escassos, mas que desenvolvem actividades de valor acrescentado numa rede coopetitiva. Uma PME que actua isolada pode ver limitada a sua capacidade de inovação e de resposta ao mercado, bem como a aquisição e desenvolvimento de conhecimento e competências e, conseqüentemente, perder competitividade. Porém, se essa PME possuir habilidades em estabelecer relações e ser um coopetidor confiável pode tornar-se a alternativa válida para contornar as limitações associadas à sua dimensão e alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

O princípio subjacente à coopetição é que o objectivo de qualquer relação se traduza em benefícios mútuos, de soma positiva variável, para as partes envolvidas (Hewett e Bearden, 2001; Dagnino e Padula, 2002). Estes benefícios podem ser alcançados através de acções cooperativas tomadas pelas partes envolvidas.

Morgan e Hunt (1994: 26) sugerem que “a cooperação requer que as duas partes numa relação participem activamente para alcançar benefícios mútuos”, e que a cooperação promova o sucesso da relação.

A evolução da competição tem levado as empresas a procurarem alternativas estratégicas (Barney, 1991; Hoffman, 2000). Muitas empresas têm reagido a esta dinâmica tentando desenvolver relações cooperativas baseadas na confiança mútua. Contudo, embora existam investigações que estudaram a relação entre confiança e cooperação e as relações cooperativas e a *performance*, ainda há algumas questões que estão por entender, como as relações entre as empresas concorrentes, designadas de coopetidores, e como essas mesmas relações de coopetição afectam a *performance* global da empresa. É no sentido de contribuir para um melhor entendimento dessas questões que a presente investigação estuda o tema das relações de coopetição entre as empresas de moldes portuguesas.

1.3. - Questão a Investigar

A actualidade do tema coopetição e a sua importância estratégica num contexto empresarial com as características do português são razões suficientes para justificarem a sua adopção para a realização da investigação aqui proposta. Nesse sentido, pretende-se examinar como a coopetição - competição e cooperação simultâneas - afecta a *performance* global das empresas, partindo do princípio que as empresas que estabelecem relações de coopetição

obtêm uma *performance* global superior às empresas que actuam isoladamente. Assim, consciente da importância do tema para o incentivo à adopção de estratégias relacionais, em particular, no investimento em relações cooperativas, pretende-se através de um estudo empírico com características transversais responder à seguinte questão de investigação:

As empresas com maior confiança nos seus concorrentes são mais competitivas porque são mais orientadas para a coopetição?

Para responder à questão da investigação, admito como título da dissertação:

“A importância da confiança na orientação para a coopetição e o efeito desta na performance empresarial”.

Para o efeito, a revisão da literatura que serve de suporte teórico ao estudo aqui proposto é desenvolvido em torno das palavras-chave marketing relacional, confiança, relações de cooperação, relações de coopetição e *performance*. Assim, o enfoque deste trabalho e da revisão da literatura é apresentar e esclarecer, no contexto do marketing relacional e das estratégias relacionais, os conceitos de confiança, cooperação, coopetição e *performance*, bem como as relações existentes entre eles, nos diferentes contextos. Por fim, com base no relacionamento entre essas variáveis, desenhar o modelo conceptual que se pretende testar, através de um estudo empírico.

1.4. - O Objecto do Estudo

O estudo aqui proposto assume características transversais, sendo que as respostas que se pretendem trazer à discussão serão suportadas nas informações recolhidas de um grupo de empresas sobre relacionamentos *Business to Business* (B2B), baseados na confiança, estruturas e capacidades relacionais, *performance* empresarial, características organizacionais e percepções sobre o ambiente concorrencial.

São alvo deste estudo empírico empresas privadas de um sector industrial tradicional com importância económica e social, a nível regional e nacional: classificadas na divisão da CAE¹ 295, em particular, no subsector dos Moldes de Injecção para Plásticos.

A escolha deste sector está relacionada não apenas com a sua importância, mas também com o facto de se tratar de um sector que tem passado por fases conturbadas, de ser um

¹ - Classificação das Actividades Económicas do Instituto Nacional Estatística, revisão 1973.

sector altamente fragmentado e fortemente influenciado pela economia internacional. Assim, no contexto da globalização, a indústria de moldes reflecte o que se passa nos seus principais mercados, nomeadamente, no mercado europeu e na América do norte (EUA).

Todavia, trata-se de um sector caracterizado por tecnologia intensiva na manufactura e capital humano altamente qualificado na concepção e projecto, onde a cooperação com a concorrência em sentido lato (Porter, 1985, 1991), que inclui os concorrentes directos, os clientes, os fornecedores, os complementadores, assume uma importância crescente na competitividade nos seus diversos níveis: empresarial, nacional e mesmo global.

Nesse sentido, este sector procura relações coepetitivas entre as empresas locais que representem uma oportunidade de evolução da indústria (Breznitz, 2005, 2007), beneficiando do aumento de eficiência, das capacidades específicas que relacionam actividades particulares da indústria (Dosi, 1982), da inovação (Amit e Zott, 2001) e de capacidade de adaptação.

À data de recolha de dados sobre as empresas, o universo é constituído por 386 empresas; por falta de dados completos sobre algumas delas (exemplo: endereços completos), o universo inquirido é de 206 empresas, das quais 92 aceitaram colaborar neste estudo de características transversais, que constituem a amostra.

1.5. - Os Objectivos do Estudo

A investigação que aqui se propõe tem como primeiro objectivo investigar se as empresas da amostra reconhecem o papel da confiança e dos comportamentos e estratégias relacionais como factores de competitividade.

Em segundo lugar, pretende-se averiguar o papel que a cultura nacional e organizacional desempenha nas relações cooperativas e coepetitivas. De forma complementar, pretende-se estudar a relação existente entre as fontes institucionais da confiança como sejam os contratos e controlo formal e as variáveis relacionais, designadamente, a mútua cooperação e a coopetição, e também o seu impacto na *performance* empresarial.

A concretização destes objectivos realizar-se-á através de uma análise descritiva e comparativa, utilizando para o efeito a análise factorial exploratória, da análise de regressão linear simples e múltipla e dos testes *t*. Estas técnicas serão operacionalizadas através do *software* de análise estatística SPSS 15.0.

1.6. - Os Contributos da Investigação

Esta investigação visa promover a interdisciplinaridade entre a estratégia e o marketing relacional em negócios B2B e contribuir para o desenvolvimento da teoria e da sua prática. Espera-se obter um conjunto de contribuições que possam melhorar o conhecimento neste domínio das ciências empresariais e, na prática, melhorar o desempenho das empresas.

Ao nível teórico, espera-se que os contributos deste estudo se reflectam nas dimensões seguintes: (1) na extensão da teoria; (2) na melhoria da conceptualização e da medição; (3) no teste de hipóteses e generalização e (4) na replicação.

Ao nível da extensão da teoria, este estudo visa esclarecer algumas questões e desfazer equívocos relacionados com a estratégia de coopetição e comportamento relacional e alargar o seu âmbito. Visa, ainda, estudar o papel da confiança, do controlo formal e dos padrões culturais nas relações de cooperação e de coopetição e estudar a relação destas, associadas ao ambiente concorrencial e ao controlo formal, com a *performance*.

Ao nível da conceptualização e medição, a presente investigação irá contribuir para confirmar a fiabilidade e validade de variáveis usadas em estudos anteriores e para desenvolver uma nova variável que possa ajudar futuros investigadores a operacionalizar as estratégias relacionais baseadas na coopetição e a *performance*.

Através do teste de hipóteses e da generalização, este estudo contribuirá para o desenvolvimento da teoria da estratégia de coopetição e do marketing relacional. Por último, ao nível da replicação, através da repetição do teste de hipóteses de estudos anteriores, esta investigação, também contribuirá para o desenvolvimento e generalização da teoria.

Ao nível prático, a realização deste estudo empírico vai contribuir para compreender a realidade empresarial portuguesa dos moldes e analisar questões relacionadas com o desenvolvimento sustentado dos modelos de negócio. Os resultados obtidos poderão contribuir para uma reflexão dos empresários e representar um suporte para iniciar ou reforçar estratégias relacionais neste sector industrial.

1.7. - A Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está dividida em sete capítulos. No primeiro, faz-se o enquadramento da investigação, onde, para além da apresentação do seu contexto e relevância, se apresenta o

objecto, os objectivos e os contributos da investigação.

No segundo, apresenta-se a revisão da literatura, que inclui os conceitos chave e a tipologia da estratégia da coopetição, terminando com a sua conclusão.

No terceiro, apresenta-se o quadro conceptual e a metodologia, incluindo o planeamento da investigação, os modelos e as hipóteses de investigação e a identificação detalhada do objecto de estudo.

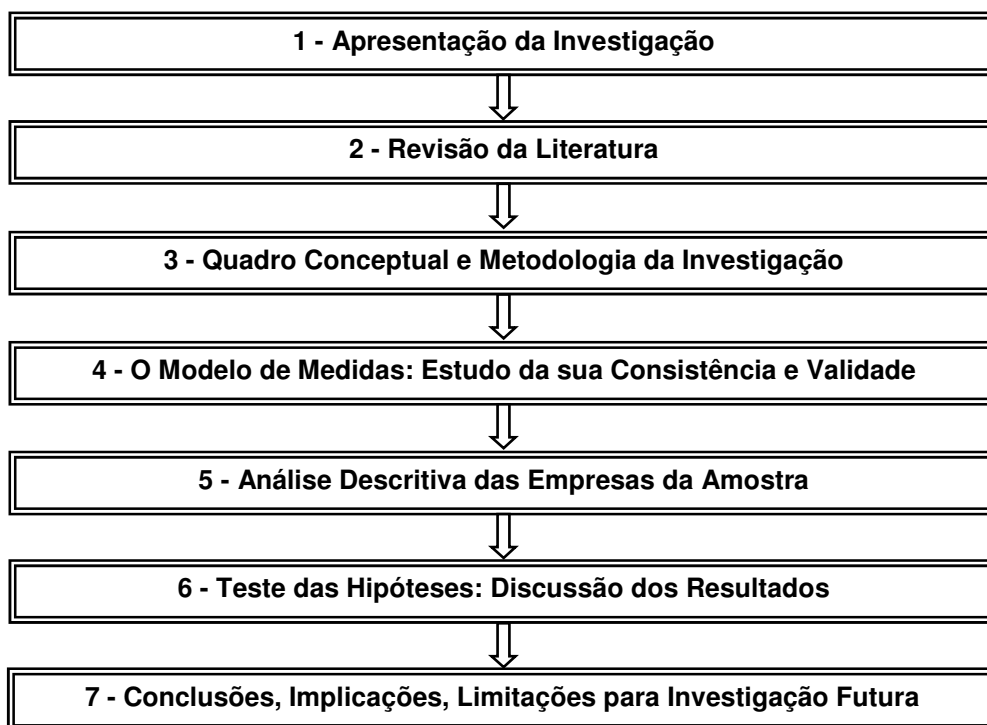
No quarto, apresenta-se o modelo de medidas e o estudo da sua consistência e validade através de um processo de purificação de escalas.

No quinto, apresentam-se os resultados da análise descritiva da amostra, procede-se à caracterização das empresas que integram a amostra em termos de demografia e actividade, de dimensão, de segmentação das vendas, de clientes e mercados, de processo de formalização da estratégica, da estrutura organizacional e da sua predisposição para a coopetição empresarial.

No sexto testam-se as hipóteses de estudo, através da análise de correlações e da estimação dos MRLM, apresentam-se os resultados e a discussão dos mesmos.

Por último, retiram-se as conclusões, abordam-se os contributos do estudo ao nível da investigação científica e tecem-se as considerações quanto às suas implicações práticas e as limitações inerentes ao estudo e, por fim, apresentam-se sugestões para investigação futura.

A figura 1.1 representa, em termos esquemáticos, a estrutura organizativa da dissertação.



2 - REVISÃO DA LITERATURA

No âmbito do tema em estudo e seguindo as linhas de enquadramento definidas no capítulo 1, no presente capítulo será efectuada uma revisão da literatura que serve de suporte teórico ao assunto em análise. Esta fase do estudo é o ponto de referência para toda a investigação e tem implicações em todas as restantes etapas. Hill e Hill (2000:32) “consideram que o processo de investigação começa e termina na literatura, com um conjunto de etapas intermédias”.

O objectivo deste capítulo é, com base na bibliografia seleccionada, apresentar uma síntese do pensamento científico no domínio das relações de coopetição, em particular, das temáticas especificamente relevantes para o estudo e que estão na origem dos modelos de investigação propostos.

Para melhor sistematização dos assuntos, a revisão da literatura que se segue será organizada em 5 Pontos: o primeiro faz uma abordagem ao conceito de confiança e às suas dimensões mais teorizadas pelos académicos, discriminadas nas dimensões da capacidade e conhecimento, da benevolência e da reputação social. Inclui também os mecanismos de controlo formal e os contratos como fonte de confiança e o impacto dos padrões culturais na confiança. O segundo revela o papel que o controlo formal e contratos, a confiança e, em particular, a comunicação e a troca informação desempenham na cooperação; e o efeito dos padrões culturais e organizacionais na cooperação e competição. O terceiro começa por apresentar o conceito de *performance*, segue-se o efeito das relações cooperativas na *performance* global e o papel do controlo formal na *performance*. O quarto apresenta o conceito de coopetição, a sua natureza e a tipologia. O quinto descreve o papel que as relações cooperativas têm na *performance* global, em termos de benefícios por transferência de conhecimento, por fontes e alinhamento de competências interorganizacionais. Por último, a conclusão que sintetiza os conceitos mais importantes da revisão bibliográfica.

Os níveis de aceitação do marketing relacional são um reflexo de uma adaptação das empresas às novas condições concorrenciais, tecnológicas, sociais e culturais. O marketing relacional foi inicialmente concebido como uma abordagem ao mercado industrial. A evolução do marketing relacional no mercado B2B é mais dinâmica do que nos mercados B2C, talvez porque a distância entre o fornecedor e o cliente seja menor.

Desde sempre, o mercado B2B demonstrou ter carácter relacional, sobretudo pelo facto das compras e dos contratos serem individualizadas e pelo elevado envolvimento pessoal e organizacional na concretização do negócio. Na revisão da literatura realizada para o estudo, a relação de troca, ou simplesmente troca, poderá ocorrer entre fornecedor-fornecedor e fornecedor-comprador, e os parceiros da empresa podem ser os clientes, os fornecedores, os complementadores e, particularmente, os concorrentes. O espectro da relação que a empresa pode escolher para competir (Day, 2000) pode limitar-se a trocas transaccionais, estender-se a trocas de valor acrescentado ou, ainda, realizar trocas colaborativas.

Adicionalmente, Smith (1998) distingue três tipos de vínculos: sociais, funcionais e estruturais. No contexto deste estudo, a aproximação às relações colaborativas por um lado, na medida em que subentendem partilha de informação e compromissos mútuos na expectativa de benefícios de longo prazo (Day, 2000), e às trocas de valor acrescentado por outro, na medida em que se pretendem interacções para dar resposta às necessidades diferenciadas dos clientes, podem representar todas elas relações de troca que a empresa realiza com os seus parceiros de negócio. Estas são as definições de relação de troca que mais se aproximam à lógica da revisão da literatura e ao estudo aqui proposto.

2.1 - O Conceito de Confiança

Confiança existe quando, numa relação de troca, uma parte tem confiança num parceiro com (1) segurança e (2) integridade, a qual está associada a qualidades tais como (3) consistência, (4) competência, (5) disponibilidade, (6) responsabilidade, (7) benevolência e (8) honestidade (Butler, 1991; Morgan e Hunt, 1994; Ganesan, 1994). Butler (1991) estabelece as condições do instrumento de medida da confiança - *CTI: Conditions of Trust Instrument* - que determina dez factores, designadamente, os acima mencionados a somar à (9) receptividade e à (10) equidade.

Honestidade refere-se à percepção de confiança numa integra e segura troca com o parceiro (Morgan e Hunt, 1994; Kumar, Scheer e Steenkamp, 1995; Geyskens *et al.*, 1998). *Benevolência* é a crença que o parceiro está genuinamente interessado no seu interesse e está motivado para procurar ganhos justos (Bromiley e Cummings, 1992; Mayer *et al.*, 1995; Geyskens *et al.*, 1998).

Muitos investigadores em marketing tratam a confiança como um conceito unidimensional (Crosby *et al.*, 1990; Machintosh e Lockshin, 1997; Geyskens *et al.*, 1998; Garbarino e Johnson, 1999; Odekerken-Schroder, 1999). Todavia, Verhoef *et al.* (2000) adoptam no seu

estudo um instrumento de medição da confiança no fornecedor, que se revela ser um conceito multidimensional com 4 dimensões, que os autores designam de confiança, propriamente dita, compromisso afectivo, compromisso calculado e comunicação *boca-em-boca* com o fornecedor.

Várias definições específicas de confiança, num contexto organizacional, têm incorporado os conceitos de risco (Deutsch, 1962; Kee e Knox, 1970; Gambetta, 1988; Mishra, 1996), segurança (Giffin, 1967; Rotter, 1980; Ring e Van de Ven, 1992) e vulnerabilidade (Dasgupta, 1988; Williamson, 1993; Mishra, 1996).

Alguns investigadores têm construído o conceito de confiança como uma estrutura em curso, e concluem que a confiança é o conhecimento da outra parte suficientemente bem, para desenvolver um modelo de comportamento e reacções em diferentes circunstâncias (Bidault e Jarillo, 1996).

Confiança existe num ambiente de incerteza e risco. Rousseau *et al.* (1998:393) sugeriu uma relação recíproca entre confiança e risco: “risco cria oportunidade para a confiança, a qual conduz ao risco tomado”. Resumindo, confiança envolve tomada de decisão sob incerteza ou risco. As partes numa relação de troca têm de acreditar que os seus próprios objectivos não podem ser realizados sem confiança recíproca. Contudo, se uma parte é forçada a interagir com outra específica, então não é necessário o conceito confiança para explicar o seu comportamento (Lorenz, 1988; Casson, 1997; Dasgupta, 1998). Nestas condições define-se a confiança como a decisão para contar com o parceiro sob a condição de incerteza e vulnerabilidade.

As explicações prévias de confiança em contexto relacional têm andado em volta destes dois grandes conceitos (1) confiança e (2) risco. Assim, a confiança numa relação de troca é frequentemente definida como a confiança na outra parte sob condições de risco (Deutsch, 1962; Kee e Knox, 1970; Gambetta, 1988; Mishra, 1996; Nooteboom, 1996).

A confiança goza da previsibilidade de expectativas de um acerca do comportamento de outro baseada na justiça ou boa vontade do outro (Ring e Van de Ven, 1992; McKnight *et al.*, 2002). Confiança num contexto interorganizacional tem sido frequentemente conceptualizada como a confiança entre os indivíduos de duas organizações (Dore, 1987; Ring e Van de Ven, 1992). Uma aproximação para explicar porque uma dada parte terá um maior ou menor grau de confiança na outra é considerar os atributos do “confiado”, que resultam da percepção do “*confiador*” baseada na lealdade do particular “confiado” (Bromiley e Cummings, 1992; Ring e Van de Ven, 1992).

Mayer *et al.* (1995) apresentam uma estrutura que defende que a *lealdade* é compreendida por três factores: capacidade, integridade e benevolência. Capacidade é o grupo de habilidades, competências e características que são significativas para a relação de troca, e permite a um parceiro ter alguma influência dentro de alguns domínios operacionais. Benevolência é a percepção de uma orientação positiva do “*confiado*” em relação ao “*confiador*”. Benevolência é baseada na expectativa de que o grupo ou organização não tomará vantagem excessiva da outra parte mesmo quando surge a oportunidade, ou que pelo menos, não anula os interesses do outro (Bromiley e Cummings, 1992; Mayer *et al.*, 1995; McKnight *et al.*, 2002). Embora esta seja a noção superlativa de confiança com respeito às relações interorganizacionais e todos os três factores sejam importantes à confiança, cada um pode variar independentemente dos outros. Estes factores podem-se combinar em modos idiossincrásicos para reflectir vários níveis de confiança numa relação (Mayer *et al.*, 1995).

Em algumas situações, a capacidade do “*confiado*” pode ser mais importante que os outros dois factores. Noutras situações pode envolver tarefas simples que não requer competências específicas, mas o “*confiador*” espera um elevado nível de integridade do “*confiado*”. Isto é, a percepção do “*confiador*” é baseada na confiança de um “*confiado*” particular (Mayer *et al.*, 1985; Ring e Van de Ven, 1992). Seguindo as conceitualizações atrás, o estudo de Muthusamy e White (2005) adopta um instrumento de medição adaptado de Mayer e Davis (1998) que captura a confiança na relação de troca em termos de capacidade, integridade e benevolência do “*confiado*”.

Adicionalmente, e numa perspectiva mais social, numa relação de troca económica, a confiança é a reputação positiva por comportamento não oportunista e confiante que poderá reduzir o custo de transacção (Hill, 1990; Marc Goergen, 2008). Também Macneil (1980) defende como argumento central a proposição de que a troca relacional é baseada numa componente de reputação social.

Confiança é geralmente actualizada com base na experiência, algumas vezes só com a própria experiência em interacção, outras também com base nos mecanismos de reputação social (Zacharia *et al.*, 1999; Meijer e Verwaart, 2005; Diekmann e Przepiorka, 2005; Lowry, *et al.*, 2007).

Nesta investigação iremos orientar a construção do conceito da confiança suportado pelas dimensões de Mayer *et al.* (1995), designadamente, as dimensões capacidade, integridade e benevolência e de reputação social (Hill, 1990; Butler, 1991; Zacharia *et al.*, 1999) numa lógica de relação de troca interorganizacional. Todos os conceitos serão detalhados no capítulo 4.

2.1.1 - O Controlo Formal e Contratos como Fonte de Confiança

Outros académicos (Dasgupta, 1988; Williamson, 1993; James, 2002), ao nível de relação de troca interorganizacional, argumentam que os factores vulnerabilidade, benevolência e expectativa da confiança são afectados pelas estruturas institucionais ou “regras do jogo” económico, que estruturam as interacções organizacionais. Neste sentido, a confiança organizacional é definida como a confiança entre os membros da organização existente ou imposta pelo conjunto organizacional.

Yamigishi e Yamigishi (1994) distinguem dois tipos de confiança, designadamente, a confiança geral e a confiança baseada no conhecimento. A confiança geral refere-se à expectativa de que as organizações em geral não actuam oportunamente, mesmo quando têm a oportunidade para o fazer. Confiança, por esta definição, é independente de provisões contratuais ou controlo na relação de troca; é um traço organizacional que influencia as decisões de compromisso na medida em que afecta o cumprimento da benevolência de outros actores.

As organizações que exibem elevada confiança geral, provavelmente perceberão que correm menor risco numa relação de troca com estranhos. Esta percepção tem dois efeitos. Primeiro, as organizações estarão mais dispostas a sair de relações comprometidas em resposta à elevada incerteza do valor de troca e, segundo, colocam mais confiança na benevolência dos seus novos parceiros. As organizações com elevada confiança geral serão menos afectadas pela presença ou ausência do contrato, mesmo sob condições de incerteza social.

Elevada confiança geral será por isso substituída pela necessidade de contratos, e vice-versa. Esta substituição é consistente com Granovetter (1985: 489), que defende que as instituições formais: “não produzem confiança mas, em vez disso, são um substituto funcional para isso”. Na mesma tendência, Putman (1993) também observa que as sociedades com elevado nível de confiança não necessitam de forte aplicação legal ou controlo.

Confiança baseada no conhecimento, por contraste, refere-se à expectativa de que o parceiro habitual não actua oportunamente (Shapiro *et al.*, 1992; Parkhe, 1993; Yamigishi e Yamigishi, 1994). Confiança baseada no conhecimento é a confiança que emerge da experiência com a relação de troca com um parceiro particular. As organizações que exibem este tipo de confiança não têm necessariamente grande confiança na benevolência dos actores, mas na confiança da segurança da relação de troca com o parceiro com quem têm experiência. Huff e Kelley (2003) acrescentam que estas organizações sentem assim mais conforto nas trocas em grupos fechados, incluindo os actores com quem têm tido contacto

prévio. Por esta razão, estes grupos podem ser particularmente improváveis a transaccionar com estranhos, a menos que existam salvaguardas contratuais em lugar da confiança. A confiança baseada no conhecimento é assim provável de mostrar os efeitos que são opostos aos evidenciados pela confiança geral. Nomeadamente, as organizações ou grupos com elevada confiança baseada no conhecimento podem estar menos inclinados a sair das suas relações actuais; e a outra organização deveria fazer uso de contratos e controlo formal. Para facilitar a movimentação dentro das novas relações de troca, a confiança deve ser necessariamente interpessoal - como os contratos formais e confiança geral o são de facto.

Lanzarini *et al.* (2006) argumentam que indivíduos que exibem elevada confiança geral provavelmente perceberão que correm menor risco em trocas com estranhos. A confiança baseada nas histórias ou experiência de interacção é pessoal e, desse modo, requer mais meios impessoais de gestão, tais como contratos, sempre que envolve novos parceiros.

Especialmente sob a incerteza e a volatilidade da inovação, a realização do controlo, tal como contratos completos, e os mecanismos de reputação são não factíveis ou inseguros, tanto que especialmente a benevolência é necessária para a gestão relacional como um substituto ou complemento de contratos incompletos (Nooteboom, 1999, 2004). Os autores (Zand, 1972; Zucker, 1986; Smith e Van de Ven, 1994; Gulati, 1995) defendem que considerar a complexidade das interacções permite-nos tomar um processo de aproximação à confiança pela modelação de adaptação da confiança e da honestidade à luz da experiência na interacção.

Noutra perspectiva, alguns ignoram o papel dos contratos formais (Koh *et al.*, 2004), enquanto outros vêem os contratos formais como um dispendioso substituto para a gestão relacional (Dyer e Singh, 1998; Das e Teng, 2001; Vlaar *et al.*, 2006). Muitos, ainda, argumentam que o uso combinado da gestão relacional e os contratos formais é fundamentalmente problemático, desde que os contratos formais sejam um sinal de desconfiança e a gestão relacional seja baseada na confiança (Christ *et al.*, 2006). Contrário a esta posição de substituição, são Poppo e Zenger (2002) e Hoekter e Mellewigt (2004) que empiricamente mostraram que os contratos e gestão relacional são complementares. Os seus resultados sugerem a necessidade para explorar e prever a relação entre contratos formais e gestão relacional. Já Coletti *et al.* (2004, 2005) defendem que a confiança melhora se o controlo formal imposto for suficientemente forte para induzir cooperação pelas partes envolvidas. Por outro lado, argumentam também que a cooperação induz controlo formal, o qual, por sua vez, afecta positivamente a confiança, e fornecem evidência empírica que o controlo pode, de facto, conduzir a mais elevados níveis de confiança percebida.

Goo e Nam (2007) defendem que todas as características dos Acordos do Nível de Serviço (*Service Level Agreement - SLA*) foram observadas como significativos contributos para construir a confiança. Enquanto, alguns arranjos de *Outsourcing* são amplamente baseados na mútua confiança sem regras especificamente escritas devido à dificuldade de antecipação de todas as possíveis contingências; é sugerido que se empreguem SLA bem estruturados, que é um ingrediente chave do sucesso de *Outsourcing* de Tecnologias de Informação (TI). Isto não fornece só contratos de *Outsourcing* de TI com uma rede segura em lugar de segurança exclusiva na confiança (Sabherwal, 1999), mas o SLA explícito (Goo e Nam, 2007) serve para construir e realizar trocas relacionais que estão associados a elevados níveis de confiança. Os parceiros requerem contratos no início da relação porque não podem reunir suficiente confiança para confiar na outra parte (Macneil, 1978; Zucker, 1986; Goo e Nam, 2007). Estes argumentos podem também ter demonstrado que o nível de confiança inicial depende do suporte protector dos termos contratuais (McKnight e Cummings, 1998; Hoekter e Mellewigt, 2004; Gefen *et al.*, 2006).

Nesta investigação irá ser incluído e adaptado o conceito do controlo formal desenvolvido por Muthusamy e White (2005). Para o conceito de contratos e salvaguardas recorreu-se ao estudo de Schumacher (2006). De forma complementar, confrontaram-se os estudos de Lanzarini *et al.* (2006) e Goo e Nam (2007) sobre o impacto dos acordos contratuais de nível de serviço na gestão da relação, cruzados com o conhecimento profundo do sector e acrescentaram-se os itens adicionais, sempre alinhados pelos estudos acima citados, numa lógica de relação de troca interorganizacional.

2.1.2 - O Efeito dos Padrões Culturais na Confiança

Hofstede (1983:21) define a cultura como “a programação colectiva da mentalidade que distingue um grupo humano de outro”. A cultura nacional é influenciada e assenta no sistema de valores humanos que é uma sinergia dos valores sociais, dos valores de família e dos valores individuais gerados num contexto específico. Tal processo pode ser descrito como um paradigma piramidal da personalidade e valores, o qual tem uma grande base de cultura dessa sociedade na base da pirâmide (Rajagopal, 2004). Hofstede *et al.* (1990), na sua investigação empírica, observaram que a cultura organizacional está relacionada com as dimensões de trabalho *versus* empregado e processo *versus* orientação para resultados, e são influenciados pelo papel da liderança na organização.

As variações interculturais influenciam a natureza das interacções interorganizacionais. As diferenças de cultura podem criar barreiras nas relações de negócio (Anderson e Wetz, 1989;

Hewett e Bearden, 2001). Estas diferenças entre culturas têm sido também citadas como um importante desafio por fontes internacionais (Min e Galle, 1991; Birou e Fawcett, 1993).

As dimensões culturais observadas por Hofstede (1991) incluem o individualismo, o qual se foca no critério do próprio referencial, o índice de distância ao poder, o qual lida com a orientação para a aceitação da desigual distribuição de poder e autoridade, o índice de incerteza, o qual se refere à atitude da aversão ao risco, e o índice de masculinidade-feminilidade, o qual se foca na assertividade e realização.

A influência de valores culturais nas negociações comerciais foi diagnosticada por Hofstede (1991) na investigação conduzida em 66 países para medir o impacto da mistura de culturas. No estudo de Hofstede (1980, 1983) é apresentado um *ranking* para 39 países, em que Portugal ocupa 14º lugar no índice da distância ao poder, o que significa que ainda existe uma sociedade de baixa distância ao poder, e o 2º lugar quanto à aversão à incerteza, o que traduz uma sociedade de elevada aversão ao risco. Hofstede (1991, 1999, 2001) encontrou variação entre culturas nacionais ao longo de quatro dimensões (distância ao poder, aversão ao risco, individualismo-colectivismo, masculinidade-feminilidade). Uma quinta dimensão tem sido encontrada e validada. Esta dimensão é a orientação para o longo prazo, que se refere a uma cultura de valoração da persistência ou perseverança acima de resultados imediatos.

Mais recentemente, o individualismo-colectivismo tem sido usado como a dimensão associada à confiança. Os resultados do estudo demonstram que a cultura nacional tem impacto na confiança (Wagner, 1995). Esta é mais elevada em grupos homogêneos - grupos de baixo individualismo - do que nos grupos de elevado individualismo (Lowry *et al.*, 2007).

Tanto Schwartz (1994) como Hofstede (2001) encontraram correlações positivas ao nível nacional entre harmonia e aversão ao risco; e entre autonomia afectiva e individualismo. Eles distinguem entre confiança baseada na cognição, a qual é construída no papel da *performance* do conhecimento, e confiança baseada no afecto, a qual é construída nos limites emocionais entre os actores.

Doney e Cannon (1997) conceptualizam cinco distintos processos de construção da confiança: (1) calculativo (cálculo do custo-benefício do *confiador*), (2) predição (desenvolvimento da confiança de *confiador*), (3) intencionalidade (avaliações do *confiador* das motivações do confiado), (4) capacidade (avaliação do *confiador* das competências), e (5) transferência (prova da terceira parte de credibilidade). Eles defendem que as primeiras quatro dimensões de Hofstede (1991) de cultura influenciam a escolha do processo de formação de confiança.

Por outro lado, Hofstede (1997) e Doney *et al.* (1998) consideraram que existe uma relação entre a cultura nacional e a confiança. As conclusões decorrentes dos estudos incidem sobre a influência da cultura nacional nos comportamentos relacionais de gestão.

Existem dissimilaridades legais e financeiras entre as várias relações estudadas, elas são todavia relevantes porque todas elas envolvem uma forma de relação de troca e todas consideram os problemas associados ao desenvolvimento de tais acordos formais e informais entre a cultura nacional como também a cultura organizacional (Graham, 1998).

A dimensão cultura organizacional tem também uma forte correlação com a cultura nacional, tal que uma reduzida descentralização de tomada de decisão foi associada com maior formação de autoridade numa empresa. Hofstede *et al.* (1990) verificaram que o estilo de gestão organizacional está intimamente correlacionado com a distância ao poder a nível nacional. Numa cultura de elevada distância ao poder, os supervisores estão focados no alcance dos objectivos organizacionais.

Atuanene-Gima e Li (2002) e Brower *et al.* (2000) descobriram que a natureza do controlo da gestão usado para avaliar o pessoal das vendas, a sua orientação para objectivos e a cultura nacional afectam significativamente a confiança. Os autores atribuíram este resultado à influência da cultura nacional que afecta os comportamentos organizacionais. A literatura sugere que a cultura organizacional e a confiança dos subordinados nos seus superiores influencia as percepções dos subordinados. A confiança modera a relação entre percepções do ambiente organizacional e a *performance* (Gulati *et al.*, 1995; O'Connor, 1995; Dirks e Ferrin, 2002; Ruppel e Harrington, 2000). Davis (2000) e Brower *et al.* (2003) verificaram que quando subordinados e supervisores alinham as suas percepções, tendem a adoptar mais comportamentos organizacionais de cidadania e de confiança.

A cultura nacional de um país e as culturas organizacionais são fenómenos de diferentes naturezas, mas as práticas de gestão numa empresa são culturalmente dependentes de ambas (Hofstede *et al.*; 1990, 1991, 1999). Assim, a cultura nacional desempenha um papel significativo na forma como se comportam os gestores e influencia o sucesso da mudança organizacional.

Numa cultura de baixa confiança, as relações interorganizacionais permanecem obscuras e o tratamento do negócio é extensamente burocratizado. Estes indicadores determinam o nível de confiança em países de baixa preponderância negocial (Mead, 1998). A confiança é largamente moderada pela cultura, assim como o nível de confiança é delimitado pela comunidade ou país. Assim, interessa procurar um entendimento profundo do impacto das

dimensões da cultura nacional e organizacional na confiança e, particularmente, na cooperação e na competição.

2.2 - O Papel Determinante da Confiança na Cooperação

“Para ser um competidor efectivo na economia global requer-se que seja um cooperador confiante em qualquer rede (...). As relações de marketing, em todos os seus contextos, requerem comportamentos cooperativos.”

(Morgan e Hunt, 1994:20)

Os investigadores têm vindo a reconhecer de forma progressiva que um vasto número de empresas estão a adoptar estratégias de desenvolvimento de negócio com base em relações interorganizacionais (Auster, 1992; Nohria, 1993; Alter e Hage, 1993; Powell e Brantley, 1994; Marques, 2003). Vários países têm reconhecido a emergência e importância da tendência e têm lançado iniciativas para encorajar tais relações de negócios (Miller e Cote, 1995). Nesse contexto, a confiança, entre outras variáveis sociais, tem sido estabelecida como determinante do sucesso de tais relações cooperativas de negócio.

Os investigadores têm genericamente obtido evidência positiva de que as redes, seja qual for a sua forma, têm um impacto no sucesso das empresas (Ring e Van de Ven, 1994; Gulati, 1995; Kerwood, 1995; Grandori e Soda, 1995; Johnson e Cullen, 1996; Moore, 1998 e Lorentz, 1999). A confiança pode, directa ou indirectamente, ter impacto na *performance* da relação. Os parceiros que confiam no outro estão mais disponíveis a partilhar ideias, abertos a discussões e mostram maiores níveis de compromisso (Butler, 1991). Estes factores podem-se combinar para aumentar a eficácia da relação. Elevados níveis de confiança entre os parceiros pode também resultar numa estrutura administrativa menos complexa (Ring e Van de Ven, 1992). Por outro lado, Kauser e Shaw (2004) suportam, empiricamente, que o nível de confiança aumenta mais em parcerias de sucesso do que em parcerias de menor sucesso. As partes envolvidas numa troca têm de acreditar que os seus próprios objectivos não podem ser realizados sem confiança no outro (Lorenz, 1988; Casson, 1997; Dasgupta, 1998).

A confiança entre as partes envolvidas nas actividades da rede tem sido denominada como um dos factores chave para alcançar os resultados viáveis da rede (Luhmann, 1979; Lewis e Weigart, 1985; Bromiley e Cummings, 1992; Creed e Miles, 1996; Buttley e Buttley, 1995; Leventhal e Fishman, 1992) e a sua falta um determinante da falha de tais relações (Miles e Snow, 1992; Ring e Van de Ven, 1993). A confiança é vista como um mecanismo de coordenação, o qual liga a relação, providenciando-a da flexibilidade necessária (Buttery e Buttery, 1995; Fukuyama, 1995; Larson, 1995; Verhoef *et al.*, 2000).

Tem sido proposto que as redes com mais elevados níveis de confiança operam com um nível mais elevado de satisfação (Graf e Perrien, 2005). Os investigadores têm reportado que a confiança influencia as relações de troca relevantes que, por fim, afectam a *performance*, tal como a comunicação e o *feedback*, a resolução de problemas, a delegação efectiva e a aceitação de objectivos comuns e a partilha de responsabilidade (Gundlach e Murphy, 1993). Currall e Judge (1995) verificaram que a duração da relação apresenta uma correlação positiva estatisticamente significativa com a confiança total, a comunicação e a coordenação de tarefas. Currall e Judge (1995) estabeleceram ainda uma relação positiva entre a confiança total e a propensão para concretizar acordos e contratos.

A confiança é central para todas as trocas relacionais e é a pedra lapidar da estratégia relacional (Dwyer *et al.*, 1987; Spekman, 1988; Moorman *et al.*, 1993; Morgan e Hunt, 1994). As relações cooperativas são caracterizadas por elevados níveis de confiança (Dwyer *et al.*, 1987; Morgan e Hunt, 1994). De tal modo que os *marketers* enfatizam a confiança na construção da teoria e das práticas de marketing (Dertouzos, Lester e Solow, 1989; Dwyer *et al.*, 1987), representando um dos mais essenciais ingredientes na criação e desenvolvimento de cooperação entre fornecedores e compradores (Anderson e Narus, 1990; Ganesan, 1994; Lancastre e Lages, 2004). De facto, porque as relações caracterizadas pela confiança são altamente valoradas, os parceiros desejam comprometerem-se a si próprios em tais relações (Morgan e Hunt, 1994).

Morgan e Hunt (1994: 26) sugerem que “a cooperação requer duas partes numa relação para participar activamente para alcançar benefícios mútuos e que a cooperação promove o sucesso na relação”. Morgan e Hunt (1994) defendem que o compromisso e confiança são variáveis-chave essenciais ao processo de construção de relações de marketing cooperativo.

A maioria das empresas tem reagido a esta dinâmica tentando desenvolver relações cooperativas de longo prazo com os seus clientes, baseada na confiança mútua (Raimondo, 2000). Uma vez que a confiança está estabelecida, as empresas aprendem que esforços conjuntos coordenados conduzirão a resultados que excedem o que a empresa poderia alcançar se actuasse isolada nos seus próprios interesses (Anderson e Narus, 1990). Então a confiança trabalha a relação, e este facto tem repercussões nas acções da empresa. Estas repercussões podem ser definidas como a crença da empresa de que a outra parte realizará acções que resultaram em efeitos positivos para a sua própria empresa. Assim, a confiança é um dos principais determinantes no desenvolvimento de acções e esforços cooperativos dos parceiros. Considerando estes factos, Lancastre e Lages (2004) defendem que existe uma relação positiva entre confiança e cooperação e corroboram esta hipótese na investigação

realizada, concluindo que a confiança tem um significativo impacto directo na cooperação comprador-fornecedor.

Rajagopal (2006) argumenta e concluiu que o sucesso do empreendedorismo corporativo está associado ao elevado nível de compromisso, confiança, dinâmica de grupo e competências em gestão funcional de risco. Especificamente, constatou que as variáveis relacionais de encaixe interno e externo estão associadas ao maior sucesso do empreendedorismo corporativo. A confiança também baixa a necessidade de evidências e burocracia e assim facilita a cooperação e coordenação dentro das organizações (Bradach e Eccles, 1989; Miller, 2001).

Graf e Perrien (2005) desenvolveram um modelo ilustrando e medindo o papel da confiança nas relações comprador-vendedor. Neste estudo, a confiança, mais uma vez, é considerada a variável-chave de relações cooperativas, e parece ser um mediador importante, designadamente, nas relações comprador-vendedor (Dwyer *et al.*, 1987; Spekman, 1988; Graf e Perrien, 2005).

A confiança interorganizacional e a confiança institucional apresentam certas similaridades em termos de consequências: continuidade da relação, aumento da *performance* e redução de conflito. O impacto da confiança e da satisfação na continuidade da relação é significativo. Contudo, neste caso, observaram que o papel da satisfação foi mais importante do que o da confiança (Graf e Perrien, 2005). A capacidade dos gestores de conta para adoptar e personalizar o serviço é assim crucial na criação da confiança em relações de troca. Como resultado deste estudo, os peritos de marketing têm interesse nas respostas acerca do papel da confiança nas relações e devem estar despertos para a sua importância no desenvolvimento das suas estratégias relacionais.

Numa visão intraorganizacional, Lindenberg (2000) defendeu que a parte desconfiada (neste caso o subordinado) pode necessitar de instrumentos, tais como sistemas de controlo de gestão, para criar cooperação mútua entre supervisor e subordinado. Contudo, Zaheer (1998) e outros como Shapiro (1987) e Parkhe (1993) observaram que a confiança interorganizacional e a *performance* da relação de troca pode operar nas duas direcções pela via da confiança interpessoal.

Muthusamy e White (2005) verificaram, usando a estrutura de troca social, como as trocas sociais influenciam a transferência de conhecimento e a aprendizagem nas parcerias estratégicas. Do estudo concluíram que as trocas sociais como a confiança, o compromisso, a influência e o poder de partilha estão positivamente relacionados com efectivos processos

colaborativos que influenciam positivamente a aprendizagem e a transferência de conhecimento.

Nesta investigação iremos orientar a construção do conceito confiança suportado pelas dimensões de Mayer *et al.* (1995), designadamente, as dimensões capacidade, integridade e benevolência e de reputação social (Hill, 1990; Butler, 1991; Zacharia *et al.*, 1999) numa lógica de relação de troca interorganizacional como já referido anteriormente.

2.2.1 - O Controlo Formal e Contratos como Fonte de Cooperação e Competição

Não obstante, da teoria económica de custos de transacção, os académicos reconhecerem que os elevados custos de transacção resultantes do comportamento oportunista possam ser aliviados através de contratos ou estruturas de administração de equidade (Kogut, 1988; Nooteboom, 1996), de facto, a baixa transparência e o comportamento não colaborativo de um parceiro impedirá a aprendizagem interorganizacional.

O intento não recíproco e repugnância em cooperar com o outro parceiro e o estreito auto-interesse na aprendizagem pode causar uma aprendizagem interorganizacional disfuncional e impedir os resultados da aprendizagem (Parkhe, 1993; Muthusamy e White, 2005). Assim, a cooperação pode elevar a abertura e a acessibilidade de um em relação ao outro numa relação de troca. Tal abertura, motiva o parceiro a ser mais transparente, aumenta o objectivo da relação e eleva a transferência do conhecimento mútuo interorganizacional na parceria. Como o medo do oportunismo enfraquece devido à confiança mútua, à coordenação e à monitorização e controlo, conseqüentemente, a cooperação aumenta.

A interacção e relação entre a incerteza do valor de troca e a aplicação de contrato, por sua vez, suportam a ideia que a realização de contrato torna os compradores mais dispostos a aventuras nas trocas com novos parceiros e, conseqüentemente, aumenta a competição (Lanzarini *et al.*, 2006).

Em adição, a confiança emergirá quando a relação é caracterizada pela convergência bilateral de interesses (Kumar *et al.*, 1995; Goo e Nam, 2007). A confiança tem sido observada como um importante aspecto no desenvolvimento e sucesso de relações interorganizacionais (Ring e Van de Ven, 1994; Zaheer e Perrone, 1998; Anderson, 1989); e a investigação em *Outsourcing* de TI encontrou resultados similares, ou seja, encontraram uma correlação

positiva entre compromisso e o sucesso do *Outsourcing* de TI (Grover e Teng, 1996; Lee e Kim, 1999; Sabherwal, 1999).

A direcção da investigação em *Outsourcing* de TI tem ignorado como gerir os atributos necessários do parceiro que promovem a qualidade da relação, deixando ao papel do contrato formal um contexto de gestão das relações em *Outsourcing* intocável. Goo e Nam (2007) realizaram a sua investigação, estendendo tais estudos, integrando a visão que os contratos e a função da gestão relacional são um complemento, e que o compromisso e a confiança da relação são atributos chave no impacto da gestão relacional na *performance* interorganizacional. Os resultados do estudo suportam que os efeitos de SLA (*Service Level Agreements*) bem estruturados na gestão de aspectos relacionais dos contratos em *Outsourcing* de TI são significativos (Goo e Nam, 2007).

Os elementos dos contratos ajudam a empresa a formar os seus atributos relacionais, tal como o compromisso relacional, que conduzem ao sucesso em *Outsourcing* de TI. Como as trocas relacionais recorrentes se tornam estáveis sob a orientação de SLA, estes formam e complementam o atributo compromisso relacional, que serve como salvaguarda em trocas interorganizacionais futuras. Assim, o compromisso relacional é um elemento chave porque encoraja as partes envolvidas nas operações do dia-a-dia para trabalhar a preservação da relação pela cooperação com os parceiros. Os resultados da investigação mostraram que os contratos servem como repositório para o conhecimento acerca de como administrar futuras parcerias, as quais tiveram um efeito positivo na cooperação interorganizacional (Goo e Nam, 2007).

Os resultados mostram que o compromisso relacional em trocas interorganizacionais é central para o sucesso da parceria; e empiricamente foi validada a associação entre o contrato formal e a gestão relacional do compromisso. Particularmente, na avaliação do efeito dos elementos do SLA na gestão da relação cooperativa entre o cliente e fornecedor do serviço (Goo e Nam, 2007). Schumacher (2006) na sua investigação concluiu que a confiança e a *performance* de cooperação estão positivamente correlacionadas. E que as salvaguardas aumentam com o ganho do comportamento oportunista (Larson, 1992; Parkhe, 1993; Schumacher, 2006).

Macneil (1980), por outro lado, refere-se ao papel que o cumprimento das obrigações, dos compromissos e das expectativas têm na cooperação em trocas interorganizacionais. Hoje requer-se uma relação altamente flexível e interactiva entre duas organizações com o objectivo de sustentar os planos estratégicos da cooperação no horizonte (Newman e Sabherwal, 1996; Sabherwal, 1999). Estendendo a visão de Poppo e Zenger (2002), Goo e Nam (2007) argumentam que os contratos formais bem estruturados podem efectivamente

promover mais trocas relacionais cooperativas confiantes e de longo prazo. Atributos tais como o compromisso e a confiança encorajados pelas trocas interorganizacionais, por sua vez, podem gerar refinamentos contratuais que acrescentam credibilidade e suporte a maiores e mais frequentes trocas relacionais.

Coletti *et al.* (2004) defendem que o efeito do controlo formal na cooperação é reforçado pela confiança gerado pelo controlo formal e que a remoção do sistema de controlo formal conduz a uma diminuição da cooperação futura.

Na investigação que está na origem da presente dissertação também será incluído e adaptado o conceito do controlo formal desenvolvido por Muthusamy e White (2005). Para o conceito de contratos e salvaguardas recorreu-se ao estudo de Schumacher (2006). De forma complementar, confrontaram-se os estudos de Lanzarini *et al.*, (2006) e (Goo e Nam, 2007) sobre o impacto dos acordos contratuais de nível de serviço na gestão da relação, cruzado com o conhecimento profundo do sector, adaptaram-se os itens adicionais sempre alinhados pelos estudos acima citados.

2.2.2 - O Efeito da Comunicação e Troca de Informação na Cooperação:

A competência cooperativa

A comunicação pode ser largamente definida como a partilha formal, assim como a informal, de informação relevante e atempada entre empresas (Anderson e Narus, 1994). A comunicação e a confiança são duas das faces que compõem a competência cooperativa, relacionada com a capacidade das empresas para assimilar e fazer uso de novas tecnologias ou de informação, assim como forjar, desenvolver e governar relações cooperativas (Sivadas e Dwyer, 2000). A competência cooperativa manifesta-se através da efectiva troca e partilha de informação (Porter e Millar, 1985; Day, 1991; Glazer, 1991) e as relações de sucesso são caracterizadas por elevados níveis de confiança na informação partilhada, exibindo melhor qualidade de comunicação (Mohr e Spekman, 1994).

A aquisição de informação interorganizacional conduz ao enriquecimento das bases do conhecimento e a sua distribuição, interpretação e utilização resulta no aumento do valor dos recursos e das capacidades organizacionais da empresa pela redução da incerteza. Vários estudos sugerem que existe uma relação positiva entre confiança e o comportamento colaborativo do parceiro na forma de auto-revelação, troca de informação e resolução de problemas de modo cooperativo (Zand, 1972; Gundlach e Murphy, 1993; Lazaric, 1998).

Muthusamy e White (2005), mediante os seus resultados, concluem que a troca de informação entre parceiros tem uma forte influência na extensão da aprendizagem interorganizacional numa parceria estratégica. Os resultados do estudo indicam, ainda, que a confiança na troca de informação está positivamente ligada ao novo conhecimento, habilidades e competências ganhas através da cooperação entre os parceiros, e que sem exibição da competência social em termos de integridade, seria difícil para os parceiros ter completas e produtivas trocas de informação, conhecimento e habilidades.

A distinção das empresas que meramente possuem informação daquelas que usam a informação é o nível de confiança que os utilizadores têm nos produtores dessa mesma informação (Moorman *et al.*, 1993). Morgan *et al.* (2000) testaram e corroboraram num modelo específico que a comunicação e a partilha de informação têm um impacto positivo na confiança, como já suportado em estudos prévios (Anderson e Narus, 1990; Morgan e Hunt, 1994). Neste mesmo estudo, também ficou corroborada que a comunicação e a partilha de informação, baseada na confiança, têm um efeito indirecto positivo na cooperação.

Deste modo, propõe-se que se a percepção de um comprador relativamente à comunicação e à troca de informação consumada com o fornecedor tenha sido de elevada qualidade, isto é, relevante, atempada e segura, esta resultará numa maior confiança do comprador. Assim, a competência cooperativa, que se pretende nas relações de troca, manifesta-se pela efectiva comunicação e partilha de informação interorganizacional. O que distingue as organizações no que concerne à partilha e troca de informação é o nível de confiança com que utilizam, exibem e partilham essa mesma informação (Mohr e Spekman, 1994).

2.2.3 - O Efeito dos Padrões Culturais na Cooperação e Competição

Em países com cultura de baixa confiança, os negociadores tentam medir as intenções da outra parte em termos do motivo do envolvimento no negócio, da equidade na partilha de informação, do respeito pelos termos da negociação e da extensão da cooperação em todo o processo de negócio (Mead, 1998). A cooperação é largamente influenciada pela cultura, assim como o nível cooperativo é delimitado pela comunidade ou país. Assim, é fundamental um entendimento profundo das dimensões da cultura nacional e organizacional para determinar o nível de compromisso relacional interorganizacional.

Os investigadores das organizações são consensuais que a cultura se refere a padrões de crenças e valores que são manifestados nas práticas e comportamentos dos membros de

uma organização ou uma nação (Hofstede, 1980; Trice e Beyer, 1993). Dado que, de certo modo, as organizações estão embebidas numa sociedade e região determinadas, elas apresentam apenas diferenças organizacionais nas práticas e valores fundamentais (Hofstede *et al.*, 1990; Newman e Nollen, 1996; Steenkamp *et al.*, 2007).

A distância à cultura organizacional é definida como a distância existente quanto às práticas e aos valores de gestão entre as organizações parceiras (Park e Ungson, 1997).

Segundo Hofstede (1980, 1983: 22) a dimensão distância ao poder é definida como: “a distância ao poder entre um patrão P e um subordinado S, numa hierarquia, é a diferença entre a extensão com que P consegue determinar o comportamento de S e a extensão com que S consegue determinar o comportamento de P”. Numa sociedade de grande distância ao poder existe a aceitação da hierarquia e não existe necessidade da sua justificação. Nas sociedades de pequena distância ao poder existe uma aspiração de igualização e a necessidade de que as desigualdades sejam justificadas.

Chen *et al.* (2002) encontraram evidência de que o efeito negativo expectável da distância à cultura na *performance* é originado mais pelas diferenças organizacionais do que pelas diferenças da cultura nacional. As descobertas deste estudo revelam a importância da cultura organizacional para o sucesso das parcerias, sugerindo que a cultura organizacional deve ser factor estratégico. Os autores descobriram, ainda, que a distância à cultura organizacional tem um impacto negativo nos resultados da empresa. Contudo, a distância à cultura nacional pode ter um efeito negativo ou positivo (Cartwright e Cooper, 1993).

Acresce que o individualismo e a aversão ao risco têm um efeito positivo nos resultados económicos: na eficiência e na competição da empresa (Cox, 1993; Cheng *et al.*, 2002). Torres e Giarratana (2008) defendem que elevados níveis de aversão ao risco num sector tecnologicamente competitivo favorecem um marketing criativo, alimentando a duração de uma marca. Os autores suportam, ainda, que as empresas de baixa aversão ao risco estarão mais orientadas para uma intensa inovação de produtos, enquanto as de elevada aversão ao risco focam a sua orientação em poucos produtos e marcas duráveis. Porém, o efeito negativo da distância da cultura organizacional na satisfação implica que as diferenças de cultura organizacional possam ter interferência na criação de sinergias resultante da complementaridade de recursos dos parceiros, que se tornam insatisfeitos com a relação de cooperação (Dussauge *et al.*, 2000; Singh *et al.*, 2000).

Outros investigadores encontraram nas diferenças da cultura nacional um desafio para as parcerias, conduzindo a um mais elevado nível de comunicação cooperativa (Shenkar e Zeira, 1992; Park e Ungson, 1997).

Os académicos têm analisado como as noções de cooperação e de competição mudam continuamente em diferentes padrões culturais, quando são criados contextos de elevada interdependência (Aritzeta *et al.*, 2005). A cultura organizacional está associada à percepção da eficácia organizacional e funciona como fonte de vantagem competitiva através da capacidade de adaptabilidade, da consistência e do envolvimento organizacional (Schein, 1985; Barney, 1986; Pfeffer, 1994; Denison e Mishra, 1995 e Fey e Denison, 2003).

Noorderhaven *et al.* (2004) suportam que a cultura organizacional é uma fonte importante das capacidades relacionais, as quais são relevantes para a obtenção de benefícios, tais como aprendizagem acerca do mercado, dos produtos e da inovação. Esta descoberta da orientação inovadora na cultura organizacional é consistente com a ideia de que estas organizações propiciam mais condições de *empowerment* e autonomia (Gemünden *et al.*, 1992, 1996). A cultura organizacional nestas empresas é marcada por uma elevada flexibilidade e encoraja o comportamento de tomada de decisão de risco (Walter, 1998, 1999).

Folta e Ferrier (1996) observaram que as empresas de países com uma cultura de elevada aversão ao risco têm menor probabilidade de conquistar os seus parceiros e dissolver as suas parcerias e tendem a favorecer a flexibilidade pela manutenção da colaboração equitativa (Chang, 1995).

O individualismo/coletivismo tem sido proposto como uma influência directa na cooperação dentro das organizações multinacionais (Chen *et al.*, 1998). Elevados níveis de colectivismo horizontal e vertical predizem a existência de cooperação, enquanto individualismo horizontal e vertical aumentam o comportamento competitivo (Aritzeta *et al.*, 2005). Vários autores suportam e defendem a ideia que as variações de padrões culturais influenciam os comportamentos competitivos e cooperativos (Wagner, 1995; Eby e Dobbins, 1996; Leung, 1997; Aritzeta, 2005; Steenkamp *et al.*, 2007).

Empiricamente, a dimensão individualismo/colectivismo tem sido também modelada como uma variável com impacto na relação confiança-cooperação (Chen *et al.*, 1998; Hewett e Bearden, 2001). Hewett e Bearden (2001:17) argumentam que “a confiança influenciará a cooperação mais fortemente em culturas altamente colectivistas do que em culturas altamente individualistas”. Triandis e Gelfand (1998) defendem que o colectivismo tem mostrado ser um componente básico da cooperação nas organizações. Hofstede (2001), Schwartz (1994) e

Triandis e Gelfand (1998) também defendem que as regras explícitas cooperativas terão mais eficácia nas culturas individualistas na promoção da cooperação, onde as pressões sociais, com o mesmo fim, são mais efectivas do que em culturas colectivistas. Chen *et al.* (1998) modelam o individualismo como um moderador da relação confiança e cooperação, argumentando que a confiança influenciará a cooperação mais fortemente em culturas altamente colectivistas do que em culturas altamente individualistas.

Tanto Hofstede (2001) como Schwartz (1994) também defenderam e suportaram que a cooperação pode aumentar na cultura individualista e na colectivista, dependendo como a cooperação eleva as identidades pessoais (cultura individualista) ou as identidades de grupo (cultura colectivista).

Barkema e Vermuelen (1997) verificaram que a sobrevivência das *joint ventures* internacionais está negativamente associada à orientação para o longo prazo, à aversão ao risco e à masculinidade. Eles também identificaram que diferenças entre as organizações na aversão ao risco e na orientação para longo prazo reduzem a inclinação da empresa a estabelecer uma *joint venture* internacional.

Existe uma extensa literatura académica sobre a influência da cultura nacional nas relações interorganizacionais comprador-fornecedor, designadamente a que tem operacionalizado a cultura nacional com as dimensões de Hofstede (individualismo, masculinidade, aversão ao risco e distância ao poder), que tem suportado que a cooperação aumenta na cultura colectivista e na individualista (Chen, 1998; Morris, 2005).

De igual modo, também as interacções internacionais comprador-vendedor, têm sido modeladas com o recurso às dimensões da cultura nacional de Hofstede e relacionadas com a cultura organizacional e as características individuais dos actores envolvidos usadas por Sosik e Jung (2002). É disso exemplo o estudo de Kales e Barnes (1992) que conclui que a cultura nacional influencia o conteúdo das interacções transnacionais. Por exemplo, um comprador de uma cultura de elevada aversão ao risco poderá estar predisposto a preferir atributos numa oferta que reduza a incerteza, tais como uma garantia superior ou marca com forte notoriedade. Numa sociedade altamente colectivista, será colocada menor ênfase na variedade e nos atributos que vão para além dos funcionais, enquanto nas culturas de elevada distância ao poder poderão optar por produtos com um *status* mais elevado e atributos mais sofisticados.

Noutra conceptualização relativa a parcerias estratégicas globais, Parkhe (1991) e Liu *et al.* (2006) propõem a discussão do efeito da cultura nos arranjos interorganizacionais. Do mesmo

modo, o modelo de Morgan e Hunt (1994) incorpora os valores partilhados como um precursor do compromisso relacional com os benefícios da relação e da própria confiança.

2.3 - O Conceito de *Performance*

A avaliação da *performance* das organizações é amplamente utilizada como um referencial para evidenciar os resultados de acções concretas, quer no domínio da estratégia, quer do *marketing* relacional (Marques, 2003).

A *performance* é um conceito multidimensional e a sua medição é muito importante para desenvolver uma teoria e produzir conselhos úteis para a prática empresarial (Murphy *et al.*, 1996). Assim, é importante identificar um conjunto de factores associados às estratégias relacionais que sejam potenciais condutores da *performance* (Souitaris e Cohen, 2003). É geralmente reconhecido que ambos os aspectos financeiros e não financeiros podem ser considerados para medição da *performance* organizacional (Fulop, 1995). A medida não financeira da *performance* na rede ou parceria foi considerada importante por Smith, Carroll e Ashford (1995) que sugeriram que os benefícios da rede podem ser medidos em termos não económicos.

Todavia, não existe uma definição geralmente aceite, nem uma única medida adequada. Assim, vários investigadores neste campo advogam o uso subjectivo de medidas de *performance* (Parkhe, 1993; Johnson, 1999; Kauser e Shaw, 2004). O uso de tais medidas não implica que os indicadores financeiros sejam inadequados para avaliação da *performance*, mas que possibilite um índice compósito como soma de indicadores relevantes (Schumacher, 2006).

Como os *marketers* se empenham por duráveis e proveitosas relações com os clientes (Sheth e Parvatiyvar; 1995), Verhoef *et al.* (2000) definem a *performance* relacional como as acções dos clientes que geram valor para a empresa ao longo da sua relação (*Customer lifetime value*), o qual se poderá traduzir em contribuições com benefícios económicos directos ou indirectos (Blatterg e Deighton, 1996; Hoektra e Huizingh, 1999).

De facto, existe uma necessidade de melhorar as métricas da *performance*. Face às revoluções tecnológicas e a actualização de tecnologias existentes em forma de dados electrónicos capturados via *scanner*, capacidades de armazenamento de dados em massa em espaço e a custo insignificante, e sistemas de bases dados sofisticados que podem ser partilhados por associações e indústrias; o comportamento dos clientes ou concorrentes

externos é mais facilmente obtido e armazenado num número significativo de indústrias (Blattberg, Glazer e Little, 1995). Como resultado, as métricas de *performance* requeridas, tais como duração actual de relação (*performance* relacional) e margem de contribuição (*performance* económica) são mais facilmente obtidas (Verhoef *et al.*, 2000).

Tem sido sugerido que há uma relação positiva entre a competição com as estratégias relacionais e a *performance* empresarial. A literatura sobre estratégia, marketing e economia tem vindo a demonstrar que a rentabilidade de uma empresa, no longo prazo, está relacionada com a capacidade de inovar e com a sua orientação estratégica para o mercado.

Constata-se também a existência de inúmeros estudos que verificam a existência de uma relação positiva entre alguns conceitos chave do *marketing* relacional (confiança, compromisso, cooperação, satisfação) e a lealdade dos clientes designada de *performance* relacional (Pritchard *et al.*, 1999; Ruyter e Wetzels, 1999; Rich, 2000; Newell, 2000). Para além destas medidas de *performance*, também são utilizadas a quota de mercado relativa, a taxa crescimento das vendas e a *performance* global (Slater e Narver, 1994; Perin e Sampaio, 2001).

2.3.1 - Conceito e Relações Cooperativas na *Performance* Global

Morgan e Hunt (1994) sugerem que a cooperação requer as duas partes de uma relação a participar activamente para alcançar benefícios mútuos e que a cooperação promove o sucesso na relação. Mais recentemente, Morgan (2000) sugere que relações que proporcionem aos parceiros benefícios económicos superiores, alimentarão a cooperação efectiva, e assim, a preservação da relação e o sucesso. Estes benefícios económicos e a redução dos custos constituem o conteúdo económico (Morgan, 2000).

Estes benefícios, combinados com os próprios recursos dos parceiros, podem aumentar a eficiência das actividades da cadeia de valor dos parceiros e promover a efectiva cooperação das relações de *marketing* (Rayport e Sviokla, 1995; Weiber e Kollmann, 1998; Porter, 2001; Lancastre e Lages, 2004).

A competência cooperativa manifesta-se através de efectiva troca de informação como fonte de orientação e de vantagem competitiva sustentada da empresa (Porter e Millar, 1985; Day, 1991; Glazer, 1991). As relações de sucesso são caracterizadas pela melhor qualidade de comunicação e partilha de informação (Mohr e Spekman, 1994).

Todavia, há quem defenda que continuam a existir lacunas no estudo da influência entre os conceitos do relacionamento com os clientes e da *performance* económica. A propósito Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999:235) afirmam que “os efeitos dos conceitos da relação na *performance* têm sido relativamente ignorados”. Todavia, as relações de marketing e os *marketeers* lutam por mais longas e proveitosas relações com clientes, as quais consistem em directas e indirectas contribuições para a *performance* (Sheth e Parvatiyvar, 1995). O compromisso afectivo e a confiança estão positivamente correlacionados com a margem de contribuição de um cliente individual para a *performance* global (Verhoef *et al.*, 2000).

A cooperação é importante na actividade económica devido à sua capacidade para facilitar trocas inter e intraorganizacionais a relativamente baixo custo (James e Sykuta, 2003). A cooperação também baixa os custos de burocracia e facilita assim a cooperação e a coordenação dentro das organizações (Bradach e Eccles, 1989; Miller, 2001). As organizações que exibem maiores níveis de comportamento cooperativo entre os seus membros estão provavelmente a operar mais eficientemente ou a ter custos de produção mais baixos do que as organizações que manifestam baixos níveis de cooperação e, conseqüentemente, transportam real vantagem económica para os agentes económicos.

Morgan e Hunt (1994) estabelecem, explicitamente, que a confiança e o compromisso relacional são variáveis chave mediadoras do marketing relacional. Geyskens *et al.* (1998) encontram suporte para o papel da confiança como variável chave mediadora. Dirks e Ferrin (2002), Ruppel e Harrington (2000) verificaram que as percepções do ambiente organizacional moderam a relação entre o compromisso e a *performance*. Adicionalmente, Brower *et al.* (2003) encontraram que quando os subordinados e os supervisores acordam as suas percepções, eles tendem a adoptar mais comportamentos cooperativos e, conseqüentemente, a *performance* dos subordinados é mais elevada.

Muthusamy e White (2005) examinaram e corroboraram que o compromisso recíproco entre parceiros tem um impacto positivo significativo na aprendizagem interorganizacional e, conseqüentemente, na *performance* global. March (1963) suporta que se desenvolvam processos e rotinas relacionais, que são requeridos para elevar as capacidades colaborativas.

A abertura à cooperação motiva o parceiro a ser transparente e eleva a transferência do conhecimento mútuo entre as organizações parceiras. Como a confiança mútua, a coordenação e a monitorização das actividades e relações de troca aumentam, os custos podem reduzir. Os resultados indicam que as trocas relacionais entre parceiros têm forte influência na extensão da aprendizagem interorganizacional na aliança estratégica. Sem

exibição da competência cooperativa seria difícil para os parceiros terem completas e produtivas trocas de informação, conhecimento e habilidades (Muthusamy e White, 2005).

Nas trocas interorganizacionais, quando a confiança e o compromisso estão presentes produzem resultados que promovem a eficiência, a produtividade e a eficácia nas organizações (Heide e Miner, 1992; Zaheer e Venkatraman, 1995; Perrone e Zaheer, 2003).

A cooperação tem sido defendida como um importante aspecto no desenvolvimento e sucesso das relações interorganizacionais (Ring e Van de Ven, 1994; Anderson, 1989; Zaheer e Perrone, 1998; Lancaster e Lages, 2004). A confiança frequentemente relaciona a segurança do sistema, a facilidade de uso, a elevada qualidade da informação e o preenchimento da entrega percebida no que respeita às actividades subcontratadas. Isto também permite um foco nos objectivos estratégicos de longo prazo. Do mesmo modo, a construção das relações confiantes reduzem os riscos financeiros, organizacionais e tecnológicos, associados ao arranjo do *Outsourcing*. Assim, a confiança vincula a segurança, a estabilidade e a elevada *performance* das actividades subcontratadas de TI, as quais conduzem ao sucesso de *Outsourcing* em TI (Goo e Nam, 2007).

Recentemente, Jap e Anderson (2003) e Kauser e Shaw (2004) verificaram, com um teste longitudinal, que baixos níveis de oportunismo e elevados níveis de confiança elevam a *performance*. Os parceiros que confiam nos outros estão mais disponíveis a partilhar ideias livremente, a estarem abertos a discussões, a serem consistentes no modo como tomam decisões e conjugam esforços (Butler, 1991). Estes factores podem-se combinar para aumentar a eficácia e melhorar a produtividade e eficiência das organizações.

Sharyn Smith (1997) argumenta o que outros investigadores têm genericamente obtido como evidência positiva de que as redes, seja qual for a sua forma, têm impacto no sucesso e na sobrevivência da empresa (Ring e Van de Ven, 1994; Gulati, 1995; Kerwood, 1995; Grandori e Soda, 1995). Tem sido proposto que as redes com níveis relativamente mais elevados de confiança serão mais eficientes e operam com um nível mais elevado de *performance*.

A *performance* financeira e não-financeira da rede poderão estar correlacionadas, significativamente, com a confiança total na rede. Os resultados da *performance* da realização de objectivos, os quais incorporam os aspectos não-financeiros da *performance*, estão significativamente correlacionados com a confiança, isto suporta que a *performance* da rede está, significativamente, correlacionada com a confiança total na rede (Sharyn Smith, 1997).

A investigação anterior mostra também que a frequente interacção cooperativa eleva o nível de comunicação e partilha de conhecimento, pois cria mais oportunidade de partilha (Ghoshal *et al.*, 1994; Tsai, 2002) e a partilha de informação entre funções pode oferecer uma oportuna integração do conhecimento na empresa (Uzzi, 1997), a qual estimula uma *performance* organizacional superior. A intensa cooperação promove o desenvolvimento e conversão do conhecimento tácito numa compreensão partilhada das necessidades do cliente (Nonaka, 1994).

Os resultados da investigação mostram que a cooperação nas alianças em *e-business* estão positivamente correlacionados com a criação de valor, em termos de eficiência, complementaridades e inovação (Eikebrokk e Olsen, 2005).

Os recursos limitados das PME têm conduzido a novas formas de cooperação em muitas indústrias, procurando as economias de escala e/ou os efeitos de sinergia. Contudo, existe ainda uma limitada teoria coerente para o entendimento de tais antecedentes chave da *performance* das alianças, na literatura de gestão (Das, 2000).

Os académicos de marketing argumentam que a transferência de conhecimento entre funções é crítica para numerosos resultados, incluindo sucesso de novos produtos (*e. g.* Griffin e Hauser, 1992), a aprendizagem organizacional (Huber, 1991; Nonaka, 1994) e a *performance* global da empresa (*e. g.* Gray e Meister, 2004). Assim, quer os departamentos exerçam ou não competição entre eles podem efectivamente cooperar uns com os outros para elevar a aprendizagem organizacional e a *performance*. Já Von Hippel (1987) mostra que a cooperação entre empresas competidoras pode melhorar os rendimentos económicos das mesmas.

A capacidade cooperativa interfuncional relativo ao valor das competências na identificação de novos mercados, como também, na assimilação, na transformação e no desdobramento do conhecimento de mercado, baseado nas interacções interfuncionais, reflecte essa capacidade na transferência desse conhecimento (Levinthal, 1990; Zahra e George, 2002). Contudo, espera-se que a ocorrência conjunta da capacidade cooperativa interfuncional e da competição tenha um efeito positivo na *performance* financeira e na *performance* do cliente. Assim, o efeito conjunto da elevada capacidade cooperativa pode gerar melhor resolução de problemas, na satisfação das necessidades dos clientes e elevar a *performance* empresarial (Hamel, Doz, e Prahalad, 1989; Tsai, 2002).

2.3.2 - O Efeito do Controlo Formal e Contratos na *Performance*

Alguns estudos recentes têm mostrado que a capacidade contratual para a gestão relacional efectiva pode melhorar várias dimensões da *performance* organizacional (Mayer e Argyres, 2004). Na investigação em *Outsourcing* de TI, Kim e Lee (1999) defenderam que a gestão relacional esteja focada nos efeitos que a qualidade da relação possa ter no sucesso do *Outsourcing*. Os autores estudaram e mediram o sucesso do *Outsourcing* em termos de benefícios estratégicos, referindo-se à capacidade da empresa se centrar no seu *core business*, procedendo ao *Outsourcing* de actividades de rotina, e aos benefícios tecnológicos (Teng *et al.*, 1996; Kim e Lee, 1999). Kim e Lee defendem, ainda, que a gestão relacional e contratual do *Outsourcing* deva permitir à empresa materializar uma melhoria na *performance* operacional. Assim, a estabilidade e a confiança na efectiva gestão relacional e contratual podem ser factores determinantes na *performance* da empresa.

Os estudos anteriores tinham mostrado a importância da capacidade contratual para gerir trocas relacionais (Mayer e Argyres, 2004), referindo que a mútua confiança sem regras especificamente escritas devido à dificuldade de antecipação de todas as possíveis contingências, e sugerindo que se empreguem os SLA bem estruturados, que é um ingrediente chave no sucesso em *Outsourcing* de TI. Assim, os níveis de serviços estabelecidos pelo contrato e controlo vinculam a segurança necessária e, conseqüentemente, elevam a *performance* das actividades subcontratadas, as quais conduzem ao sucesso do *Outsourcing* (Goo e Nam, 2007).

Os actores requerem contratos no início da relação porque não podem reunir suficiente confiança para confiar na outra parte (Zucker, 1986). Isto pode também demonstrar que o nível de confiança inicial depende do assegurar dos termos contratuais (Gefen *et al.*, 2006; McKnight e Cummings, 1998). Esta sugestão está em linha com a visão de Sabherwal (1999) que defende um balanço entre o compromisso e o controlo formal que melhora a *performance* na subcontratação de projectos de desenvolvimento.

A aplicação do contrato, aparentemente, aumenta a *performance* da troca para um maior nível quando a incerteza do valor de troca é elevada; quando a incerteza do valor de troca é baixa, efectivamente o contrato parece diminuir a *performance*. Considerando que o mínimo custo possível é substancialmente mais baixo no envolvimento do tratamento da elevada incerteza do valor de troca, isto significa uma redução média dos custos, a qual contribui para um aumento na *performance* nas trocas relacionais (Lanzarini *et al.*, 2006).

Goo e Nam (2007) integram a visão da função da gestão relacional como um complemento dos contratos e a confiança na relação é um atributo chave no impacto da gestão relacional global na *performance* interorganizacional.

2.4 - A Natureza da Coopetição

Brandenburger e Nalebuff (1996) usaram originalmente o termo *coopetidores* para acrescentar aos fornecedores, clientes e complementadores, um quarto grupo *pivot*, os concorrentes da empresa. Eles sugeriram, também, que se considerassem cinco tipos diferentes de intervenientes: a empresa, os clientes, os fornecedores, os complementadores e os seus competidores. Brandenburger e Nalebuff (1996) modelaram uma estrutura de relações múltiplas ou em rede, da qual a empresa é parte integrante, que representa uma estrutura de interdependência de empresas onde a competição e a cooperação estão, simultaneamente, presentes e entrelaçadas. Todavia, a coopetição é uma nova maneira de conceptualizar as dinâmicas de interdependência interorganizacionais (Bengtsson e Kock, 2000; Luo, 2004; Galvano e Di Marco, 2007).

Na definição de coopetição a abordagem foca-se na análise de estruturas de interesses e objectivos (Bengtsson, 2000; Dagnino e Padula, 2002; Luo, 2004), ao passo que tanto a perspectiva de competição como a de cooperação se focam na estrutura de divergência ou convergência de interesses, uma vez que toma em consideração a interdependência de empresas, com base numa congruência parcial de interesses. A coopetição representa uma ponte teórica integrativa que se estende para juntar as duas perspectivas. De forma breve expõe-se, seguidamente, a contribuição tanto da perspectiva competitiva como da cooperativa para estruturar e modelar a perspectiva coopetitiva.

2.4.1 - Perspectiva Competitiva

A perspectiva competitiva (Porter, 1980; Barney, 1986) assume que a interdependência das empresas, tanto horizontal como vertical, é baseada numa pesquisa e alcance individual de interesses.

A interdependência horizontal é a perspectiva relativa à pesquisa de lucros realizados quando a empresa ganha posição vantajosa numa indústria ou posiciona recursos e competências distintas (Prahalad e Hamel, 1990) que a tornam capaz de oferecer valor superior em relação aos seus competidores. Na interdependência vertical, a perspectiva competitiva realça a procura de apropriação de valor em trocas económicas (Williamson, 1975).

Independentemente do tipo de interdependência, a perspectiva competitiva (Dagnino e Padula, 2002) partilha uma estrutura teórica unificada que pode ser exposta do seguinte modo:

1. a criação de valor económico entre empresas influencia a distribuição desse valor. Como referência à vertical, o preço de troca explica a parte do valor económico retido pelo fornecedor e a parte de valor atribuído ao cliente. Na referência à horizontal os retornos acima do normal resultam da preferência do cliente entre os concorrentes;
2. uma vez que o sucesso competitivo e apropriação de valor por uma empresa significam a perda de valor das outras, a interdependência é baseada num jogo de soma-zero;
3. no mundo dos negócios, no qual a interdependência qualifica um jogo de soma-zero, as funções de interesse das empresas envolvidas estão num contraste não recuperável.

2.4.2 - Perspectiva Cooperativa

Uma perspectiva alternativa, parcialmente dividida como reacção à aproximação competitiva, realça as vantagens colaborativas. A perspectiva cooperativa deu lugar a uma rede de interdependência de interesses convergentes e resulta em benefícios mútuos (Lorange, 1988). Esta perspectiva marcou a transição do *marketing* transaccional para o relacional (Hakånsson e Ostberg, 1976). De acordo com o paradigma relacional, o mercado é um sistema de relações interactivas, nas quais as empresas assumem compromissos e realizam um processo de adaptação mútua para a criação conjunta de valor.

O cenário competitivo tem reforçado a importância da rede como local de criação de valor (Hamel, 1999) e contribuído para elevar a *performance* das empresas. O interesse económico em entrar em novas relações mantém os parceiros alinhados com as normas de comportamento confiável e, conseqüentemente, reduz o oportunismo (Williamson, 1985).

A estrutura teórica da perspectiva cooperativa (Dagnino e Padula, 2002) é sumariada do seguinte modo:

1. as fontes de criação de valor e da *performance* superior das empresas estão localizados dentro da estrutura de interdependência das empresas;
2. a interdependência das empresas é baseada num jogo de soma-positiva. Quer a criação de valor seja um processo conjunto, quer tomem parte no jogo cooperativo com o objectivo de obter benefícios mútuos; acrescente-se que quanto mais sucesso o parceiro tiver, maiores serão os benefícios para o outro e vice-versa;
3. do realce da dependência mútua e do valor económico da cooperação, segue-se um cenário de interdependência baseada em empresas com funções-interesse convergentes.

2.4.3 - Perspectiva Coopetitiva

A perspectiva coopetitiva parte do entendimento que dentro da interdependência entre as empresas ocorrem, tanto os processos de criação de valor como os de valor partilhado (Dagnino e Padula, 2002), dando origem a uma estrutura de interesses e objectivos parcialmente convergentes, onde os assuntos competitivos e cooperativos estão simultaneamente presentes e ligados (Gee, 2000; Dagnino e Padula, 2002; Luo, 2004). Esta perspectiva tem o foco principalmente nas fontes e mecanismos de criação de valor ao nível da rede (Dagnino e Padula, 2002).

Esta perspectiva sublinha que o interesse supremo de um parceiro não está necessariamente alinhado com o interesse supremo dos outros parceiros (Grandori e Neri, 1999). Por outras palavras, toma em atenção a estrutura de jogo de soma positivo-variável. Esta variabilidade estrutural reduz a presença de incerteza devido à pressão competitiva na interdependência das empresas, não sendo conhecido qual o benefício de cada parceiro na cooperação, quando comparado com os outros parceiros.

Um sistema coopetitivo de relações entre empresas é caracterizado pelos diferentes níveis de confiança. Os contextos de confiança interorganizacionais são inerentemente dinâmicos, pois mudam continuamente, e acomodam a presença dinâmica da mútua cooperação entre os parceiros que caracteriza a coopetitividade das relações. Assim, a confiança e a cooperação da rede podem ser uma fonte de vantagem competitiva. Não obstante, os retornos acima do normal em coopetição, são normalmente maiores os ganhos quando a confiança tende a ser mais estável em tempo e forte na forma (Dagnino e Padula, 2002).

Nas parcerias, cada uma destas relações entre duas empresas não é estritamente competitiva nem cooperativa: Elas são simultaneamente cooperativas e competitivas (Doz, 1996; Gee, 2000; Dagnino e Padula, 2002; Luo, 2004). Tipicamente, envolvem motivos mistos, nos quais os parceiros têm interesses comuns e privados (Gulati, Nohria e Zaheer, 2000; Luo, 2004).

A pressão competitiva resulta de passos assimétricos de aprendizagem entre os parceiros (Hamel, 1991). Esta pressão que emerge desta “raça aprendente” está relacionada com o facto de que quem aprende mais depressa pode decidir terminar a relação ao ter atingido os objectivos de aprendizagem, negligenciando o interesse dos parceiros (Hamel e Prahalad, 1989). A extensão relativa da parceria descreve as partes de negócio dos parceiros que caem no objecto da parceria e explica a distribuição entre benefícios individuais e comuns que emergem da aplicação do conhecimento para perseguir os objectivos da parceria. Quando ambos estão presentes - o passo assimétrico de aprendizagem e a extensão relativamente

baixa - o que aprende mais rápido tem incentivo para acabar a relação antes da outra parte ter conseguido captar todos os benefícios da parceria (Koza e Lewin, 1998).

A estrutura teórica que está por trás da perspectiva coopetitiva (Dagnino e Padula, 2002) é sumariada seguidamente:

1. a interdependência de empresas é não só uma fonte de criação de valor económico, mas também um lugar para partilha de valor económico;
2. a interdependência é baseada num jogo de soma-positiva-variável que pode trazer mútuos, mas não iguais benefícios, aos parceiros devido às várias pressões competitivas;
3. numa estrutura de jogo de soma-positiva-variável, a interdependência de empresas é baseada numa função de interesses interorganizacionais parcialmente convergente.

2.4.4 - A Tipologia de Coopetição

Dagnino e Padula (2002) defendem que a tipologia de coopetição apresentada é baseada nas diferentes variáveis explicativas do interesse incompleto e congruente. Coopetição é um conceito útil à interpretação do tipo de dinâmica interorganizacional, onde estruturas de competição e cooperação convergem juntas. A coopetição refere-se a um tipo de estratégia relacional que consente às empresas envolvidas que competem, gerirem interesses e objectivos estruturais convergentes e criar valor através da vantagem competitiva. A tipologia é apresentada em dois tipos básicos: coopetição *diádica* e coopetição em rede, a seguir apresentados:

A coopetição *diádica* (Dagnino e Padula, 2002) refere-se a uma simples relação entre duas empresas que envolve a:

- a) relação de coopetição entre as mesmas duas empresas ao longo de um único nível da cadeia de valor (*e.g.* consórcio de ID). Esta designa-se de coopetição diádica simples;
- b) relação de coopetição entre as mesmas duas empresas ao longo de vários níveis da cadeia de valor (*e.g.* firmas na indústria automóvel que cooperam no ID e/ou produção e competem na distribuição do carro). Esta designa-se de coopetição diádica complexa.

A Coopetição em rede (Dagnino e Padula, 2002) diz respeito a uma estrutura de relações complexas entre mais que duas empresas, ao mesmo tempo e ligadas com:

- a) coopetição entre várias empresas ao longo de um único nível da cadeia de valor (*e.g.* relação comprador-fornecedor, conhecida como “contratação paralela”). Esta designa-se de coopetição simples em rede;

b) coopetição entre várias empresas ao longo de vários níveis da cadeia de valor (*e.g.* tipo *clusters* de empresas e acordos multilaterais). Esta designa-se de coopetição complexa em rede.

A coopetição diádica complexa existe e pode-se encontrar em alianças estratégicas do sector automóvel (*e.g.* BMW-Daimler Chrysler, Volkswagen-Porsche, Ford-PSA), os quais oferecem uma representatividade da estrutura de coopetição descrita. Estes acordos assumem diferentes formas de cooperação em ID, produção e linhas de produção de carros, enquanto a distribuição do carro é competitiva. Estas alianças são conhecidas, vulgarmente, pelo desígnio “aliados nos custos, rivais no mercado”.

A coopetição em rede simples concerne às relações comprador-fornecedor que, normalmente, decidem pela selecção de dois, três fornecedores, sendo que um do mercado interno. Estas escolhas permitem aos construtores manter os seus fornecedores sobre pressão da ameaça do potencial competitivo dos fornecedores exclusivos de produtos similares. O compromisso de cooperação a longo prazo não necessita de implicar o abandono da coopetição entre fornecedores, pois o segredo de fundir a competição e a cooperação está na vontade contínua de trabalhar com o fornecedor.

A coopetição complexa em rede é a concentração de pequenas e médias empresas em aglomerados de fábricas dinâmicas ligadas em relações múltiplas que intervêm em níveis diferentes e de intensidade variável. Este tipo de coopetição requer organização e interacção ao nível do sistema de cadeia de valor - contemplando concepção, produção e distribuição. Como exemplo temos o estabelecimento de um acordo pelos maiores da indústria de pneus - Michelin, Dunlop, Pirelli, Goodyear - apesar da rivalidade intensa no mercado, desenharam juntos o *sistema pax* (pneu constituído por 4 partes: roda, tela, anel de suporte e válvula de controlo de pressão, que permite rodar em segurança com o pneu furado durante 200 km a 90 km/hora) já disponível no mercado.

A coopetição é, ainda, importante para gerir a ligação entre ID e produção intraorganizacional. Em mercados competitivos, parte do sucesso depende da velocidade com que a empresa alcança a inovação do produto. Esta coordenação e exigência de cooperação comunicativa requerem recursos organizacionais superiores. De facto, em vez de acreditar em contribuições individuais de departamentos fraccionados; organizam o processo de desenvolvimento com equipas constituídas por colaboradores de vários departamentos. Na verdade, a coopetição intraorganizacional revela-se uma maneira efectiva de acelerar e resolver problemas em ID.

2.5 - Relações Coopetitivas: O Efeito da Coopetição na Performance Global

As transformações ocorridas no ambiente dos negócios (Mahajan e Win, 2000) vieram alterar os processos de gestão estratégica, requerendo que as empresas sejam ágeis na adaptação dos seus escassos recursos em valor superior (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) e organizadas nas suas actividades (Porter, 1996; Stabell e Fjeldstad, 1998). Haanes e Fjeldstad (2000) combinam as duas perspectivas para explicar como os recursos podem ser mobilizados para competir, especificamente, quando certas competências e relações são críticas para a empresa. Na era do conhecimento, a gestão estratégica propicia as relações de cooperação, especialmente as projectadas para mercados B2B (Day, 2000), e uma maior importância da cooperação com a participação dos parceiros de negócio (Peppers e Rogers, 1999) num mútuo compromisso feito na expectativa de benefícios a longo prazo. Por outro lado, a concorrência internacional é cada vez mais feroz, colocando às empresas a necessidade fundamental de estabelecer uma vantagem competitiva sustentável (Porter, 1985).

A seguinte referência capta o essencial: “a criação de valor, que é um grande bolo, é uma actividade fundamentalmente coopetitiva, envolvendo os clientes e os fornecedores, o que uma empresa não consegue sozinha, por um lado, e por outro lado, o acto de divisão desse bolo é fundamentalmente competitivo (...)” (Nalebuff e Branderburger, 1997:28).

A estratégia e gestão têm-se baseado na pesquisa dicotómica da competição e cooperação (Hamel, 1990). A concepção da interdependência interorganizacional que se propõe é uma estrutura, na qual ambos os assuntos estão, simultaneamente, presentes e considerados (Dagnino e Padula, 2002).

As empresas reconhecem que, se por um lado, a qualidade dos recursos da empresa é determinante para o seu sucesso, por outro, tomam consciência de que estes recursos não são ilimitados. Desta forma, é necessário fazer crescer os negócios com criatividade estratégica e elevar a *performance* dos seus recursos organizacionais (Drucker, 1999). A adopção de estratégia de coopetição é uma possibilidade para dar uma contribuição relevante na *performance* da empresa pela criação de valor que decorre de actividades realizadas de forma activa e continua na lógica de rede de valor. A esta relação coopetitiva está subjacente a entrada da empresa num sistema coopetitivo de criação de valor que lhe permite adquirir e partilhar valor nessa interdependência.

Os recursos limitados nas PME têm-nas conduzido a realizar novas formas de cooperação em muitas indústrias, procurando aproveitar os efeitos de sinergia. Os benefícios alcançados destes efeitos de sinergia traduzem-se no acesso a novos mercados, a novos distribuidores e

a informação valorizável, conhecimento e competências. Contudo, ainda não existe uma teoria base consistente para o entendimento de tais antecedentes chave para a *performance* da empresa na literatura de gestão (Das, 2000; Das e Teng, 2003).

2.5.1 - Benefícios das Relações Coopetitivas: Transferência de conhecimento

A finalidade última de uma estratégia é garantir que a empresa satisfaz as necessidades dos clientes melhor que a concorrência no seu negócio. Se o cliente não valorizar os produtos que a empresa propõe oferecer no mercado, a estratégia não é bem sucedida. Eikebrokk e Olsen (2005) defendem que as PME podem ser levadas a agir de acordo com a direcção do parceiro e serem encorajadas a dar completo acesso aos dados do produto final. A partilha de competências centrais facilitará uma total integração entre as empresas, e em termos de fluxo de informação e conhecimento na *performance* do produto final.

Levy e Loebbecke (2003) argumentam também que o parceiro dominante pode estar capaz de se apropriar de mais valor acrescentado e, em algumas circunstâncias, pode ser mais fácil repor a PME produtora com o custo mais baixo. Neste sentido, é importante que as PME possam estabelecer um apropriado e satisfeito nível de cooperação e competição em relações com os parceiros de negócio. Contudo, uma premissa fundamental na economia do conhecimento é a de que as redes de negócio que tenham fontes, capacidades e recursos coordenados entre as empresas participantes serão altamente competitivas (Rayport e Sviokla, 1995; Timmers, 1999; Gnyawali e Madhavan, 2006).

A investigação de Gnyawali e Madhavan (2006) suporta que a posição estrutural das empresas numa rede coopetitiva tem uma clara influencia no seu comportamento competitivo, isto é, as empresas que são autónomas tendem a ser mais versáteis e activamente competitivas. As empresas parecem, também, variar de modo sistemático as suas capacidades para retirar benefícios competitivos da rede.

As empresas obtêm vários benefícios das suas relações coopetitivas, tais como recursos, conhecimento antecipado de importantes desenvolvimentos na sua indústria, competências e controlo e fluxo de informação na rede (Nohria, 1992; Gnyawali e Madhavan, 2006). Os benefícios obtidos ao nível do conhecimento e do valor económico permitem que as empresas se posicionem quanto à questão sobre que negócios e actividades são capazes de realizar com o conhecimento adquirido e quais os ganhos retirados para elevar a *performance*.

Assim, as empresas que alcançarem o domínio de tecnologias e aplicarem o conhecimento adquirido, poderão internalizar actividades que, se por um lado, lhes permitem aumentos de eficiência, por outro, conduzirão ao aumento de vendas pela entrega de valor ao cliente, via melhoria do produto/serviço prestado e, conseqüentemente, ao aumento de margens pelo incremento da eficiência.

Os laços cooperativos com os competidores proporcionam a uma empresa oportunidades para aprender e permitem o acesso a recursos inerentes a esta rede (Madhavan *et al.*, 2004). Gnyawali e Madhavan (2001) sugerem que esta rede de recursos é crítica na formação do comportamento competitivo e que existe um fluxo de recursos entre os parceiros, nomeadamente, o fluxo de informação e de activos. A capacidade da empresa para aceder e utilizar estes recursos depende da sua agilidade para antecipar as oportunidades e usar o conhecimento nas suas actividades competitivas (Burt, 1992). Granovetter (1973) defende que o novo conhecimento incrementa a capacidade de domínio do conhecimento existente pelas organizações. Por outro lado, este repositório de conhecimento tem mais probabilidade em conduzir as organizações a expressar as suas ideias e torná-las valorizáveis na rede (Burt, 2004).

Gnyawali e Madhavan (2001) argumentam, ainda, que as empresas que estruturalmente detêm vantagem e que trabalham o comportamento competitivo têm mais oportunidades para aprender as capacidades dos parceiros da rede. Estas empresas ganham a flexibilidade necessária para planear e desenvolver acções baseadas no conhecimento da rede, que lhes permitem desenhar os activos chave da rede com menos dificuldade e, desta forma, determinar as acções que permitem alcançar os benefícios e reforçar o conhecimento adquirido.

Como é que a empresa garante que está suficientemente rápida a fazer um depósito de conhecimento para se manter uma empresa apetecível na rede de valor e para que a sua *performance* seja sustentável no longo prazo? O conhecimento da empresa é atingido também pela extensão da sua competição colaborativa na comunicação e fluxos de informação interorganizacional (Prahalad, 1989). Esta transferência do novo conhecimento reforça a relação cooepetitiva, permitindo o comportamento colaborativo (Gupta e Govindaranjan, 1986), que se traduz em benefício económico e torna a colaboração atractiva para a empresa (Das e Teng, 2000; Loebeecke e Angehrn, 2002; Luo, 2004).

2.5.2 - O Efeito da Fonte e do Alinhamento de Competências da Coopetição no Sucesso e *Performance* Empresarial

Eikebrokk e Olsen (2005) examinaram a relação entre a coopetição e o sucesso do *e-business* em PME. Neste contexto, a coopetição é entendida e operacionalizada como uma combinação da fonte e da capacidade de alinhamento de competências e da orientação cooperativa para o parceiro de negócio.

Eikebrokk e Olsen (2005) defendem que o nível resultante de cooperação e competição em relações coopetitivas influenciará a capacidade da parceria para criar valor. A criação de valor assume novos tipos de valor em termos de complementaridade e inovação (Amit e Zott, 2001). Eikebrokk e Olsen (2005) concluíram, também, que existe um efeito positivo significativo do nível de coopetição e a *performance* em termos de eficiência, de inovação e de complementaridade. Por outro lado, neste trabalho, também se corrobora que existe um efeito positivo significativo do nível de cooperação, nas relações caracterizadas pela coopetição, na *performance*, em termos de satisfação das PME com os esforços de gestão no alinhamento das competências dos parceiros que participam na rede. Verificou-se, ainda, uma correlação positiva entre as fontes e o alinhamento de competências interorganizacionais e os esforços relacionais e de coordenação efectiva de gestão. Neste estudo conclui-se que a coopetição influencia o sucesso e contribui de forma significativa para a *performance* da empresa.

A complementaridade descreve o valor potencial da combinação de produtos e serviços, tecnologias e actividades em novas maneiras de criar valor. Contudo, esta complementaridade requer que a empresa tenha um elevado nível de conhecimento na utilização das competências da rede (Eikebrokk e Olsen, 2005; Gnyawali e Madhavan, 2006; Galvano e Di Marco, 2007) e esteja mais orientada para usar eficientemente os recursos externos (Koza e Prescott, 2003).

Madhavan *et al.* (2004) sugerem que os motivos que estão por detrás das empresas se moverem para estas relações coopetitivas possam estar associados, designadamente, a motivos de *cluster* que permitem constituir consórcios de recursos e competências de cada uma das empresas para propósitos comuns. As empresas devem também desenvolver autonomia competitiva para influenciar a rede e as empresas presentes no consórcio para adquirirem recursos e participarem nas competências da rede, que lhes permitam retirar mais benefícios.

Eikebrokk e Olsen (2005:5) concluem “que a gestão simultânea de cooperação e competição, a coopetição, desempenha um importante papel nas relações interorganizacionais. Estas relações e a capacidade para geri-las efectivamente são cruciais para a vantagem competitiva e sobrevivência a longo prazo das PME”.

2.5.3 - O Efeito da Coopetição Intraorganizacional e Interfuncional na Performance

Slotegraaf *et al.* (2006) examinaram a relação entre a coopetição interfuncional e a *performance* de aprendizagem organizacional, mais genericamente, como é que as empresas devem gerir estrategicamente a competição e cooperação interfuncional para alcançarem vantagem competitiva. A investigação estuda a coopetição interfuncional dentro da organização, que permitiu os autores descobrirem que a coopetição interfuncional eleva a *performance* financeira e a *performance* do cliente.

Os académicos do marketing e da gestão estratégica argumentam que a transferência de conhecimento entre funções é crítica para numerosos resultados, incluindo o sucesso de novos produtos (Griffin e Hauser, 1992), a aprendizagem organizacional (Huber, 1991; Maltz e Kholi, 1996, 2000; Tse, 2005) e a *performance* global da empresa (Gray e Meister, 2004; Slotegraaf *et al.*, 2006).

A aprendizagem de mercado desempenha um papel mediador na relação entre a coopetição interfuncional e a *performance* global da empresa. Este papel mediador pode permitir que “exista um mecanismo subjacente de aprendizagem, pelo qual a coopetição interfuncional contribui para a *performance* superior” (Slotegraaf *et al.*, 2006:67).

Os resultados mostram que a coopetição interfuncional tem um efeito positivo significativo na *performance*, que cimentam o caminho para novos desafios, como as interações interfuncionais que podem afectar a vantagem competitiva da empresa. Este estudo oferece, também, a evidência que a cooperação e a competição podem ser estrategicamente estimuladas entre funções para promover transferência de conhecimento intraorganizacional e elevar a *performance* financeira e a *performance* de cliente.

Lado *et al.* (1997) argumentam que o efeito da ocorrência conjunta da cooperação e da competição interfuncional elevava a *performance* da empresa. A sinergia da coopetição tem sido teorizada como sendo responsável por vários benefícios, incluindo a aprendizagem, a redução de custos, a partilha de recursos e a inovação. A capacidade cooperativa

interfuncional no que concerne às competências de percepção do valor do conhecimento de novo mercado tão bem quanto a assimilação, a transformação e o desdobramento do conhecimento de mercado com interações interfuncionais, reflecte-se na efectiva transferência de conhecimento intraorganizacional (Levinthal, 1990; Zahra e George, 2002).

Uma combinação de capacidade cooperativa interfuncional e competição pode alimentar interações produtivas (Branderburger e Nalebuff, 1996; Lado *et al.*, 1997; Uzzi, 1999) que facilitem a eficiência interna, a partilha das melhores práticas e a exploração de conhecimento. Em particular, a cooperação entre competidores pode encorajar uma maior procura de conhecimento e melhores resultados de rentabilidade (Lado *et al.*, 1997). Estas interações produtivas podem também afectar a *performance* da empresa. De facto, Tsai (2002) empiricamente mostrou que as interações produtivas podem ser alimentadas quando existe uma elevada competição pelos recursos e pelo conhecimento valorizável no mercado.

Como tal, o efeito conjunto da elevada capacidade cooperativa e competição podem gerar melhor resolução de problemas na satisfação das necessidades dos clientes e elevada *performance* (Hamel, 1991; Doz e Prahalad, 1989; Tsai, 2002). Slotegraaf *et al.* (2006) verificaram que a ocorrência conjunta de capacidade cooperativa e competitiva tem um efeito positivo significativo na *performance* de cliente e na *performance* económica da empresa, aparentemente, devido às frequentes interações, já que a partilha de informação oferece informação adicional que pode beneficiar os clientes (Griffin e Hauser, 1996; Fisher *et al.*, 1997; Slotegraaf *et al.*, 2006).

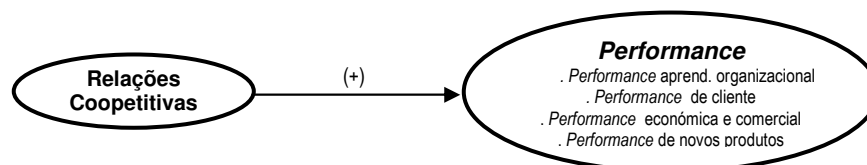


Figura 2.1 - Modelo da Relação Teórica entre Relações Coopetitivas e *Performance*.

Fonte: Slotegraaf *et al.* (2006)

2.6 - Conclusão

As estratégias relacionais com os parceiros de negócio colocam à gestão das empresas muitos desafios. As empresas terão de ser capazes de mudar os seus modelos de negócios, o que exigirá a formulação e implementação de estratégias relacionais, como alternativa para criar valor e sustentar a vantagem competitiva (Gulati, 1995; Grandri e Soda, 1995; Hoffman, 2000). Para alguns autores os comportamentos relacionais interorganizacionais necessitam

de ser fomentados pelas empresas no contexto formal, protagonizado com protocolos, contratos e controlo formal, e no contexto informal protagonizado pelos próprios colaboradores na sua interação com os parceiros de negócio, desenvolvendo um conteúdo de marketing relacional pela disponibilidade e sociabilidade que deposita nos seus interlocutores: clientes, fornecedores, complementadores e concorrentes (Auster, 1992; Alter e Hage, 1993). Este conteúdo formal e informal é congregado na confiança da empresa na relação de troca que realiza com os seus parceiros.

O impacto da cultura nacional e organizacional pode ter um papel importante no contexto dos comportamentos relacionais, em particular na mútua cooperação e na competição, isto é, na coopetição. Os comportamentos relacionais têm sido explorados para enfrentar mercados mais globalizados e competitivos. De facto, a *performance* das empresas depende do ambiente concorrencial que, nos últimos anos, sofreu uma mudança drástica e as empresas não têm como evitar essa realidade.

Da revisão da literatura constata-se que a generalidade da investigação sobre coopetição tem como unidade de análise as empresas. Nesta perspectiva, o conhecimento dos comportamentos relacionais associados à cooperação e à coopetição são limitados, especialmente os antecedentes da coopetição e as suas consequências e, sobretudo, a capacidade e intensidade competitiva das empresas. Todavia, observa-se a existência de uma vasta literatura sobre relações de cooperação, particularmente entre fornecedores e clientes, mas pouco se sabe sobre relações entre concorrentes, relegando as relações de coopetição para um plano secundário.

Apareceram recentemente autores a investigar nessa área e a obter resultados que evidenciam a possibilidade e as vantagens da coexistência das relações de cooperação e competição, isto é, da coopetição na *performance* empresarial.

É com base nestes estudos, e conhecendo as características do tecido industrial Português, que este trabalho de investigação pretende operacionalizar os conceitos apresentados na Revisão da Literatura e estudar as relações entre eles, tendo por base os dados recolhidos das empresas do sector industrial português dos moldes para plásticos, onde se pensa que a coopetição terá um importante papel para ultrapassar os efeitos da crise económica e ultrapassar fragilidades estruturais resultantes da reduzida dimensão das empresas e da falta de domínio do mercado e da aversão ao risco que, consequentemente, se reflecte na capacidade de inovação e na capacidade organizativa para enfrentar a inevitabilidade das mudanças, como sejam a concorrência global e as expectativas e exigências variáveis dos clientes.

O actual ambiente competitivo em mudança exige ao tecido empresarial português um processo de transformação e de adaptação industrial do sector, resultante de uma análise dos dirigentes e empresários, que lhes permita adaptar as suas capacidades, recursos, produtos e serviços e canais de distribuição. Neste sentido, a estratégia de coopetição e a capacidade relacional serão determinantes para que o sector possa ultrapassar as limitações dos recursos, potencie as competências fundamentais das empresas em rede, aproveite de forma diferenciadora as descontinuidades tecnológicas, aumente a eficiência, desenvolva uma dinâmica de aprendizagem e adaptação organizativa que o notabilize junto do mercado internacional.

3 - QUADRO CONCEPTUAL E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3.1 - Introdução

O estudo da economia empresarial parte de uma reflexão intelectual sobre uma realidade concreta. É pragmático, uma vez que se refere a factos ou fenómenos que surgem da realidade empresarial e é teórico assim que sistematize o conhecimento adquirido e use métodos científicos.

A presente investigação tem como objectivo central a verificação empírica de algumas das discussões avançadas sobre as virtualidades e a aplicabilidade de uma perspectiva relacional e cooperativa entre os concorrentes. Espera-se, deste modo, obter alguma explicação e uma melhor compreensão de fenómenos empresariais concretos, de modo a contribuir para melhorar o desempenho das empresas, e para avanço neste domínio de investigação.

Nestes termos, trata-se de um estudo dedutivo onde, a partir de um corpo teórico resultante da realização duma revisão da bibliografia publicada sobre este tema, se delimitou o problema, se procedeu à clarificação dos objectivos da investigação, se formularam as hipóteses e se optou pela metodologia considerada adequada para confirmar as hipóteses propostas e alcançar os objectivos.

Na escolha da metodologia prestou-se atenção ao aspecto prático-normativo que a investigação na área da gestão e estratégia empresarial deve conter. Teve-se, por isso, em consideração a utilidade que os resultados poderiam ter para um melhor conhecimento da realidade empresarial portuguesa, no geral, e para as empresas do sector de moldes para injeção de plásticos, em particular. Todavia, antes de avançar para a definição da metodologia é importante planear a investigação empírica de forma a assegurar a aplicação do método científico.

Antes de apresentar a metodologia em si, é pertinente fazer uma apresentação prévia de todo o quadro conceptual que presidiu a esta investigação. Assim, em seguida, apresentam-se as questões consideradas mais pertinentes e às quais se pretende dar uma resposta, a partir de um estudo empírico transversal, envolvendo uma amostra de empresas industriais

portuguesas do sector dos moldes. Seguidamente, serão apresentados os objetivos, as hipóteses e a metodologia de investigação.

3.1.1 - Planeamento da Investigação Empírica

“Uma investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar” (Hill e Hill, 2000:19). De acordo com estes autores, o processo de investigação não é só um processo de aplicação de conhecimentos, mas também um processo de planificação e criatividade controladas. É um processo que começa e termina na literatura, com um conjunto de etapas intermédias que podem ser visualizadas esquematicamente na figura 3.1.

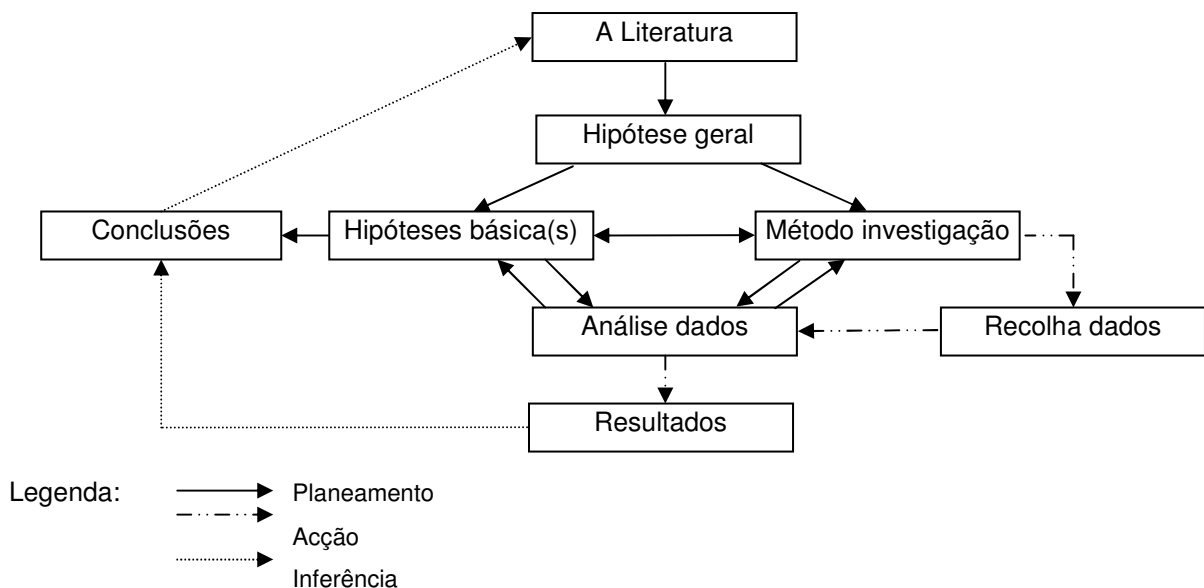


Figura 3.1 - Representação Esquemática da Investigação Empírica.

Fonte: Hill e Hill (2000:32).

A figura mostra que é a partir da revisão da literatura que se estabelece a Hipótese teórica da investigação. E este é o trabalho básico a partir do qual há que garantir que a hipótese teórica apresenta uma lógica, se encontra ancorada na literatura e permite levantar os novos esclarecimentos à problemática em causa. Em paralelo, há que garantir que ela é susceptível de ser operacionalizada, isto é, que há um método de investigação capaz de corroborar ou não.

3.1.2 - O Método Científico

Para que o conhecimento adquirido pelo homem seja ou deva ser considerado “científico”, é condição necessária e suficiente que tenha sido conseguido como fruto de uma aplicação rigorosa do método científico (Tercero, 2000:21).

Sendo assim, é fundamental que as conclusões deste trabalho empírico resultem da aplicação do método científico. A aplicação deste método decorre em quatro fases que, normalmente, coincidem com a sequência temporal (Tercero, 2000:23,24). Elas podem ser assim definidas:

1ª fase - definição de um quadro conceptual, no âmbito do qual serão definidos os objectivos da investigação;

2ª fase - a partir de uma lógica dedutiva propor o facto concreto ou fenómeno que vai ser objecto da investigação e que se pretende corroborar: isto é a hipótese teórica;

3ª fase - identificar os factos observáveis e contrastáveis que permitem corroborar a hipótese teórica e que podem ser designados de hipóteses básicas;

4ª fase - a observação e corroboração das hipóteses enunciadas.

Se as hipóteses básicas se produzem na realidade, dizemos que foram verificadas e que a hipótese foi “corroborada”. Se as hipóteses não foram verificadas, então dizemos que (A) foi refutada. É preferível falar de “corroborada” em vez de demonstrada, porque o método não garante a verdade, mas uma possível aproximação à verdade (Tercero, 2000:4).

Segundo o método científico, devemos partir da hipótese teórica, e dela deduzir factos observáveis, é evidente que estes factos observáveis (Hipóteses básicas) podem ser “constratados” positivamente (corroboração) ou negativamente (refutação) através do recurso a teorias e instrumentos estatísticos. A questão é se uma única infirmação de uma hipótese básica basta para recusar uma teoria. Há todavia, um relativo consenso entre a comunidade científica de que as teorias não devem ser recusadas, mesmo quando tenham muitas refutações, desde que não haja uma nova e melhor teoria que a possa substituir (Tercero, 2000:26).

No sentido de garantir a consistência do trabalho a realizar, procurou-se seguir de uma forma tão exhaustiva quanto possível o desenho de investigação esquematizado na figura 3.2 e o método científico aqui sugerido. O que de seguida se apresentará procura reflectir este mesmo desidrato.

3.2 - Objectivos

O objectivo geral deste trabalho é estudar a relação entre a *performance* empresarial e as estratégias relacionais, através de um estudo empírico de características transversais. Numa primeira fase, através de um estudo de natureza descritiva e comparativa, pretende-se averiguar, para o tecido empresarial português do sector de moldes, o grau de reconhecimento e importância atribuído às variáveis relacionais e até que ponto elas são assumidas na estratégia da empresa. Numa segunda fase, pretende-se analisar a influência dos comportamentos relacionais na *performance* empresarial, especificamente, a influência das relações de cooperação e de cooptição, do controlo formal e do ambiente concorrencial na *performance* das empresas.

Após uma breve caracterização das empresas do sector, importa saber se as empresas objecto de estudo praticam e ou como encaram o potencial de estratégias de cooperação e cooptição, identificar os métodos e a prática de controlo formal e contratos e protocolos que estão a ser utilizados, verificar se as dimensões relacionais são reconhecidas como factores competitivos e se são afectadas pelo contexto e características da cultura nacional e organizacional.

Do mesmo modo é importante conhecer a importância que as empresas atribuem à cooperação empresarial e a sua adesão ao estabelecimento de contratos e protocolos com os vários parceiros de negócio. Trata-se de saber se estão em causa práticas relacionais formais e informais para alcançar níveis de *performance* superior.

Interessa também conhecer como é que encarada e ou implementada a estratégia cooptitiva e qual é o seu impacto ao nível do sector. Por isso, importa saber se, no contexto da globalização, as empresas estão predispostas a adoptar estratégias cooptitivas, e se partindo destas, podem aproveitar melhor as oportunidades de negócio. Mais ainda, importa averiguar se estão a valorizar as estratégias relacionais para explorar as oportunidades através da cooperação, designadamente, numa *lógica de networking*, fazendo dela um instrumento de orientação para o mercado e, conseqüentemente, com níveis de *performance* superior.

Igualmente importante para a cooptição é a prática de controlo formal e contratos entre parceiros e o nível de confiança entre estes mesmos parceiros. Sendo assim, é pertinente investigar a relação entre estas práticas operacionais de controlo e confiança e a cooptição e estudar o impacto desta na *performance* empresarial.

Assim, neste estudo, as práticas relacionais, bem como as políticas operacionais que as suportam foram consideradas determinantes ou antecedentes da cooperação, avaliada em termos de mútua cooperação e da *performance* empresarial.

Pelo que foi dito pretende-se estudar e confirmar se a coopeção é uma estratégia relacional relevante, em particular, para o sector dos moldes, envolvendo todos os parceiros e actores deste sector.

Desse modo, a nível académico, espera-se que este trabalho contribua para o desenvolvimento teórico da disciplina de estratégia, em particular da coopeção, e para um melhor entendimento dos seus reflexos no mundo dos negócios. A um nível mais prático espera-se que as conclusões obtidas ajudem a compreender a nova realidade competitiva, a identificar estratégias alternativas e padrões de comportamento relacional que possam contribuir para:

- compreender as forças competitivas que as empresas podem utilizar com recurso a estratégias relacionais
- envolver as empresas do sector em práticas relacionais que se traduzam em estratégias coopectivas.

3.3 - Proposições, Modelos e Hipóteses de Investigação

Partindo do quadro conceptual apresentado e tendo em conta os objectivos propostos para este trabalho, sem perder de vista o método científico que deve presidir à investigação, sugerido por Tercero (2000), a hipótese que guiará este trabalho é a que seguidamente se apresenta:

3.3.1 - Hipótese Teórica

“A confiança, o controlo formal e os padrões culturais influenciam as relações de cooperação e de coopeção que, por sua vez, aliadas ao controlo formal e ao ambiente concorrencial influenciam a *performance* empresarial”.

A hipótese que se acaba de apresentar encontra-se amplamente consubstanciada na revisão da literatura apresentada (Bromiley e Cummings, 1992; Morgan e Hunt, 1994; Graf e Perrin, 2005; Hofstede, 1990, 2001; Curral e Judge, 1995; Goo e Nam, 2007; Gnyawalli e Madhavan, 2006; Eikebroken e Olsen, 2005; Muthusamy e White, 2005).

A partir da hipótese teórica e dos modelos conceptuais apresentados e baseada numa lógica dedutiva, foi possível inferir um conjunto de hipóteses básicas, que seguidamente se apresentam.

3.3.2 - Modelos Conceptuais

Subjacente à hipótese teórica existem 2 modelos conceptuais:

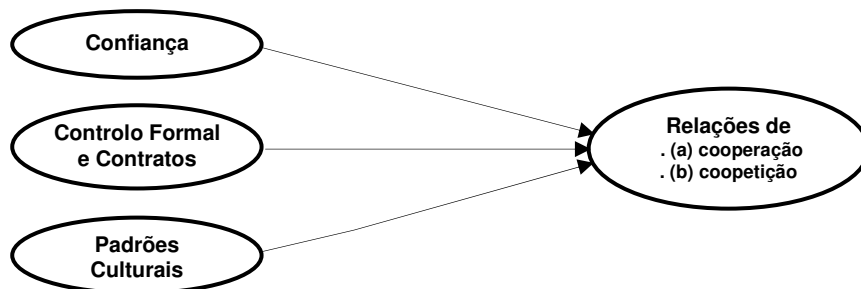


Figura 3.2 - Modelo conceptual 1.

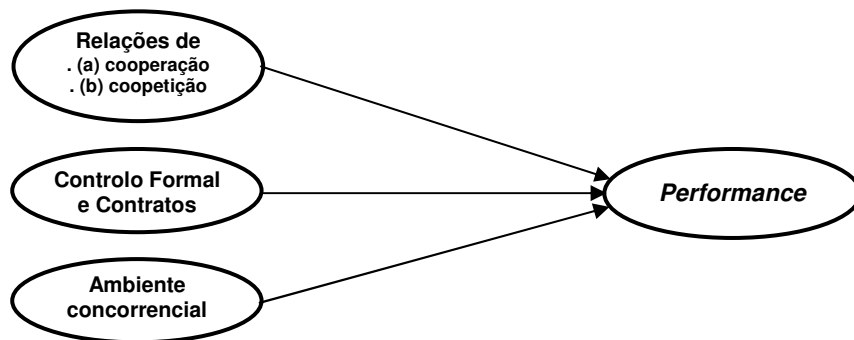


Figura 3.3 - Modelo conceptual 2.

3.3.3 - Proposições e Hipóteses Básicas de Investigação

Desdobrar uma hipótese geral em hipóteses básicas tem como objectivo melhorar a visibilidade e a mensurabilidade dos fenómenos a estudar. A hipótese genérica que é, em última instância, o que se pretende corroborar neste estudo é de uma visibilidade objectiva limitada e insusceptível de ser directamente medida. As hipóteses básicas apresentadas radicam igualmente no paradigma apresentado e tornam observável o fenómeno que a hipótese genérica pretende estudar.

Todavia há estudos que fazem distinção entre hipóteses e proposições, as primeiras têm um significado restrito e são formuladas de uma forma precisa, as segundas têm um sentido

amplo e são definidas de uma forma abrangente. Com base nesta distinção e atendendo aos objectivos desta investigação, formularam-se proposições para o estudo descritivo e comparativo e hipóteses para testar os modelos conceptuais apresentados.

O dinamismo do meio envolvente actual, em grande parte devido às novas tecnologias, pôs em marcha um processo acelerado de necessidade de reorganização empresarial que culmina na adaptação de comportamentos estratégicos e na reestruturação empresarial e industrial. Subjacente a estas mudanças está aquilo a que parece ser uma inevitabilidade, a globalização e, conseqüentemente, a crescente competitividade global no sector de moldes, devido em parte, à globalização das ofertas, às novas tecnologias de informação e à acessibilidade ao conhecimento por parte de economias emergentes. Estas mudanças têm conduzido as empresas a adoptarem e ou predispor-se a comportamentos relacionais susceptíveis de melhorar a sua competitividade.

A riqueza e amplitude dos conceitos que este trabalho se propõe estudar, implicam, assim, a consideração de todo um conjunto de dimensões que permitem observá-los de uma forma mais objectiva e global.

3.3.3.1 - As Proposições do Estudo

A escolha da estratégia competitiva é função de uma série de factores, dos quais se destacam a percepção que cada empresa tem das características estruturais da indústria em que está inserida, o tipo de cliente, a missão e objectivos estratégicos e as características da sua cadeia de valor e sistema de valor da indústria. Nesse sentido é possível, dentro da mesma indústria, encontrar empresas a competir com diferentes estratégias relacionais e diferentes formas e intensidades de comportamento relacional e distintos níveis de compromisso interorganizacionais.

Neste estudo pretende-se, antes de mais, saber se as empresas portuguesas deste sector estão a competir com estratégias relacionais ou adoptar comportamentos progressivamente relacionais. A cooperação empresarial é o comportamento relacional mais comum e desempenha um papel preponderante no mercado B2B. A proposição 1 tem precisamente esse objectivo:

P 1 - As orientações estratégicas integram e reconhecem a importância dos comportamentos relacionais baseados na cooperação.

A adopção de comportamentos relacionais tem sido considerada própria dos mercados industriais. Os estudos recentes, de natureza conceptual e empírica, têm vindo a confirmar que clientes, fornecedores e complementadores querem mutuamente a participação destes parceiros nos seus negócios. Todavia, Nalebuff e Brandenburger (1996) identificam um quarto grupo de parceiros da empresa - os concorrentes - com quem pode concretizar relações de cooperação - especificamente relações de cooptação - na realização dos seus negócios. Assim, para verificar se as empresas de moldes cooperam com os seus concorrentes - cooptadores - formulou-se a proposição 2.

P 2 - As empresas cooperam com os seus concorrentes directos.

Não obstante, a teoria económica de custos de transacção, os académicos recomendam que os elevados custos de transacção resultantes do comportamento oportunista possam ser aliviados através de salvaguardas e contratos e controlo formal ou estruturas de administração de equidade (Kogut, 1988; Nooteboom, 1996). Por sua vez, a interacção entre incerteza do valor de troca e a aplicação de contrato, suporta a ideia que a concordância quanto à realização de contrato e controlo torna os compradores mais dispostos a aventuras nas trocas com novos parceiros (Lanzarini *et al.*, 2006).

A literatura tem defendido que a confiança é condição necessária, mas não suficiente, para reter os parceiros de negócio (Granovetter, 1985). Para isso, é necessário desenvolver com os parceiros elevada confiança baseada no conhecimento. Goo e Nam (2007) e Granovetter (1985) argumentam que os contratos formais bem estruturados podem efectivamente promover mais relações de confiança e de longo prazo. Assim, reitera-se a necessidade para explorar e prever a relação entre contratos formais e gestão relacional (Poppo e Zenger, 2002). Essa necessidade é sobretudo visível num contexto de elevada incerteza e volatilidade (Nooteboom, 1999, 2004). Assim, com base na literatura pretende-se testar a seguinte proposição:

P 3 - A aceitação de contratos e controlo formal está associada à confiança que, por sua vez, estão ambos associados à frequência de contratos e protocolos.

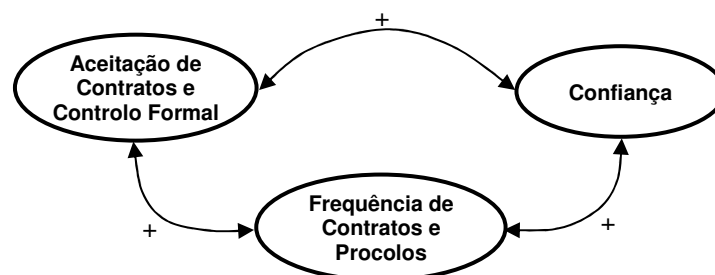


Figura 3.4 - Esquemática da Proposição 3.

3.3.3.2 - Hipóteses de Investigação

Mediante a perspectiva dialéctica de Nalebuff e Branderburger (1996) e a visão de coopetição como combinação de competição e cooperação, as relações coopetitivas podem ser uma extensa cooperação (Luo, 2004). Esta situação representa competição e cooperação simultaneamente, numa lógica de *networking*.

Como já referido acima as relações de cooperação podem tratar de relações de troca, ou simplesmente troca, entre fornecedor-fornecedor e fornecedor-comprador. Os parceiros da empresa neste tipo de relações podem ser os clientes, os fornecedores e os complementadores.

As relações de coopetição podem tratar-se de relações de troca colaborativas (troca de trabalhos ou execução actividades específicas de molde) ou transacções comerciais que ocorrem entre concorrentes directos. Os parceiros da empresa neste tipo de relações são exclusivamente os concorrentes directos com quem têm relações colaborativas pontuais, periódicas ou de longo prazo.

A relação entre a incerteza do valor de troca e a aplicação de controlo formal suporta a ideia que a realização de contratos torna a empresa mais disposta a trocas com novos parceiros (Lanzarini *et al.*, 2006). Goo e Nam (2007) defendem, ainda, que os contratos e a função da gestão relacional são um complemento, e que o compromisso da relação é um atributo chave no impacto da gestão relacional. Assim, A mútua cooperação entre parceiros de negócio depende da aceitação para a realização de controlo formal e contratos (Goo e Nam, 2007; Schumacher, 2006). A cooperação entre os concorrentes directos, ou seja a coopetição, depende da abertura e aceitação para a realização de controlo formal e contratos organizacionais. Nesse sentido, foi formulada a seguinte hipótese:

H 1 - Existe uma relação positiva entre a aceitação para o controlo formal e contratos organizacionais e as relações de (a) cooperação e (b) coopetição.

A cooperação entre parceiros requer a confiança dos seus actores. As relações cooperativas são caracterizadas por elevados níveis de confiança (Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Morgan e Hunt, 1994). Deste modo, à medida que aumenta a confiança, o compromisso relacional tende a aumentar e, conseqüentemente, a predisposição dos parceiros para desenvolverem a mútua cooperação.

As relações entre concorrentes directos, ou seja as relações cooperativas, são caracterizadas por elevados níveis de confiança e, deste modo, aumentam a predisposição para cooperarem na rede. A confiança entre os parceiros nas actividades da rede tem sido denominada como um factor chave para alcançar os resultados viáveis da rede (Luhmann, 1979; Lewis e Weigart, 1985; Bromiley e Cummings, 1992; Creed e Miles, 1996; Buttley e Buttley, 1995; Leventhal e Fishman, 1992), e a sua falta um determinante da falha de tais relações (Miles e Snow, 1992; Ring e Van de Ven, 1993). A confiança é vista como um mecanismo de coordenação, o qual liga a rede, providenciando-a da flexibilidade necessária (Buttery e Buttery, 1995; Fukuyama, 1995; Larson, 1995). Assim pretende-se também testar a seguinte hipótese:

H 2 - Existe uma relação positiva entre a confiança e as relações de (a) cooperação e (b) coopetição.

As variações culturais influenciam a natureza das interações interorganizacionais (Gray, 1988). As diferenças de cultura podem criar barreiras nas relações de negócio (Anderson e Wetz, 1989; Hewett e Bearden, 2001). Cox (199) e Cheng *et al.* (2002) suportam que o individualismo e a aversão ao risco tiveram um efeito positivo na competição da empresa. Muitos académicos suportam e defendem a ideia que as variações de padrões culturais influenciam os comportamentos competitivos e cooperativos, ou seja, a coopetição (Wagner, 1995; Leung, 1997; Eby e Dobbins, 1996; Aritzeta, 2005). Para testar essa relação formulou-se a hipótese abaixo apresentada:

H 3 - Existe uma relação positiva entre os padrões culturais e as relações de (a) cooperação e (b) coopetição.

Neste estudo foram usadas quatro dimensões da *performance*: *performance* do cliente, *performance* aprendizagem interorganizacional, *performance* económica e comercial e *performance* de novos produtos, também designada de inovação. Foi assumido que estas quatro dimensões contribuem para a *performance* empresarial e, conseqüentemente, qualquer uma delas tem impacto positivo na *performance* global. Assumindo a *performance* nestes termos, propõe-se o estudo do impacto dos conceitos abaixo apresentados na *performance*:

H 4 - Existe uma relação positiva entre o ambiente concorrencial e a *performance*.

Goo e Nam (2007) defendem que os níveis de serviços estabelecidos pelo contrato e controlo vinculam a segurança necessária e, conseqüentemente, eleva a *performance* das actividades

subcontratadas, as quais conduzem ao sucesso. Kim e Lee (1999) defendem, ainda, que a gestão relacional e contratual permite à empresa materializar uma melhoria em *performance* operacional. Esta sugestão está em linha com a visão de Sabherwal (1999) que defende um balanço entre o compromisso e o controlo formal melhora a *performance*. Assim, pretende-se testar a hipótese seguinte:

H 5 - Existe uma relação positiva entre a aceitação do controlo formal e contratos e a *performance*.

A capacidade cooperativa pode melhorar a resolução de problemas na satisfação das necessidades dos clientes e elevar a *performance* (Hamel, Doz, e Prahalad, 1989; Tsai, 2002). Paralelamente, a coopetição faz aumentar a *performance* (Luo, 2004; Gee, 2000; Eikebrokk e Olsen, 2005). Muthusamy e White (2005) argumentam que o compromisso recíproco entre os parceiros tem um impacto positivo na aprendizagem interorganizacional e, conseqüentemente, na *performance* global. As empresas obtêm benefícios das suas relações coopetitivas, tais como recursos, conhecimento e competências (Nohria, 1992; Gnyawali e Madhavan, 2006).

Eikebrokk e Olsen (2005) defendem que as relações coopetitivas influenciam de forma positiva a capacidade da parceria para criar valor, e também que a intensidade e capacidade do nível de coopetição influenciam a *performance* em termos de eficiência, de inovação e de complementaridade. Assim, pretende-se estudar o impacto das estratégias relacionais (de cooperação e coopetição) em cada uma das dimensões da *performance*. Para o efeito formulou-se a H6.

H 6 - Existe uma relação positiva entre as relações de (a) cooperação e (b) coopetição e a *performance*.

Para facilitar uma visualização global do que se pretende testar neste estudo empírico, apresentam-se os modelos operacionais nº1 e nº 2 que dizem respeito às hipóteses acima apresentadas e uma síntese das hipóteses de investigação apresentada no Quadro 3.1.

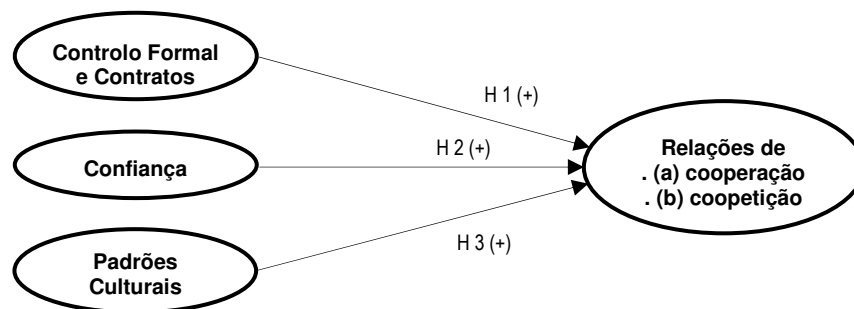


Figura 3.5 - Modelo Operacional de Investigação das Relações de (a) cooperação e (b) coopetição.

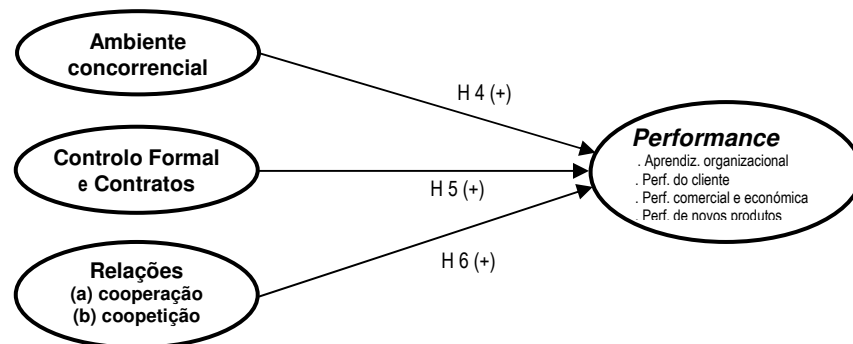


Figura 3.6 - Modelo Operacional de Investigação da *Performance*.

Quadro 3.1 - Síntese das Hipóteses de Investigação.

Hipóteses de Investigação
H 1 - Existe uma relação positiva entre a aceitação de contratos e controlo formal e as relações de (a) cooperação e (b) cooptição.
H 2 - Existe uma relação positiva entre a confiança e as relações de (a) cooperação e (b) cooptição.
H 3 - Existe uma relação positiva entre os padrões culturais e as relações de (a) cooperação e (b) cooptição.
H 4 - Existe uma relação positiva entre o ambiente concorrencial e a <i>performance</i> .
H 5 - Existe uma relação positiva entre a aceitação de contratos e controlo formal e a <i>performance</i> .
H 6 - Existe uma relação positiva entre as relações de (a) cooperação e (b) cooptição e a <i>performance</i> .

3.4 - Objecto do Estudo

Se o objectivo do estudo é averiguar a predisposição das empresas para as estratégias relacionais, designadamente estratégia de cooptição, num quadro em que supostamente o mercado B2B será o mais sensível e susceptível a estas práticas relacionais, o alvo escolhido centrou-se exclusivamente no sector de moldes para injeção de plásticos portugueses.

A escolha deste deve-se ao facto de ser conhecida a sua tendência para privilegiar os relacionamentos com os clientes, os fornecedores, os complementadores e os concorrentes, seguindo, genericamente, uma orientação estratégia relacional baseada nas TIC (Marques, 2003).

3.4.1 - Um Estudo Transversal

Este estudo tem características transversais. Naturalmente, num estudo sobre estratégias relacionais das empresas, onde se investigam os processos de adaptação, a obtenção de dados de características longitudinais poderia ser pertinente. No entanto, esta opção confronta-se com obstáculos evidentes. A recolha destes dados necessita de um tempo que, na maior parte das vezes, não se dispõe, quando se está a fazer uma dissertação para obter

o grau de mestre, como é o caso. Em paralelo, os estudos longitudinais, com um elevado número de variáveis são complexos e de difícil realização.

Apesar do interesse que as análises longitudinais podem despertar elas são, preferencialmente, intraorganizacionais, a sua validade estatística é normalmente limitada, a sua generalização é mais problemática e os resultados de uma comparabilidade restrita. Pelo contrário, os estudos transversais proporcionam uma análise interorganizacional onde essas limitações aparecem claramente mitigadas, embora se perca a dimensão do processo e as causalidades sejam mais difíceis de estabelecer (Hill e Hill, 2000).

3.4.2 - A Recolha de Dados

Os dados foram obtidos através de um questionário dirigido a 206 empresas da indústria dos moldes para injeção de plásticos. As empresas foram seleccionadas com base nos critérios que seguidamente se apresentam.

3.4.2.1 - Definição da Amostra

A base de empresas que integrou o universo de que se partiu para este estudo é constituída por:

- empresas de moldes cujo cliente final é a indústria (*business to business*), classificadas na divisão da CAE 295, Moldes.

Este universo inclui a totalidade das empresas com as seguintes características:

- empresas de moldes para injeção de plásticos em actividade;
- empresas industriais;
- empresas que tenham sido constituídas até 2005;
- empresas com mais de 5 trabalhadores, inclusive sócios da empresa;
- empresas localizadas em Portugal continental.

A base de dados foi constituída a partir das seguintes fontes de informação:

- Cefamol - Associação Portuguesa da Indústria de Moldes - Lista de empresas associadas;
- Páginas Amarelas, 2007 e site <http://www.pai.pt> - Lista de empresas contidas nesta fonte;
- NERLEI - Associação Empresarial da Região de Leiria;
- Lista de Fornecedores Qualificados e Potenciais da empresa *Key Plastics* Portugal.

Todavia, a informação disponível nessas fontes não permitia a aplicação directa dos critérios de selecção do universo inquirido, optou-se por contactar directamente, por telefone ou

pessoalmente, as 386 empresas constantes da base dados inicial e averiguar se preenchiam os requisitos de selecção. Caso os preenchessem, aproveitava-se para explicar os objectivos do estudo e pedir a colaboração para responderem ao questionário ou marcar uma deslocação às instalações da empresa. Se a empresa aceitasse colaborar, era identificado o inquirido e, seguindo o conselho de Godin (1999), pedia-se permissão para entregar pessoalmente o questionário ou para o enviar por correio. A esmagadora maioria foi por entrega e levantamento pessoal.

Após estes contactos, foi possível determinar que 180 empresas não cumpriam os requisitos. Destas empresas parte fabricavam moldes para indústria do vidro, outras apresentam-se comercialmente como “moldes e plásticos”, mas de facto são empresas de testes de moldes de injeção, outras não foi possível obter o endereço completo, e ainda outras já não estão em actividade, pelo que o universo inquirido é constituído por 206 empresas.

3.4.2.2 - O Tamanho da Amostra

O tamanho da amostra é uma questão básica no desenho de uma investigação. Neste caso estimou-se o tamanho da amostra através das “regra do polegar” (*rules of thumb*). Uma “regra do polegar” consiste numa aproximação baseada nas experiências de muitos investigadores. O objectivo desta regra é estimar o tamanho mínimo da amostra para que seja possível efectuar uma análise estatística adequada dos dados, isto porque técnicas estatísticas diferentes têm tendência para terem regras do polegar diferentes. Como tal, selecciona-se o maior desses tamanhos como sendo o tamanho certo ou mínimo da amostra (Hill e Hill, 2000:55).

Neste trabalho foram as regras do polegar para análises multivariadas, especialmente para a análise factorial, que determinam o tamanho o mínimo da amostra, que neste caso nunca deve ser inferior a 50. No entanto, como se pretende analisar 22 variáveis através da análise factorial, o tamanho mínimo da amostra total deve ser 110 casos ($N=5 \times 22$) (Hill e Hill, 2000:58).

Atendendo à fragilidade das taxas de resposta normalmente obtidas em estudos com estas características, utilizou-se então como amostra a totalidade do universo e procurou-se encontrar um conjunto de meios que permitisse minimizar o número de não resposta. Nesse sentido, optou-se por contactar directamente as empresas, por telefone ou de preferência pessoalmente.

3.4.2.3 - A Responsabilidade das Respostas

Das 206 empresas que aceitaram colaborar, e que constituíram a amostra inicial, apenas 92 responderam ao questionário, o que corresponde a uma taxa de resposta de 45%.

De salientar que a taxa de resposta ao questionário é superior nas empresas onde houve um contacto face a face com o inquirido do que nas empresas onde esse contacto foi feito via telefone. No presente caso, das 75 empresas contactadas pessoalmente, 93% responderam ao questionário ao passo que das 131 empresas contactadas via telefone, apenas 17% responderam. De qualquer forma, tratam-se de taxas de resposta significativas que, de alguma maneira, limitam os problemas de representatividade.

3.4.3 - Os Inquiridos

No contacto com as empresas fez-se um esforço deliberado para encontrar um interlocutor, o inquirido, que deveria ocupar, preferencialmente, um lugar no topo ou na primeira linha da hierarquia. Além disso, o inquirido deveria ter uma polivalência significativa na empresa, que lhe permitisse conhecer bem a sua orientação estratégica, especialmente, a estratégia de marketing. Normalmente, este perfil coincidia com o de gerente ou com o de director comercial ou de marketing.

Através da resposta ao questionário, pode concluir-se que as empresas atenderam às recomendações. Os resultados do Quadro 3.2 esclareceram sobre o perfil dos inquiridos e confirmam que este objectivo foi alcançado.

Quadro 3.2 - O Perfil dos Inquiridos

Presidente e ou Administrador	7,6% dos inquiridos
Gerente ou Sócio-Gerente	41,3% dos inquiridos
Directores gerais, comerciais, técnicos e produção	33,7% dos inquiridos
Gestores de produto, cliente ou de projecto	9,8% dos inquiridos
Outros	7,6% dos inquiridos
Antiguidade média (anos na empresa)	11 anos
Idade média	42 anos
Homens	87% dos inquiridos
Mulheres	13% dos inquiridos
Formação superior	44,6% dos inquiridos
Formação média/técnica	43,5% dos inquiridos
Formação média/técnica e Autodidacta	7,6% dos inquiridos
Autodidactas	4,3% dos inquiridos

3.4.4 - O Questionário

A obtenção das evidências empíricas sobre as estratégias relacionais das empresas poderia ter sido conduzida com recurso a quatro métodos (Zikmund, 1997):

- estudo de documentos históricos;
- observação e/ou participação directa nos processos de tomada de decisão das empresas;
- experimentação
- inquéritos (questionários e entrevistas).

O estudo de documentos constitui um meio incompleto, sobretudo num país como Portugal, onde existe grande dificuldade em obter o acesso às informações das empresas e onde estas, na sua maioria, não têm uma estratégia explícita. A observação directa levanta problemas de ordem prática além de que, na sua utilização, escapam os aspectos informais tratados fora das reuniões das empresas. Em paralelo, a experimentação possui um grande potencial para estudar o estabelecimento das relações causa-efeito. O uso da experimentação permite investigar o impacto numa variável, por exemplo vendas, da manipulação de outras, por exemplo novo produto e serviço complementar, sob determinadas condições. Os testes de marketing são, ainda, uma forma frequente de experimentação empresarial mas impraticáveis para o presente estudo.

Um inquérito pode ser feito através de um questionário postal ou através da realização de entrevistas apoiadas ou não, num questionário. Dadas as características da população a investigar, um sector industrial disperso geograficamente, e tendo em consideração as limitações logísticas e temporais em que decorria esta investigação, depressa se concluiu que era complicado entrevistar directamente toda a amostra seleccionada e, por isso, se optou pelo questionário postal que, de forma maioritária, foi substituído pela entrega directa e pessoal.

Trata-se de um método que não está isento de dificuldades e problemas. Está em causa a heterogeneidade da amostra, a impossibilidade de saber se quem preencheu o questionário foi de facto a pessoa a quem dirigia, o risco das respostas dadas serem “oficializadas” e a possibilidade de obter perguntas sem resposta. Contudo, a investigação por questionário também apresenta vantagens em termos de economia de tempo e deslocações, de possibilidade de obter um grande número de dados, de alcançar um elevado número de pessoas em áreas geograficamente dispersas, de alcançar maior segurança das respostas pelo facto de ser anónima, de reduzir o risco de distorção pela influência do investigador e de

aumentar a uniformidade da avaliação em virtude da natureza impessoal do instrumento (Lakatos e Marconi, 1996).

Considerando que as vantagens do inquérito por questionário superam os seus inconvenientes e que estes foram atenuados pelo contacto prévio com as empresas, escolheu-se o questionário como método para a obtenção dos dados.

3.4.4.1 - O Desenho do Questionário: As Variáveis Latentes e as Escalas

Segundo Zikmund (1997) e Hill e Hill (2000), o desenho do questionário é o estágio mais crítico do método de investigação por inquérito. Um bom questionário parece fácil de construir mas, de modo geral, é o resultado de um longo e cuidadoso trabalho. Não é fácil escrever um questionário que forneça dados que permitam testar adequadamente as hipóteses de investigação.

O instrumento de observação pode, por vezes, ter uma influência deformadora sobre a realidade observada, se o questionário requer um inquiridor. No entanto, quando tal não é necessário, como é o caso desta investigação, em que o questionário é enviado por correio ou entregue pessoalmente, reduz-se o risco desta influencia deformadora, mas não se elimina na totalidade, porque as perguntas podem estar feitas de forma a induzir as respostas, deformando a realidade observada. Por tudo isto, o trabalho de elaboração do questionário foi moroso e tão cuidadoso quanto possível, no sentido de minorar esses riscos.

As Variáveis Latentes

Com base nos objectivos e no modelo de investigação, foram identificadas as variáveis latentes que o questionário visa medir. Utiliza-se o termo “variável latente”, para representar uma variável que não pode ser observada nem medida directamente, mas que pode ser definida a partir de um conjunto de outras variáveis ou dimensões (possíveis de serem observadas ou medidas) que medem qualquer coisa em comum (nomeadamente, a variável latente) (Hill e Hill, 2000:135).

Assim, uma variável latente é uma variável definida por um conjunto de outras variáveis, designadas de “variáveis componentes”. Por vezes, as variáveis componentes podem ser medidas a partir das perguntas de um questionário. A estas perguntas ou afirmações dá-se, tecnicamente, o nome de itens de um questionário.

A execução do estudo aqui proposto, requer a construção de um questionário que permita medir as 7 variáveis latentes principais e 3 grupos de variáveis, que visam caracterizar as empresas, os inquiridos e a cooperação empresarial existente. O processo de construção do questionário para medir as variáveis latentes e dar-lhes uma medida adequada decorreu em duas fases a seguir descritas e podem ser observados em pormenor no capítulo 4:

- selecção de itens apropriados para definir a variável latente;
- determinação da adequação do questionário para medir a variável latente.

Os itens foram identificados a partir da revisão da literatura e têm, fundamentalmente, a forma de afirmações e são medidos por escalas de Likert. Assumem, portanto, a forma de questões de natureza predominantemente qualitativa, embora o questionário também contenha algumas perguntas de natureza quantitativa cujo âmbito temporal é o ano 2007. As perguntas de natureza qualitativa são essencialmente perguntas fechadas e apresentam-se sob as seguintes formas:

- perguntas dicotómicas;
- perguntas de escolha múltipla com mostruário;
- perguntas de escolha múltipla de avaliação;
- perguntas abertas

Tendo em consideração as variáveis latentes que se pretendem estudar, o questionário está organizado em três grupos de perguntas. No primeiro grupo, são apresentadas as variáveis de caracterização e de controlo, relativas às empresas e ao sector de actividade. As perguntas são predominantemente fechadas e requerem respostas qualitativas e quantitativas. No segundo grupo, são apresentadas as variáveis principais (exógenas e endógenas), que contemplam um conjunto de perguntas fechadas de escolha múltipla, que visam operacionalizar os conceitos fundamentais subjacentes à presente investigação. As respostas a estas perguntas são de natureza qualitativa. No último grupo são apresentadas as variáveis que pretendem caracterizar o perfil do inquirido. As perguntas são fechadas e abertas e requerem respostas qualitativas e quantitativas. Em termos genéricos. A organização do questionário conheceu a seguinte forma:

Grupo I - Variáveis de caracterização e controlo

- 1. Características gerais da empresa
- 2. Importância da cooperação empresarial
 - 2.1. Motivos da cooperação empresarial (Grelha 1)
 - 2.2. Contratos ou protocolos com os parceiros (Grelha 2)

Grupo II - Variáveis de Estudo

- Caracterização do ambiente concorrencial (Grelha 3)
- Cooperação (Grelha 4)
- Confiança (Grelha 5)
- Controlo formal e contratos (Grelha 6)
- Cultura nacional e organizacional (Grelha 7)
- Coopetição (cooperação + competição) (Grelha 8)
- *Performance* empresarial (Grelha 9)

Grupo III - Outras Informações

- Sobre o inquirido
- Espaço livre para sugestões, comentários e críticas.

As Escalas de Medida

Quando se pretende medir intensidade de um fenómeno, e não apenas a sua ocorrência, é normal utilizarem-se escalas. Para o efeito, para escolher um conjunto de respostas alternativas para cada uma das perguntas, associam-se números às repostas para que possam ser analisados posteriormente por meio de técnicas estatísticas. Os números associados a cada conjunto de respostas representam uma escala de medida.

Os tipos de escala mais frequentemente usados em questionários são as escalas nominais e as ordinais. Nesta investigação utilizou-se, preferencialmente, a escala ordinal, embora pontualmente se tivesse utilizado as escalas nominais nas perguntas 5, 6, 9, 10, 11, 12 e 13 e nas perguntas para caracterizar o entrevistado (Apêndice I).

Essas escalas, também designadas de “escalas de avaliação” quando a distribuição das respostas é unimodal e mais ou menos normal (Hill e Hill, 2000:111), seguem o formato Likert (1932). Neste estudo o número de pontos em cada uma das escalas é de 7 pontos, conforme se pode observar no capítulo 4.

Hill e Hill (2000:124) são de opinião que “não é boa ideia usar mais do que sete respostas alternativas, na maioria dos casos, cinco são suficientes, sobretudo no caso de perguntas em que os respondentes têm habilitações literárias baixas”.

Optou-se por um número ímpar de respostas a cada pergunta, mesmo sabendo que se corre o risco dos inquiridos terem tendência a responder no meio da escala. Todavia, como o questionário parece não ter perguntas “sensíveis” e é anónimo, acredita-se que esse risco é

mínimo, uma vez que os inquiridos têm um maior sentido de “segurança” e têm mais vontade de dar respostas verdadeiras.

Um dos problemas básicos que apresenta a validade de uma investigação tem a ver com o rigor e a objectividade com que são medidas as variáveis. Devem privilegiar-se as medidas objectivas ou as de percepção? De facto, a disponibilidade de dados objectivos é normalmente bastante limitada, além de que há um relativo consenso quanto às virtualidades das medidas de percepção.

Deste modo foram privilegiadas as medidas de percepção. Esta preferência não implica a introdução de uma subjectividade insuperável, isto porque as medidas de percepção incidem sobre factos concretos. Parece, pois, que a validade dos resultados pode não sofrer particularmente com esta opção. Pelo contrário, a pertinência dos resultados pode resultar substancialmente incrementada (Dess e Robinson, 1984; Perin e Sampaio, 1999), sobretudo se se tiver em conta que as decisões empresariais se tomam não com base nos dados objectivos, mas com base na percepção que os decisores têm desses mesmos dados (Coelho, 1999).

A maioria das escalas utilizadas foram já testadas e são originárias de estudos norte-americanos, tendo sido traduzidas para a língua portuguesa através da técnica de tradução inversa (Dillon *et al.*, 1993). Este procedimento visa garantir a manutenção do significado e da precisão das medidas. Em alguns itens do questionário foi necessário proceder à inversão do valor das respostas, de forma a homogeneizar o sentido de respostas.

3.4.4.2 - A Operacionalização do Questionário

Após a elaboração do questionário, as medidas foram apreciadas por dois professores do ensino superior da área de marketing e da estratégia e por pessoas com experiência profissional no sector dos moldes, com formação superior e domínio da língua inglesa, para a validação da tradução e do conteúdo, isto é, para análise do instrumento, identificando problemas relacionados com as escalas, itens e outras questões relevantes.

O questionário foi modificado conforme as sugestões recebidas, tendo sido posteriormente submetido a um pré-teste, realizado por entrevista, em 8 empresas. A entrevista serviu, por um lado, para aprofundar algumas questões importantes e, por outro, para apontar e ajudar a ultrapassar as falhas que o questionário pudesse ter, nomeadamente, na inconsistência ou complexidade das questões, na ambiguidade ou no uso de linguagem inacessível, nas perguntas supérfluas e nas incómodas. Identificadas as falhas, reformulou-se o questionário,

clarificando as afirmações e perguntas de difícil interpretação e retirando aquelas que foram consideradas incómodas.

Identificadas as empresas que preenchiam os requisitos de selecção e identificados os inquiridos, a versão definitiva do questionário era enviada por correio, caso o contacto tivesse sido efectuado por telefone, ou era entregue em mãos caso o contacto tivesse sido presencial. O questionário era acompanhado de uma carta onde se explicavam os objectivos da investigação, as instruções de preenchimento e se indicava o perfil preferencial do inquirido.

Após 1 semana do envio por correio ou entrega do questionário, as empresas eram novamente contactadas via telefone para agradecer as respostas e lembrar as empresas que ainda não tivessem respondido para a necessidade de o fazerem. Às empresas visitadas pessoalmente, era feito um telefonema para saber se questionário já estava preenchido e para determinar o dia em que podia recolher.

Ultrapassados os 30 dias definidos como prazo limite para a recepção ou recolha das respostas, foram contabilizados 92 respostas válidas de um universo de 206 empresas, o que representa uma taxa de resposta de 45%.

3.5 - O Processamento da Informação e Técnicas Estatísticas

Os dados obtidos através do questionário foram objecto de tratamento estatístico, através do *software* de análise estatística SPSS 15.0. Nesta ferramenta informática, depois de definidas as variáveis, foram introduzidos todos os dados relativos aos questionários recepcionados. Carregados os dados, fez-se a análise descritiva das variáveis individuais de caracterização das empresas e dos inquiridos que participaram no estudo para depois se começar por analisar a fiabilidade e a validade das medidas das variáveis latentes utilizadas no questionário adoptando para o efeito a abordagem tradicional de Churchill (1979). Com o objectivo de encontrar um conjunto de itens que reflectam um conceito unidimensional foi efectuada uma análise factorial exploratória, seguida de uma análise dos coeficientes alfa (Cronbach, 1951). O modelo de medidas e o estudo da sua consistência e validade são apresentados e analisados no capítulo 4.

As técnicas estatísticas utilizadas para testar as proposições e as hipóteses de estudo são, respectivamente, as correlações de Pearson e os Modelos de Regressão Linear Múltipla (MRLM).

3.6 - Limitações e Conclusões

Em geral, qualquer investigação científica deixa dúvida quanto à perfeita adequação de todas as condições metodológicas adoptadas no decurso dos trabalhos. Se as possibilidades de generalização e de comparação no espaço e no tempo são já limitadas, devido à permanente mutabilidade das condições ambientais e à extraordinária influência que estas exercem nos comportamentos humanos e no desenho dos fenómenos sociais, tem que prevalecer um extremo rigor metodológico que garanta alguma segurança na utilização dos resultados.

Os modelos aqui propostos como base de trabalho e de reflexão sobre a estratégia de coopetição colocaram o desafio da investigação empírica na fiabilidade do processo de recolha de informação e no tratamento adequado dos dados obtidos. Efectivamente, tratando-se, na maioria das questões, da avaliação de percepções e atitudes individuais, a clareza, a pertinência e o formato do questionário é determinante para o sucesso do estudo.

Apesar dos contactos com as empresas terem sido pessoais, a resposta ao questionário foi anónima e dada na ausência do inquiridor, pelo que a interpretação das perguntas pode não corresponder à intenção do inquiridor e, conseqüentemente, as respostas podem oferecer dúvidas de interpretação. Nestes termos, este estudo não está isento de algumas limitações. Reconhece-se também como limitação o carácter estático deste estudo, uma vez que a análise empírica tem características transversais, concentrando-se a atenção num determinado momento de tempo.

Paralelamente, o facto de serem estudadas empresas de um único sector de actividade aconselha alguma prudência na generalização dos resultados. Todavia, a arquitectura de toda a investigação corresponde ao desejo de que os resultados a alcançar não restrinjam as conclusões ao universo das empresas da amostra. A pretensão de alguma capacidade de generalização obrigou, naturalmente, a utilizar sempre que possíveis os mecanismos de controlo que permitam limitar as distorções.

Assim, na construção da problemática de base, procurou-se que esta estivesse bem enquadrada na literatura. Paralelamente, a definição da metodologia procurou maximizar a fiabilidade e a validade dos resultados a alcançar. Espera-se que esta investigação seja científica nos termos propostos por Tercero (2000), o mesmo é dizer, que dela podem resultar explicações relevantes e pertinentes, verdadeiramente novas, que façam avançar a ciência.

4 - O MODELO DE MEDIDAS: ESTUDO DA SUA CONSISTÊNCIA E VALIDADE

O modelo de medidas utilizado neste estudo ganhou forma através do processo de construção do questionário utilizado na recolha dos dados. Este processo decorreu em duas fases, desenvolvidas e apresentadas neste capítulo.

- na primeira, foram seleccionados os itens apropriados para definir as variáveis latentes e individuais;
- na segunda, foi efectuado o estudo da adequação do questionário para medir as variáveis latentes.

Com base na revisão da literatura e nos objectivos do estudo, foram seleccionados os itens e as escalas para medir as variáveis que integram o modelo de investigação. A apresentação do suporte teórico que serviu de base a esse processo de selecção será apresentado tendo em consideração a classificação das variáveis em principais e secundárias.

4.1 - As Variáveis Principais

As variáveis principais são variáveis latentes e, de modo geral, representam os conceitos-chave da estratégia relacional e podem ser agrupadas em duas categorias: (1) as variáveis de natureza estratégica associadas à estratégia e comportamentos e práticas relacionais, como sejam a confiança, o controlo formal, a cooperação, a coopetição e (2) as variáveis da envolvente como sejam os padrões culturais, o ambiente concorrencial e a *performance* empresarial.

4.1.1 - Ambiente Concorrencial

O meio envolvente regressou em força como factor explicativo das opções estratégicas e da rendibilidade das indústrias (Porter, 1980). Nesse sentido, procurou-se conhecer as características do meio envolvente em termos da evolução tecnológica, da influência da economia e política nacionais e da influência da economia e política internacionais. Por outro lado, procurou-se conhecer, também, como caracterizam os empresários e dirigentes a

rivalidade nacional e internacional do sector e quais as suas expectativas com relação ao aparecimento de novas ameaças e oportunidades de negócio no sector. Para isso, procurou-se identificar os itens que melhor reflectissem o sentimento dos empresários relativamente à ao sector e ao país para a dimensão ambiente concorrencial, optando-se por medi-la recorrendo à escala de avaliação de Likert de 7 pontos, variando de 1 (muito baixa) a 7 (muito alta) (Quadro 4.1).

Quadro 4.1 - Itens Relativos ao Ambiente Concorrencial

AMBIENTE CONCORRENCIAL	MUITO BAIXA				MUITO ALTA		
	1	2	3	4	5	6	7
A evolução da tecnologia nos últimos 3 anos no nosso sector actividade foi							
A influência da economia nacional no nosso sector actividade foi							
A influência da política (económica, fiscal, de emprego e laboral, ambiental,) foi							
A influência da economia e política internacional foi							
A concorrência directa nacional é							
A concorrência directa internacional é							
A concorrência indirecta (nacional e internacional) é							
A perspectiva de aparecimento de oportunidades de negócio no seu sector é							
A perspectiva de aparecimento de novas ameaças para o seu sector é							

4.1.2 - A Cooperação

A prossecução de uma mútua cooperação apoiada na partilha de informação, permite aos parceiros, por um lado, terem um papel mais activo na condução da relação e uma maior participação no processo de compromisso relacional e na criação de valor e, por outro lado, terem relações que proporcionem benefícios económicos e, conseqüentemente, preservarem a relação (Morgan, 2000). Adicionalmente, a competência cooperativa manifesta-se através de efectiva troca de informação como fonte de orientação e vantagem competitiva sustentada da empresa (Porter e Millar, 1985; Day, 1991; Glazer, 1991).

A cooperação para além de pressupor a partilha de informação (Day, 1991; Mohr e Spekman, 1994; Gundlach e Murphy, 1993; Morgan *et al.*, 2000), o compromisso relacional (Anderson e Weitz, 1992; Hewett e Bearden, 2001), depende da imagem dos parceiros, sobretudo, a tecnológica (Lajes e Lancastre, 2004) e da capacidade de comunicação entre parceiros (Butler, 1991; Currall e Judge, 1995). Assim, partindo do princípio que existem várias dimensões da cooperação, optou-se por medi-la, juntando os itens dos estudos acima referidos, no total de 12 itens e, há semelhança das escalas originais, utilizou-se uma escala de avaliação de Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) (Quadro 4.2).

Quadro 4.2 - Itens Relativos à Cooperação

A COOPERAÇÃO ...	DISCORDO TOTALMENTE				CONCORDO TOTALMENTE			
	1	2	3	4	5	6	7	
A minha empresa e a empresa parceira interactuam regularmente								
Existe uma comunicação aberta com a empresa parceira								
No global, nós estamos satisfeitos com a interacção com a empresa parceira								
Temos um forte sentido de lealdade para com a empresa parceira								
Esperamos continuar a utilizar este parceiro por muito tempo								
A nossa relação com o parceiro é uma parceria a longo prazo								
Nós não deixaríamos o parceiro porque nós apreciamos estar associados a ele								
Queremos permanecer parceiro porque temos orgulho em estar associados a uma empresa que possui uma imagem tecnológica								
Quando discutimos assuntos importantes, esta pessoa partilha as suas opiniões comigo								
Esta pessoa fornece-me informação sobre assuntos importantes								
Esta pessoa minimiza a quantidade de informação que me fornece								
Esta pessoa dá-me a sua opinião acerca de assuntos chave								

4.1.3 - A Confiança

A confiança é considerada uma variável-chave do marketing e da estratégia relacional. Por essa razão são muitos os estudos que a operacionalizam e a conceptualizam, de que são exemplo Crosby *et al.* (1990), Geyskens *et al.* (1990), Morgan e Hunt (1994), Mayer *et al.* (1998), Baker *et al.* (1999) e Garbarino e Johnson (1999).

A confiança está associada a um sentido de integridade e de redução da incerteza. Assenta na crença que as acções dos parceiros de negócio conduzem a retornos favoráveis. Rousseau *et al.* (1998:395) propõem uma definição mais ou menos consensual. Para eles, “confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro”.

Assim, tendo em consideração a importância que Butler (1991) estabelece com as Condições do Instrumento de Medida da Confiança que inclui dez itens. Neste optou-se por adoptar 6 desses itens, aos quais se juntaram mais 3 itens desenvolvidos por Rousseau *et al.*, tendo sido também utilizados e validados por Marques (2002:302) para a medição da confiança.

Por outro lado, Mayer *et al.* (1995) apresentam uma estrutura que defende que a *Lealdade* é compreendida por três factores: Capacidade, Integridade e Benevolência. Capacidade é o grupo de habilidades, competências e características significativas para a parceria. Benevolência é a percepção de uma orientação positiva do “confiado” em relação ao “confiador”. Estes factores podem-se combinar em modos idiossincráticos para reflectir vários níveis de confiança numa relação (Mayer *et al.*, 1995). Em algumas situações, a Capacidade do “confiado” é mais importante que os outros dois factores. Noutras, pode envolver tarefas

simples que não requer competências específicas, mas o “*confiador*” espera um elevado nível de integridade do “*confiado*”. Seguindo as conceitualizações atrás, o estudo de Muthusamy e White (2005) adopta um instrumento de medição adaptado de Mayer e Davis (1998) que captura a confiança na relação em termos de Capacidade, Benevolência e Integridade.

Nesta investigação iremos orientar a construção do conceito da confiança suportado pelas dimensões de Mayer *et al.* (1995), designadamente, as dimensões capacidade, integridade e benevolência e de reputação social (Hill, 1990; Butler, 1991; Zacharia *et al.*, 1999) numa lógica de relação de troca interorganizacional. Assim, para este estudo, tendo em consideração a importância destes três factores na confiança interorganizacional, optou-se pela junção de 17 itens desenvolvido por Mayer e Davis (1998), 6 relativos à Integridade, 6 relativos à Capacidade e 5 relativos à Benevolência.

Com base nessa escala, e considerando que a confiança é bilateral, foi aqui criada uma nova escala com 26 itens que pretende avaliar a confiança da empresa nos seus parceiros. A sua operacionalização foi efectuada a partir de uma escala de Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) (Quadro 4.3).

Quadro 4.3 - Itens Relativos à Confiança

A CONFIANÇA ...	DISCORDO TOTALMENTE				CONCORDO TOTALMENTE		
	1	2	3	4	5	6	7
A empresa parceira está presente quando é necessário.							
A empresa parceira reduz as suas barreiras de protecção.							
A empresa parceira partilha livremente ideias e informação.							
A empresa parceira mantém confidencialidade.							
A empresa parceira cumpre as datas objectivo.							
A empresa parceira tem estado do nosso lado.							
As empresas parceiras são como amigos.							
A empresa parceira vai a encontros sociais e convites.							
A empresa parceira preocupa-se com o nosso bem-estar.							
A empresa parceira age honestamente.							
A empresa parceira tem um forte sentido de justiça.							
A empresa parceira mantém a sua palavra.							
Os comportamentos da empresa parceira têm sido consistentes.							
Nós apreciamos os valores e ideais da empresa parceira.							
Princípios idóneos parecem guiar as acções da empresa parceira.							
A empresa parceira é bastante capaz de realizar o seu papel nesta parceria.							
A empresa parceira é conhecida pelo sucesso nas coisas que se propõe fazer.							
A empresa parceira está bem qualificada para a parceria							
A empresa parceira é conhecedora do trabalho que é necessário realizar na parceria							
Estamos muito confiantes nas capacidades da empresa parceira							
As capacidades da empresa parceira são uma mais valia para a nossa parceria							
Na tomada de decisões importantes a empresa parceira preocupa-se com o benefício para a nossa empresa							
A empresa parceira não faria nada conscientemente para prejudicar a nossa empresa							
As necessidades da nossa empresa são importantes para a empresa parceira							
A empresa parceira procura o que é importante para a nossa empresa							
A empresa parceira fará tudo para ajudar a nossa empresa							
A empresa parceira está presente quando é necessário							

4.1.4 - Controlo Formal e Contratos

A confiança geral refere-se à expectativa de que as pessoas não actuam oportunamente. Confiança, por esta definição, é independente de provisões contratuais ou controlo numa troca. Indivíduos que exibem elevada confiança provavelmente perceberão que correm menor risco em trocas comerciais com estranhos. Esta percepção tem dois efeitos. Primeiro, os indivíduos estão mais dispostos a sair de relações comprometidas em resposta à elevada incerteza do valor de troca. Segundo, porque colocam mais confiança na benevolência dos seus novos parceiros; os indivíduos com elevada confiança serão menos afectados pela presença ou ausência da aplicação do contrato.

Elevada confiança geral será, por isso, substituída pela necessidade de contratos. Esta substituição é consistente com Granovetter (1985:489), que defende que as instituições formais “não produzem confiança mas, em vez disso, são um substituto funcional dela”. Confiança baseada no conhecimento, por contraste, refere-se à expectativa de que a pessoa familiar não actua oportunamente (Shapiro *et al.*, 1992; Yamigishi e Yamigishi, 1994). Indivíduos exibindo este tipo de confiança não exibem necessariamente grande confiança na benevolência dos actores, mas na confiança da segurança da troca do parceiro com quem têm experiência. Huff e Kelley (2003) acrescentam que os indivíduos sentem, assim, mais conforto nas trocas em grupos fechados, incluindo com quem têm tido contacto prévio. Por esta razão, provavelmente, não efectuam transacções com estranhos, a menos que existam salvaguardas contratuais em lugar da confiança na benevolência. Confiança baseada no conhecimento é provável mostrar os efeitos que são opostos aos evidenciados pela confiança geral, nomeadamente, indivíduos com elevada confiança baseada no conhecimento estão menos inclinados a sair das suas relações actuais; e a outra parte deveria fazer uso de contratos e controlo formais.

Para facilitar esta movimentação, a confiança deve ser necessariamente interpessoal - como os contratos formais o são de facto. A confiança baseada na experiência de interacção é pessoal e, desse modo, requer meios impessoais de gestão, tais como contratos, sempre que envolve novos parceiros. Seguindo as conceitualizações atrás, o estudo de Lanzarini *et al.* (2006) adopta um instrumento de medida que captura a confiança na relação em termos de confiança geral e a confiança baseada no conhecimento adaptado de Yamigishi e Yamigishi (1994).

O controlo formal é muito influenciado pelo género de troca entre parceiros. Assim, para este conceito decidiu-se incluir na sua medição os 4 itens de controlo formal desenvolvidos por Muthusamy e White (2005) e, adicionalmente, os restantes 7 itens do estudo de Schumacher

(2006). De forma complementar e da revisão das pesquisas de Lanzarini *et al.* (2006) e de Goo e Nam (2007) que desenvolveram o estudo do impacto dos acordos contratuais ao nível dos serviços na gestão da relação, e da minha experiência e conhecimento do sector aqui objecto de estudo, através de auditorias técnicas e da elaboração de cadernos de encargos para moldes, foram acrescentados 4 itens. No total, utilizaram-se 15 itens (Quadro 4.4) para avaliar como a empresa percepciona a prática, quanto ao modo e à forma do controlo formal e contratos com o parceiro, e uma escala de avaliação de Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Quadro 4.4 - Itens Relativos ao Controlo Formal e Contratos

PARA A EMPRESA OS CONTRATOS E CONTROLO FORMAL TRADUZEM-SE NA(O) ...	DISCORDO TOTALMENTE				CONCORDO TOTALMENTE		
	1	2	3	4	5	6	7
...existência de salvaguardas que reduzem os riscos							
...dever de prestar contas, disponibilizando relatórios periódicos das transacções relevantes à empresa parceira							
...imediate notificação à empresa parceira de qualquer desvio ao acordo/contrato							
...direito a examinar e auditar todos os registos relevantes							
...designação de certa informação como propriedade e sujeita a provisões de confidencialidade do acordo/contracto							
...não uso de informação do proprietário mesmo depois do termo do acordo/contrato							
...termo do acordo/contrato com a empresa parceira							
...mútuo acordo de arbitragem de regras e clausulas para resolução de conflito com a empresa parceira							
...seguimento estrito dos acordos e contratos para a garantir a coordenação da parceria							
...estabelecimento de meios formais e legais para garantir que a empresa parceira cumpre as suas obrigações							
...explicita definição de regras com a empresa parceira							
...estruturar um acordo do nível de serviço/produto com a empresa parceira através de Caderno Encargos ou outro documento que Especifique o serviço/produto							
...estabelecer um processo de documentação da comunicação com a empresa parceira							
...desenhar um <i>Mapa de Medida da performance</i> do serviço/produto claro e explicito com a empresa parceira							
...lançar um Plano de cumprimento, com a empresa parceira, que estabelece os incentivos e penalizações baseados na <i>performance</i> do serviço/produto							

4.1.5 - A Cultura Nacional e Organizacional

As diferenças de cultura podem criar barreiras nas relações de negócio (Anderson e Wetz, 1989; Hewett e Bearden, 2001).

A influência de valores e padrões culturais nas negociações comerciais foi diagnosticada por Hofstede (1991) através de uma investigação realizada em 66 países para medir o impacto da mistura de culturas. Hofstede (1991, 1999, 2001) encontrou uma variação entre culturas nacionais ao longo de 4 dimensões: distância ao poder, aversão ao risco, individualismo/colectivismo, masculinidade/feminilidade. Uma quinta dimensão tem sido encontrada e similarmente validada. Trata-se da dimensão da orientação para o longo prazo, que se refere a uma cultura de valoração da persistência ou perseverança acima de resultados imediatos.

Estas dimensões culturais observadas por Hofstede (1991) incluem o individualismo, que foca no critério do próprio referencial, o índice de distância ao poder, que lida com a orientação para autoridade, o índice de incerteza, que se refere à atitude da aversão ao risco e o índice de masculinidade/feminilidade, que se foca na assertividade e realização. Também propõem que regras explícitas cooperativas terão mais eficácia na promoção da confiança nas culturas individualistas, onde as pressões sociais com o mesmo fim são mais efectivas do que em culturas colectivistas.

Os itens relativos à cultura organizacional de Hofstede (1991, 1994) foram também validados pelo estudo de Liu *et al.* (2006). Nesta investigação iremos orientar o conceito de cultura nacional e organizacional suportado pelos itens de Hofstede (1991, 1994) numa lógica de relação de troca interorganizacional. Assim, decidiu-se por incluir 8 itens desenvolvidos por Hofstede (1991, 1994), mais 1 item relativo à percepção da desigualdade da sociedade portuguesa, perfazendo um total de 9 itens para avaliar a percepção da nossa cultura nacional e organizacional por parte dos nossos dirigentes e uma escala de avaliação de Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) (Quadro 4.5).

Quadro 4.5 - Itens Relativos à Cultura Nacional e Organizacional

CULTURA NACIONAL E ORGANIZACIONAL ...	DISCORDO TOTALMENTE				CONCORDO TOTALMENTE		
	1	2	3	4	5	6	7
As pessoas são altamente profissionais e projectam as suas carreiras de forma livre.							
As pessoas são bastante conservadoras na execução da sua função ou cargo.							
As pessoas aceitam mais rapidamente sob a imposição ou estabelecimento de regras.							
As pessoas são avessas ao risco na gestão ou na execução das suas funções.							
As pessoas reconhecem que existe desigualdade social na sociedade portuguesa.							
Os trabalhadores são proactivos e pioneiros e trabalham em equipa constantemente.							
As decisões são centralizadas no topo para que haja eficiência na execução das tarefas							
A mudança é determinada pela gerência ou gestores de topo.							
Os procedimentos são mais importantes que os resultados ao nível dos trabalhadores.							

4.1.6 - A Coopetição

A dinâmica de mudança na envolvente requer que as empresas sejam ágeis na sua adaptação e que integrem novas concepções de estratégia relacional. Na era do conhecimento a gestão induz a uma maior importância da cooperação entre empresas, como meio para fazer face à intensificação da concorrência, cada vez mais feroz e dinâmica.

A estratégia e gestão têm sido baseadas na pesquisa dicotómica da competição e cooperação. A concepção da interdependência interorganizacional que se propõe é uma estrutura, na qual ambos os assuntos estão presentes e, simultaneamente, considerados.

Eikebrokk e Olsen (2005) examinaram a relação entre a coopetição e o sucesso de *e-business* nas empresas. Nesse contexto, a coopetição é operacionalizada como uma combinação de fonte e capacidades de alinhamento e de orientação cooperativa para o parceiro de negócio. Mais, Eikebrokk e Olsen (2005:5) defendem que “a gestão simultânea de cooperação e competição, coopetição, desempenha um importante papel nas relações interorganizacionais. Tais relações e a capacidade para geri-las efectivamente são cruciais para a vantagem competitiva das empresas.

A ocorrência conjunta de capacidade cooperativa e competitiva tem efeito positivo significativo na *performance* de cliente, na *performance* económica e comercial, potencialmente, devido às frequentes interações e troca de informação (Griffin e Hauser, 1996; Fisher *et al.*, 1997; Slotegraaf *et al.*, 2006).

Nesta investigação o conceito coopetição é constituído pelas dimensões capacidade e intensidade coopetitiva desenvolvidas por Slotegraaf *et al.* (2006) e as fontes e alinhamento de competências desenvolvidas por Eikebrokk e Olsen (2005) num contexto de troca interorganizacional. Assim, tendo em consideração a importância que representam para a coopetição, adoptaram-se 2 itens relativos às fontes de competência e 4 itens relativos ao alinhamento de competências desenvolvidos por Eikebrokk e Olsen (2005). Adicionalmente, adoptaram-se 6 itens para a intensidade coopetitiva e 6 itens para a capacidade coopetitiva desenvolvidos por Slotegraaf *et al.* (2006). Finalmente, foram também considerados 9 dos 11 itens relativos à competição (Slotegraaf *et al.*, 2006).

No total, utilizaram-se 27 itens para avaliar como a empresa pratica a coopetição com os concorrentes e uma escala de avaliação de Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) (Quadro 4.6).

Quadro 4.6 - Itens Relativos à Coopetição (Cooperação + Competição)

RELAÇÃO COOPETITIVA ACTUAL OU POTENCIAL ...	DISCORDO TOTALMENTE				CONCORDO TOTALMENTE		
	1	2	3	4	5	6	7
No nosso negócio as empresas concorrentes partilham informações e comunicam frequentemente							
Todas as empresas deste sector discutem problemas comuns do nosso negócio							
As empresas que angariam Clientes no mercado externo comunicam com as pessoas que trabalham no sector e os empresários que exportam moldes							
A nossa relação com outras empresas é mutuamente enriquecedora e gera coesão entre as empresas do sector							
A empresa espera que a nossa relação interorganizacional continue a existir no futuro e permita a nossa empresa responder melhor aos nossos clientes							
No geral, existe interacção informal entre as pessoas de empresas concorrentes							
A nossa empresa procura identificar novo e útil conhecimento de mercado transferido de concorrentes							
A nossa empresa procura compreender novo e útil conhecimento disponível no mercado ou transferido de clientes							
A nossa empresa avalia o novo conhecimento de mercado transferido de parceiros: fornecedores, Clientes, concorrentes, complementadores (complementam serviços)							
A nossa empresa assimila novo e útil conhecimento de soluções e produtos que a concorrência já desenvolve							
A nossa empresa aplica o novo conhecimento que já foi testado							
A nossa empresa explora novo e útil conhecimento de mercado e antecipa-se à concorrência directa							
A nossa empresa procura ter mais recursos no departamento que concentra as competências centrais da empresa para ter vantagem sobre a concorrência							
A nossa empresa tenta adquirir as melhores tecnologias de maquinaria para obter mais eficiência e melhorar a capacidade resposta ao Cliente face à concorrência							
A nossa empresa compara e tenta compreender o que faz a concorrência para melhorar as suas práticas de gestão e operacionais							
As empresas deste sector tentam reclamar mais importância estratégica na economia portuguesa porque entendem que juntos ficam mais competitivos							
As empresas empreendem iniciativas conjuntas para proteger o nosso sector							
A nossa empresa tenta superar as outras para conseguir posicionar melhor o seu produto e serviço junto dos seus clientes							
A nossa empresa sente que os objectivos dos seus negócios estão em harmonia com cada uma das outras empresas quando se trata de aumentar a competitividade							
A nossa empresa tem um elevado nível de conhecimento do <i>outsourcing</i> (decidir subcontratar actividades) a parceiros de negócio							
A nossa empresa tem um elevado nível de conhecimento em como usar competências no nosso parceiro de negócio							
A nossa empresa concorda na utilização do conhecimento disponível do sector entre concorrentes para melhorar produtos e serviço							
A nossa empresa está disponível para cooperar de forma a alcançar conhecimento para tornar o sector dos moldes de Portugal mais competitivo							
Na minha empresa os gestores estão totalmente de acordo que as TIC contribuem para o valor do negócio							
Na minha empresa existe efectiva troca de ideias entre pessoal do negócio e o das Tecnologias de Informação, Planeamento e Controlo							
A minha empresa é boa no uso de competências que já possui							
Em geral, a empresa é boa no uso de competências dos nossos parceiros de negócio							

4.1.7 - A Performance

A avaliação da *performance* das empresas é amplamente utilizada como um referencial para evidenciar os resultados de acções concretas, quer no domínio da estratégia, quer das práticas relacionais. Apesar da importância do tema, a utilização da *performance* em investigação é uma questão complexa que advém da dificuldade em obter dados objectivos válidos para a mensuração da *performance* empresarial.

Apesar das medidas objectivas da *performance* poderem parecer mais confiáveis, elas são também susceptíveis de trazer problemas de avaliação. Primeiro, porque as amostras, regra geral, são extraídas de uma população heterogénea e o investigador, diferentemente do

gestor, determina o limite imaginário entre o sucesso e o fracasso (Styles, 1998). Segundo, porque algumas medidas são de difícil comparação. Terceiro, porque alguns gestores podem não estar dispostos a responder aberta e efectivamente em valores absolutos e manipular as respostas (Marques, 2003; Katsikeas, *et al.*, 1996).

Estas dificuldades explicam a necessidade de se trabalhar com medidas subjectivas de percepção. Todavia, há estudos que demonstram que não existem diferenças significativas entre a utilização de medidas objectivas ou subjectivas de *performance* (Dess e Robinson, 1984; Perin e Sampaio, 1999). Sendo assim, neste estudo, à semelhança dos já referidos corroborados por Trez e Luce (2001), optou-se por utilizar medidas subjectivas de percepção para medir a *performance* empresarial.

Nesta investigação iremos incluir o conceito de *performance* global e considerá-lo multidimensional, constituído pela dimensão de *performance* de aprendizagem organizacional, de *performance* de novos produtos, de *performance* de cliente e pela *performance* económica, numa lógica de relação de troca interorganizacional.

A escala para medir a *performance* empresarial foi construída a partir dos estudos de Muthusamy e White (2005), que operacionaliza a *performance* de aprendizagem interorganizacional, dos estudos de Kholi e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Kholi *et al.* (1993), Moorman e Rust (1999) e Marques (2003) que medem a *performance* de novos produtos e a *performance* de cliente e dos estudos de Narver e Slater (1990), Moorman e Rust (1999), Marques (2003) e Slotegraaf *et al.* (2006) que acrescentam medidas de *performance* económica e comercial.

Nestes termos, na avaliação da *performance* foram considerados indicadores de aprendizagem interorganizacional, de adaptabilidade, relacionais e de eficácia. Os primeiros estão associados à capacidade de captar e desenvolver conhecimento com as parcerias, os segundos associados à taxa de introdução, ao grau de sucesso, ao grau de diferenciação de novos produtos e pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços. Estes indicadores reflectem o sucesso da empresa em responder às mudanças ambientais e às oportunidades de negócio. Os terceiros estão associados *performance* do cliente que corresponde à lealdade, satisfação, e retenção do cliente, à frequência de compra e *customer lifetime value* do cliente e rotação de cliente. Por último, os itens associados à *performance* económica, que dizem respeito à quota de mercado, à taxa de crescimento das vendas, ao lucro operacional das vendas e retorno investimento.

No total, utilizaram-se 18 itens para medir a *performance* passada de curto prazo (Quadro 4.7). Na sua medição o inquirido considerava subjectivamente o desempenho da sua empresa em relação aos seus principais concorrentes dentro do seu sector de actividade, utilizando para o efeito uma escala de Likert de 7 pontos, variando de 1 (muito menor que o dos principais concorrentes) a 7 (muito maior que o dos principais concorrentes).

Quadro 4.7 - Itens Relativos à *Performance* Empresarial

PERFORMANCE EMPRESARIAL	MUITO MENOR QUE O DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES				MUITO MAIOR QUE O DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES		
	1	2	3	4	5	6	7
A aprendizagem da nossa empresa a executar operações de marketing, R&D ou produção em conjunto com a empresa parceira é							
A aprendizagem da nossa empresa a trocar capacidades, competências, <i>know-how</i> ou tecnologias com a empresa parceira é							
A aprendizagem da nossa empresa de novas técnicas, competências ou tecnologias com a empresa parceira é							
A aprendizagem da nossa empresa de desenvolver novas ideias ou competências devido a parcerias estratégicas é							
Taxa de introdução de novos produtos é							
Grau de sucesso dos novos produtos é							
Grau de diferenciação dos novos produtos é							
Pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços é							
A Lealdade dos nossos clientes é							
A Satisfação dos nossos clientes é							
<i>Customer lifetime value</i> (valor do cliente para a empresa ao longo da sua vida) é							
Retenção do cliente é							
Frequência de compra dos clientes é							
Rotação de clientes é							
Crescimento da quota de mercado é							
Taxa de crescimento das vendas é							
Lucratividade (lucro operacional em relação às vendas) é							
Retorno do Investimento é							

4.2 - As Variáveis Secundárias

As variáveis secundárias aqui utilizadas são de 2 tipos: individuais e latentes. As primeiras foram utilizadas para caracterizar as empresas e os inquiridos e as segundas para caracterizar a cooperação existente, e foram designadas de variáveis de caracterização e controlo. Apesar de secundárias, estas variáveis não são menos importantes, uma vez que ajudam a explicar o comportamento relacional e a *performance* das empresas objecto de estudo.

4.2.1 - As Características das Empresas

A primeira parte do questionário destina-se à recolha de dados demográficos da empresa relativos à dimensão, actividade, ao estilo de direcção praticado, bem como à própria área

comercial. Algumas das variáveis de caracterização das empresas podem ser relevantes para interpretar o comportamento relacional das empresas.

Relativamente aos dados sobre a empresa destacam-se a actividade, a forma jurídica, a idade da empresa, o volume de negócios, o número de trabalhadores e o capital social. Os dados sobre a área comercial envolvem a caracterização do mercado, dos clientes, da segmentação das vendas por mercado. Em relação ao estilo de direcção quis-se saber qual o grau de formalização da estratégia, qual a estrutura organizativa da empresa e as práticas da cooperação empresarial, identificando em que actividades (Ponto 14), porquê (grelha 2) e com quem (grelha 3) se coopera. Os itens do questionário utilizados para medir estas variáveis podem ser consultados no Apêndice I.

4.2.2 - As Características dos Inquiridos

Na última parte do questionário procedeu-se à caracterização individual do respondente a este questionário. Trata-se de confirmar se o seu perfil e estatuto na empresa são susceptíveis de garantir a fiabilidade das respostas. Entre estes dados destacam-se a antiguidade na empresa, a idade, o género e a formação de base (Apêndice I).

4.2.3 - As Características da Cooperação Empresarial

Morgan e Hunt (1994) sugerem que a cooperação promove o sucesso na relação, desde que ambas as partes participem activamente para alcançar benefícios mútuos.

Mais recentemente, Morgan (2000) sugere que quanto maiores forem os benefícios económicos resultantes dos relacionamentos maior é a probabilidade da cooperação se tornar efectiva.

Esses benefícios, combinados com os recursos dos parceiros, podem aumentar a eficiência das actividades da cadeia de valor dos parceiros e promover a efectiva cooperação (Rayport e Sviokla, 1995; Weiber e Kollmann, 1998; Porter, 2001; Lancastre e Lages, 2004).

A competência cooperativa manifesta-se através de efectiva troca de informação como fonte de vantagem competitiva (Porter e Millar, 1985; Day, 1991; Glazer, 1991). A aquisição e a transferência de conhecimento interorganizacional alavancam o valor dos recursos e capacidades organizacionais na rede. As organizações que exibem maiores níveis de

cooperação entre os seus membros estão a operar mais eficientemente e, conseqüentemente, transportam real vantagem económica para agentes económicos e organizações.

Nesse sentido, as organizações lutam por mais longas e proveitosas relações, na expectativa que contribuam para aumentar a *performance* (Sheth e Parvatiyvar, 1995; Verhoef *et al.*, 2000).

Assim, tendo em consideração os benefícios da cooperação, pretende-se conhecer as razões que levam as empresas inquiridas neste estudo a cooperar. Para o efeito, listou-se um conjunto de motivos (Quadro 4.8) e pediu-se às empresas que identificassem aqueles que as levaram a estabelecer relações de cooperação, utilizando para isso uma escala de Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Quadro 4.8 - Itens Relativos à Cooperação Empresarial

NESTA EMPRESA COOPERA-SE PORQUE ...	DISCORDO TOTALMENTE				CONCORDO TOTALMENTE		
	1	2	3	4	5	6	7
Os Clientes assim o exigem							
Atingimos novos mercados							
Satisfazemos melhor o Cliente							
Somos parceiros de uma aliança estratégica							
Ficamos mais fortes e melhoramos as condições negociais com o Cliente							
Partilhamos o risco							
Ganhamos mais e somos mais competitivos							

Pretendeu-se, ainda, saber com que frequência as empresas do sector estabeleciam e assinavam contratos e/ou protocolos com os parceiros organizacionais. Para o efeito identificaram-se 6 parceiros e pediu-se aos inquiridos para assinalarem a frequência com que estabeleciam ou não protocolos com cada um deles, usando uma escala de Likert de 7 pontos, variando de 1 (muito baixa ou nula) a 7 (muito alta) (Quadro 4.9).

Quadro 4.9 - Itens Relativos à Frequência de Contratos e Protocolos

	MUITO OU NULA		BAIXA		MUITO ALTA		
	1	2	3	4	5	6	7
Fornecedores							
Clientes							
Concorrentes							
Complementadores (fornecedor ou prestador de serviços complementares ao negócio)							
Universidades/Institutos Politécnicos							
Centros Tecnológicos ou de Investigação							

4.3 - A Consistência e Validade do Modelo de Medidas

Um estudo de natureza científica procura rodear-se dos mecanismos que asseguram a fiabilidade e a validade das medidas das variáveis latentes utilizadas no questionário. Assim, com o objectivo de encontrar um conjunto de itens que reflectam um conceito (ou factor) subjacente começou-se por utilizar a abordagem tradicional de Churchill (1979).

O processo utilizado para purificação de escalas decorreu em 2 fases sequencias: Na primeira fase foi efectuada uma análise factorial exploratória para examinar a estrutura das componentes dos dados para a construção de escalas. Na segunda fase, para purificar as escalas, foi avaliada a fiabilidade das componentes resultantes da análise factorial exploratória, através da análise dos coeficientes alfa (Cronbach, 1951).

Esta metodologia foi aplicada a todas as variáveis latentes apresentadas no ponto anterior. As variáveis de caracterização das empresas e inquiridos foram tratadas como variáveis individuais, pelo que a fiabilidade foi avaliada em termos da coerência das respostas dadas a duas perguntas relacionadas.

A análise factorial exploratória e a análise de fiabilidade foram efectuadas através do programa estatístico SPSS 15.0.

4.3.1 - Análise Factorial Exploratória

A análise factorial inclui um conjunto de técnicas estatísticas cujo objectivo é simplificar as relações complexas e diversas que, por hipótese, existam entre um grupo de variáveis observadas. Tal simplificação é obtida através da determinação de factores comuns que fazem a ligação entre variáveis aparentemente independentes. Deste modo, reduz-se a dimensão dos dados, sem perda de informação.

O modelo matemático subjacente à análise factorial apresenta-se um tanto semelhante a uma equação de regressão múltipla, onde cada variável observada é expressa como uma combinação linear de factores não observados. Graficamente, o modelo para a i ésima variável pode ser escrito como:

$$X_i = A_{i1}F_1 + A_{i2}F_2 + \dots + A_{ik}F_k + U_i$$

onde:

X_i - é o valor da observação associada que traduz a intensidade das respostas dadas pelos inquiridos à variável em questão;

A_{i1} - é o coeficiente de correlação entre a variável “i” e o factor 1;

U_i - é a variável aleatória “*unique factor*” ou erro que representa a parte de X_i que não é explicado pelo modelo, erro esse que se supõe possuir uma distribuição normal com média zero, desvio padrão 1 e covariância nula;

F_i - é o factor “i” obtido através da combinação linear das variáveis observadas,

ou seja:

$$F_i = A_{i1}X_1 + A_{i2}X_2 + \dots + A_{ip} + X_p$$

onde:

F_i - é o factor comum “i”;

A_{ij} - é o coeficiente de correlação entre o factor “i” e a variável observada “ X_j ”;

$X_1 \dots X_p$ - são as variáveis observadas.

Na utilização da análise factorial é aconselhável que o número mínimo de observações represente o quíntuplo do número de variáveis a estudar (Hill e Hill, 2000). Também é aconselhável a análise das não respostas quando elas são em número elevado, iguais ou superiores a 20% dos dados (Pestana e Gageiro, 2003).

Embora a normalidade não seja um pressuposto necessário da análise factorial de componentes principais, Pestana e Gageiro aconselham a análise dos graus de assimetria e curtose para cada variável, individualmente. Isto porque, tanto as distribuições muito enviesadas com os *outliers* podem distorcer os resultados. Segundo Hill e Hill (2000:267) o que é importante é que tanto a assimetria como a curtose tenham valores inferiores a duas vezes o valor do erro padrão. Nesses casos considera-se normal a distribuição.

Após a verificação destas recomendações, iniciou-se o estudo com a aplicação da análise factorial de componentes principais em 4 etapas, a seguir descritas.

Na primeira etapa estimou-se a matriz das correlações, que mede a associação linear entre as variáveis, através dos coeficientes de correlação de Pearson e testou-se a viabilidade da

aplicação da análise factorial através do teste de esfericidade de Bartlett, que mede a existência de correlações significativas entre os itens, e do teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que estima a adequação da amostra.

O teste KMO, que varia entre zero e um, compara as correlações simples com as parciais, existentes entre variáveis. Um KMO próximo de 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto próximos de zero indica que a utilização da análise factorial pode não ser boa ideia, porque existe uma correlação fraca entre variáveis. Kaiser adjectiva os valores do KMO como se apresentam a seguir (Pestana e Gageiro, 2003):

Quadro 4.10 - Avaliação do Teste KMO

KMO	Análise Factorial
1 – 0,9	Muito boa
0,9 – 0,8	Boa
0,8 – 0,7	Média
0,7 – 0,6	Razoável
0,6 – 0,5	Má
< 0,5	Inaceitável

Hair *et al.* (1998) e Malhotra (1996) recomendam 0,5 como valor mínimo para a estatística KMO, isto é, valores iguais ou superiores a 0,5 indicam que, no geral, o tamanho da amostra é adequado para os indicadores considerados. Neste estudo, atendendo ao elevado número de itens em análise, foram efectuadas 9 análises factoriais exploratórias, baseadas num racional percebido a partir da revisão da literatura.

Os valores do qui-quadrado obtidos para o teste de esfericidade de Bartlett são todos significativos ($p < 0,05$), o que significa que existe uma boa correlação entre as variáveis, sendo possível encontrar factores em cada uma das variáveis que ajudam a explicar as correlações existentes. Os valores obtidos para o teste de KMO situaram-se todos acima de 0,69, indicando uma média ou boa adequação da dimensão da amostra aos itens em análise. Por conseguinte, prosseguiu-se com a análise factorial exploratória (Quadro 4.11).

Na segunda etapa, extraíram-se os factores pelo método das componentes principais, que é um método estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais, correlacionadas entre si, num outro conjunto de variáveis não correlacionadas (ortogonais), as chamadas componentes principais, que resultam de combinações lineares do conjunto inicial e são apresentadas pela ordem numérica das hipóteses. Um valor próprio igual ou maior que 0,50 foi usado para determinar a associação das variáveis às componentes (Hair *et al.*, 1998).

Ainda na segunda etapa determinou-se o número das componentes necessárias para representar adequadamente os dados iniciais. O número de componentes a reter pode ser

determinado a partir da representação gráfica dos valores próprios, da proporção total da variância explicada ou ainda utilizando o critério de Kaiser (valor próprio superior a 1). Neste estudo utilizou-se preferencialmente o critério de Kaiser, mas quando existiam componentes extraídas com um só item ou mesmo nenhum item com valor próprio igual ou superior a 0,5, utilizou-se o critério da representação gráfica para extrair as componentes principais. Nestes casos, a análise factorial era refeita para melhorar a solução global (Floyd e Widaman, 1995). Independentemente do critério de extracção utilizado, a variância total explicada é igual ou superior a 50% (Quadro 4.11), sendo por isso aceitável (Hair *et al.*, 1998).

Quadro 4.11 - Resumo dos Resultados das Análises Factoriais Exploratórias.

	Número de Componentes	Teste de Esfericidade	Significância	KMO	Total da Variância
<i>Ambiente Concorrencial</i>	1	96,266	0,000	0,718	59,19%
<i>Importância da Cooperação Empresarial</i>	2	178,605	0,000	0,762	60,44%
<i>Frequência Contratos e Protocolos</i>	2	165,277	0,000	0,696	67,50%
<i>Cooperação</i>	2	703,032	0,000	0,882	77,79%
<i>Confiança</i>	3	1999,841	0,000	0,911	69,11%
<i>Controlo Formal e Contratos</i>	2	697,185	0,000	0,853	63,50%
<i>Cultura Nacional e Organizacional</i>	2	125,017	0,000	0,683	62,47%
<i>Coopetição</i>	4	1034,437	0,000	0,769	52,15%
<i>Performance</i>	4	1057,175	0,000	0,853	72,34%
Total	22				

Na terceira etapa, e para que se possa concluir a análise factorial e interpretar o novo conjunto de variáveis, é preciso que a chamada estrutura simples seja alcançada. Esta é obtida quando a matriz dos coeficientes de correlação entre as variáveis observadas e os factores extraídos apresenta um resultado tal que cada variável tem somente um coeficiente de correlação significativo com algum factor e cada factor tem, pelo menos, uma variável com um coeficiente significativo. A solução inicial fornecida pela análise factorial pode não proporcionar esta situação. Este problema foi contornado através da rotação ortogonal dos factores através do método varimax proposto por kaiser e Rice (1974).

Por fim, poderá determinar-se o valor que os factores têm para cada variável, isto é, construir a matriz dos “scores” individuais e guardá-la para o teste das proposições e hipóteses de estudo, para o efeito optou-se pelo método de regressão para estimar a matriz dos “scores” individuais.

Na fase seguinte analisar-se-á a fiabilidade das componentes principais resultantes da análise factorial exploratória.

4.3.2 - Análise de Fiabilidade

Diz-se que uma medida de uma variável latente é fiável se for consistente. Um dos problemas básicos na realização de um estudo assente em variáveis de natureza multidimensional tem que ver com a consistência das dimensões utilizadas para avaliar o comportamento de cada variável.

Por isso, a segunda fase da análise visa avaliar a fiabilidade interna das componentes extraídas e de cada item, e posteriormente refinar as escalas. Para isso calcularam-se as correlações entre itens, item-total e o coeficiente alfa (α) desenvolvido pelo investigador americano Cronbach (1951). A avaliação do valor das medidas obtidas foi efectuada tendo em consideração a escala proposta por Hill e Hill (2000:149), que a seguir se apresenta (Quadro 4.12):

Quadro 4.12 - Avaliação do Coeficiente Alfa (α)

$\alpha > 0,9$	Excelente
$0,8 < \alpha < 0,9$	Bom
$0,7 < \alpha < 0,8$	Razoável
$0,6 < \alpha < 0,7$	Fraco
$\alpha < 0,6$	Inaceitável

Fonte: Hill e Hill (2000:149)

Os resultados da análise dos itens das componentes principais evidenciaram correlações estatisticamente fortes, o que significa que em termos gerais esses itens medem o que pretendem medir. Com a finalidade de melhorar a fiabilidade das componentes foram abandonados todos os itens com correlações item-total inferiores a 0,4. Com este procedimento não foi eliminado nenhum componente. A generalidade dos alfas são superiores a 0,70, havendo outros que se aproximam do valor e que segundo Murphy e Davidshofer (1988) e Nunnally (1978) evidenciam boa fiabilidade interna.

Os resultados da análise factorial exploratória das componentes principais são seguidamente apresentados e discutidos.

4.4 - Discussão dos Resultados

4.4.1 - O Ambiente Concorrencial

As correlações entre itens, medida pela estatística item-total e a análise factorial reduziram os itens de 8 para 4 que evidenciaram correlações item-total estatisticamente fortes. O conjunto

de 4 itens, que foram considerados pelo método das componentes principais, constitui uma única componente principal, determinada pelo teste do critério de Kaiser (valores próprios iguais ou superior a 1). Explica 59,2% da variância total e o alfa de Cronbach do factor é de 0,766. Os valores das correlações de item-total (todos superiores a 0,4) e os alfas de Cronbach apresentam-se no Quadro 4.13:

Quadro 4.13 - Dimensão do Ambiente Concorrencial

Ambiente Concorrencial	FACTOR	
	1	
A influência (negativa ou positiva) da economia nacional no nosso sector actividade foi	0,616	
A influência da política (económica, fiscal, de emprego e laboral, ambiental) foi	0,658	
A influência (negativa ou positiva) da economia e política internacional foi	0,546	
A concorrência directa internacional é	0,480	
	Valor Próprio	2,368
	Variância Total	59,188
	Alfa Cronbach	0,766

Factor 1 - Ambiente Concorrencial. A actividade do sector dos Moldes está fortemente dependente de mercados externos, da situação política e económica internacional, mas também das políticas nacionais laborais, fiscais, ambientais e ou energéticas.

4.4.2 - As Razões de Cooperação Empresarial

Todos os itens evidenciaram correlações item-total estatisticamente fortes, o que significa que em termos gerais medem o conceito cooperação empresarial. Deste conjunto de 7 itens foram extraídas 2 componentes principais pelo critério de Kaiser (valores próprios iguais ou superior a 1). Os coeficientes de correlação, os alfas de Cronbach e a variância total explicada podem ser observados no Quadro 4.14.

Quadro 4.14 - Dimensões dos Motivos da Cooperação

Cooperação Empresarial	FACTORES	
	1	2
Os Clientes assim o exigem		0,802
Atingimos novos mercados		0,750
Satisfazemos melhor o Cliente	0,522	
Somos parceiros de uma aliança estratégica	0,750	
Ficamos mais fortes e melhoramos as condições negociais com o Cliente	0,836	
Partilhamos o risco		0,706
Ganhamos mais e somos mais competitivos	0,736	
	Valor Próprio	3,149
	Variância	32,315
	Variância Acumulada	60,435
	Alfa Cronbach	0,729

Com base na literatura procurou-se encontrar um significado para cada factor extraído e atribuiu-se uma designação a cada factor que reflectisse as razões pelas quais as empresas cooperam com os seus parceiros de negócio.

Factor 1 - Relações Cooperativas por Razões de Sinergia. As empresas inquiridas cooperam para aproveitar sinergias porque concordam que trabalhando numa lógica de *networking* ou integrando uma aliança estratégica satisfazem melhor as expectativas dos clientes e, conseqüentemente, podem ganhar mais e melhorar as condições negociais, tornando-se mais competitivas.

Factor 2 - Relações Cooperativas por Razões de Mercado. As empresas também cooperam porque o mercado assim o exige, particularmente a necessidade de alcançar novos mercados e de partilhar riscos.

4.4.3 - Formalização da Cooperação

Os 6 itens usados para medir a formalização da cooperação evidenciaram correlações item-total estatisticamente fortes, o que significa que em termos gerais medem o conceito associado à formalização de acordos de cooperação. Deste conjunto de itens foram extraídos 2 factores segundo o critério de Kaiser (valores próprios iguais ou superior a 1), que explicam 67,5% da variância total (Quadro 4.15).

Quadro 4.15 - Dimensões da Formalização da Cooperação

Parceiros da Cooperação	FACTORES	
	1	2
Fornecedores	0,750	
Clientes	0,645	
Concorrentes	0,730	
Complementadores (fornecedor ou prestador de serviços complementares ao negócio)	0,834	
Universidades_Institutos Politécnicos		0,919
Centros Tecnológicos ou de Investigação		0,910
Valor Próprio	2,860	1,190
Variância	37,865	29,631
Variância Acumulada	37,865	67,496
Alfa Cronbach	0,764	0,850

Os factores evidenciam boa fiabilidade interna ($\alpha > 0,764$) e tendo em consideração os parceiros com quem é formalizada a relação de cooperação podemos verificar que o factor 1 agrupa parceiros de cooperação com fins lucrativos e factor 2 agrupa parceiros sem fins lucrativos. Assim, foram-lhe atribuídas as seguintes designações:

Factor 1 - Protocolos e Contratos com Organizações com Fins Lucrativos: Estão aqui contemplados como parceiros de cooperação das empresas de moldes as organizações dos fornecedores, clientes, complementadores e concorrentes, em princípio, são organizações de iniciativa privada, com fins lucrativos.

Factor 2 - Protocolos e Contratos com Organizações sem Fins Lucrativos. Todos os contratos e protocolos estabelecidos e acordados com os parceiros de negócio de cariz institucional.

4.4.4 - Cooperação

O conjunto de 9 itens, que serviram para avaliar o modo como as empresas inquiridas praticam a cooperação com os seus parceiros, depois de submetidos a análise factorial, foram extraídos 2 factores, segundo o critério de Kaiser, que explicam 77,8% da variância total (Quadro 4.16).

Quadro 4.16 - Dimensões da Cooperação

Cooperação	FACTORES	
	1	2
A minha empresa e a empresa parceira interactuam regularmente	0,763	
Existe uma comunicação aberta com a empresa parceira	0,909	
No global, nós estamos satisfeitos com a interacção com a empresa parceira	0,888	
Temos um forte sentido de lealdade para com a empresa parceira	0,795	
Esperamos continuar a utilizar este parceiro por muito tempo	0,734	
A nossa relação com o parceiro é uma parceria a longo prazo		0,716
Quando discutimos assuntos importantes, esta pessoa partilha as suas opiniões comigo		0,825
Esta pessoa fornece-me informação sobre assuntos importantes		0,877
Esta pessoa dá-me a sua opinião acerca de assuntos chave		0,808
Valor Próprio	5,897	1,104
Variância	42,135	35,652
Variância Acumulada	42,135	77,787
Alfa Cronbach	0,931	0,891

Este resultado é idêntico ao obtido noutros estudos. O factor 1 aproxima-se do designado de Compromisso relacional (Lages e Lancastre, 2004, 2005; Hewett e Bearden, 2001; Anderson e Weitz, 1992) e o factor 2 é em tudo semelhante ao designado de cooperação comunicativa (Michele Williams, 2003; Currall e Judge, 1995; Butler, 1991).

Os dois factores extraídos constituem as dimensões do conceito de cooperação, assumem as designações anteriores e foram interpretados da seguinte forma:

Factor 1 - A Cooperação interorganizacional decorre de um processo de Compromisso Relacional entre os vários parceiros de negócio que constituem a rede de cooperação, baseado na satisfação e na lealdade em relação à empresa parceira.

Factor 2 - A Cooperação interorganizacional ocorre, designadamente, através da mútua Cooperação Comunicativa, também designada na literatura, como Partilha de Informação e Conhecimento.

4.4.5 - Confiança

Do conjunto de 23 itens, que evidenciaram correlações item-total estatisticamente fortes foram extraídos 3 componentes principais, mas agora não pelo critério de Kaiser, mas pela análise de representação gráfica dos valores próprios e da variância explicada (69,1% da variância total). Este procedimento permitiu uma melhor definição e interpretação dos factores extraídos. No Quadro 4.17 podem ser observados os resultados associados a cada um dos factores.

Quadro 4.17 - Dimensões da Confiança

Confiança	FACTORES		
	1	2	3
A empresa parceira está presente quando é necessário.	0,778		
A empresa parceira reduz as suas barreiras de protecção (permite aceder, presenciar)	0,651		
A empresa parceira partilha livremente ideias e informação.	0,521		
A empresa parceira cumpre as datas objectivo.	0,785		
A empresa parceira tem estado do nosso lado.	0,664		
As empresas parceiras são como amigos.		0,727	
A empresa parceira vai a encontros sociais e convites.		0,699	
A empresa parceira preocupa-se com o nosso bem-estar.		0,732	
A empresa parceira age honestamente.	0,666		
A empresa parceira tem um forte sentido de justiça.	0,696		
A empresa parceira mantém a sua palavra.	0,758		
Os comportamentos da empresa parceira têm sido consistentes.	0,768		
Nós apreciamos os valores e ideais da empresa parceira.	0,661		
Princípios idóneos parecem guiar as acções da empresa parceira.	0,735		
A empresa parceira é bastante capaz de realizar o seu papel nesta parceria.	0,791		
A empresa parceira é conhecida pelo sucesso nas coisas que se propõe fazer.	0,622		
A empresa parceira está bem qualificada para a parceria	0,674		
A empresa parceira é conhecedora do trabalho que é necessário realizar na parceria	0,722		
Estamos muito confiantes nas capacidades da empresa parceira	0,729		
As capacidades da empresa parceira são uma mais valia para a nossa parceria	0,707		
As necessidades da nossa empresa são importantes para a empresa parceira			0,663
A empresa parceira procura o que é também importante para a nossa empresa			0,838
A empresa parceira fará tudo para ajudar a nossa empresa			0,769
Valor Próprio	13,788	1,479	1,321
Variância	37,623	17,446	17,446
Variância Acumulada	37,623	55,068	69,112
Alfa Cronbach	0,967	0,815	0,898

A confiança apresenta-se como uma variável multi-dimensional composta por 3 factores que capturam a confiança na relação baseadas na Capacidade, na Benevolência e na Reputação Social da empresa parceira.

Este resultado é idêntico ao obtido em estudos anteriores no que respeita às dimensões da confiança, a sua composição e aos alfas de Cronbach. Nesse sentido, a interpretação dada aos factores deste conceito, neste estudo, é a seguinte:

Factor 1 - A confiança baseada na Capacidade da empresa parceira. Está associada a um sentido de integridade e de redução da incerteza, constituída a partir de um conjunto de habilidades e comportamentos de integridade (Muthusamy e White, 2005). Este factor já tinha sido obtido no estudo de Muthusamy e White (2005).

Factor 2 - A confiança baseada na Reputação Social da empresa parceira. Está associada a uma reputação positiva por um comportamento social responsável e não oportunista. Esta dimensão da confiança foi encontrada e alvo de investigação por Schumacher (2006), Marques (2003), Smith (1997), Kumar *et al.* (1995) e Butler (1991).

Factor 3 - A confiança baseada na Benevolência da empresa parceira. É a percepção de uma orientação positiva do “*confiado*” em relação ao “*confiador*”. Neste caso significa que as empresas inquiridas acreditam que as empresas parceiras se preocupam em satisfazer as suas necessidades, naquilo que é importante para elas e na sua boa vontade em ajudar a ultrapassar dificuldades. Esta dimensão é idêntica à obtida por Muthusamy e White (2005) e Mayer e Davis (1998).

4.4.6 - Controlo Formal e Contratos

O conjunto de 13 itens evidenciou correlações item-total estatisticamente fortes, o que significa que em termos gerais medem o conceito controlo formal e contratos. A análise factorial reduziu os itens a 2 factores extraídos pelo critério da análise de representação gráfica dos valores próprios e da variância explicada (63,5% da variância total) (Quadro 4.18).

Quadro 4.18 - Dimensões do Controlo Formal e Contratos

Aceitação de Controlo Formal e Contratos	FACTORES	
	1	2
Existência de salvaguardas que reduzem os riscos	0,746	
Dever de prestar contas, disponibilizando relatórios periódicos das transacções relevantes à empresa parceira	0,682	
Imediata notificação à empresa parceira de desvio relevante ao acordo/contrato	0,770	
Direito a examinar e auditar todos os registos relevantes	0,794	
Designação de certa informação como propriedade e sujeita a provisões de confidencialidade do acordo/contracto	0,706	
Não uso de informação do proprietário mesmo depois do termo do acordo/contrato	0,532	
Termo do acordo/contrato com a empresa parceira	0,690	
Mútuo acordo de arbitragem de regras e clausulas para resolução de conflito com a empresa parceira	0,694	
Explícita definição de regras com a empresa parceira		0,684
Estruturar um acordo do nível de serviço/produto com a empresa parceira através de Caderno Encargos ou outro documento que Especifique o serviço/produto		0,873
Estabelecer um processo de documentação da comunicação com a empresa parceira		0,849
Desenhar um Mapa de medida da performance (mapa de quantificação de desempenho) do serviço/produto claro e explícito com a empresa parceira		0,736
Lançar um Plano de cumprimento, com a empresa parceira, que estabelece os incentivos e penalizações baseados na performance (desempenho) do serviço/produto		0,768
Valor Próprio	6,694	1,562
Variância	33,848	29,654
Variância Acumulada	33,848	63,502
Alfa Cronbach	0,894	0,882

Os dois factores extraídos constituem o conceito controlo formal e contratos e evidenciam boa fiabilidade interna ($\alpha \geq 0.88$) (Quadro 4.19). A interpretação dada às dimensões deste conceito seguiu o exemplo de estudos com resultados idênticos e é a seguinte:

Factor 1 - Entende-se este factor como as Salvaguardas e Contratos que a empresa estabelece com os seus parceiros de negócio com a indicação dos direitos e obrigações das partes envolvidas no relacionamento de parceria (Goo e Nam, 2007).

Factor 2 - Com este factor pretende-se integrar a parte do Controlo Formal realizado pela empresa aos seus parceiros de negócio de forma continuada nas parcerias que estabelecem (Muthusamy e White, 2005; Mellewigt e Hoetker, 2004).

4.4.7 - Cultura Nacional e Organizacional

Através da análise factorial foram extraídos 2 factores, pelo critério de Kaiser (valores próprios iguais ou superior a 1), que explicam 62,5% da variância total e evidenciaram uma razoável fiabilidade interna ($\alpha \geq 0.66$) (Quadro 4.19).

Quadro 4.19 - Dimensões da Cultura Nacional e Organizacional

Cultura Nacional e Organizacional	FACTORES	
	1	2
As pessoas são bastante conservadoras na execução da sua função ou cargo.	0,792	
As pessoas aceitam mais rapidamente sob a imposição ou estabelecimento de regras.	0,804	
As pessoas são avessas ao risco na gestão ou na execução das suas funções.	0,731	
As decisões são centralizadas no topo para que haja eficiência na execução das tarefas		0,834
A mudança é determinada pela gerência ou gestores de topo.		0,856
Os procedimentos são mais importantes que os resultados ao nível dos trabalhadores.		0,576
Valor Próprio	2,502	1,245
Variância	31,457	31,007
Variância Acumulada	31,457	62,465
Alfa Cronbach	0,696	0,660

Os resultados obtidos são consonantes com os obtidos em estudos anteriores (Liu *et al.*, 2006; Chen *et al.*, 2002 e Hofstede *et al.*, 1990). Os dois factores extraídos constituem as dimensões da cultura nacional e organizacional e foram designados e interpretados, como abaixo se descreve.

Factor 1 - Reflece o índice de incerteza. Em termos de cultura nacional esta dimensão mede a atitude à mudança e ao risco. De modo geral, a nossa cultura traduz-se num comportamento conservador e avesso ao risco (Liu *et al.*, 2006; Hofstede *et al.*, 1990).

Factor 2 - Reflece o índice de distância ao poder. Esta dimensão da cultura organizacional mede a distância ao poder de decisão e traduz-se na aceitação da desigual distribuição de poder e autoridade e que é, de algum modo, característica da cultura empresarial portuguesa (Liu *et al.*, 2006; Chen *et al.*, 2002; Hofstede *et al.*, 1990).

4.4.8 - Coopetição

O conjunto dos 22 itens usados para medir a coopetição, que evidenciaram correlações item-total estatisticamente fortes, foi submetido a análise factorial, tendo sido extraídos 4 factores pelo critério da análise de representação gráfica dos valores próprios e da variância explicada (52,1% da variância total). As 4 dimensões da coopetição apresentam uma boa fiabilidade interna ($\alpha \geq 0.748$) (Quadro 4.20).

Quadro 4.20 - Dimensões da Coopetição

Coopetição	FACTORES			
	1	2	3	4
No nosso negócio as empresas concorrentes partilham informações e comunicam		0,649		
Todas as empresas deste sector discutem problemas comuns do nosso negócio		0,827		
As empresas que angariam Clientes no mercado externo comunicam com as pessoas que trabalham no sector e os empresários que exportam moldes		0,662		
A nossa relação com outras empresas é mutuamente enriquecedora e gera coesão entre as empresas do sector		0,718		
No geral, existe interacção informal entre as pessoas de empresas concorrentes		0,638		
A nossa empresa procura identificar novo e útil conhecimento de mercado transferido de concorrentes	0,686			
A nossa empresa procura compreender novo e útil conhecimento disponível no mercado ou transferido de clientes	0,719			
A nossa empresa avalia o novo conhecimento de mercado transferido de parceiros: fornecedores, Clientes, concorrentes, complementadores (complementam serviços)	0,714			
A nossa empresa assimila novo e útil conhecimento de soluções e produtos que a concorrência já desenvolve	0,577			
A nossa empresa aplica o novo conhecimento que já foi testado	0,572			
A nossa empresa compara e tenta compreender o que faz a concorrência para melhorar as suas práticas de gestão e operacionais	0,520			
As empresas deste sector tentam reclamar mais importância estratégica na economia portuguesa porque entendem que juntos ficam mais competitivos		0,637		
As empresas empreendem iniciativas conjuntas para proteger o nosso sector		0,545		
A nossa empresa tenta superar as outras para conseguir posicionar melhor o seu produto e serviço junto dos seus clientes	0,509			
A nossa empresa sente que os objectivos dos seus negócios estão em harmonia com cada uma das outras empresas quando se trata de aumentar a competitividade				0,660
A nossa empresa tem um elevado nível de conhecimento do <i>outsourcing</i> (decidir subcontratar actividades) de actividades a parceiros de negócio				0,763
A nossa empresa tem um elevado nível de conhecimento em como usar competências no nosso parceiro de negócio				0,836
A nossa empresa concorda na utilização do conhecimento disponível do sector entre concorrentes para melhorar produtos e serviço			0,518	
A nossa empresa está disponível para cooperar de forma a alcançar conhecimento para tornar o sector dos moldes de Portugal mais competitivo			0,598	
Na minha empresa os gestores estão totalmente de acordo que as Tecnologias de Informação e Comunicação contribuem para o valor do negócio			0,660	
Na minha empresa existe efectiva troca de ideias entre pessoal do negócio e o pessoal das Tecnologias de Informação, Planeamento e Controlo			0,706	
A minha empresa é boa no uso de competências que já possui			0,698	
Valor Próprio	6,605	3,132	1,746	1,554
Variância	15,271	14,026	12,330	10,519
Variância Acumulada	15,271	29,297	41,627	52,145
Alfa Cronbach	0,797	0,806	0,748	0,811

A coopetição apresenta-se como uma variável multi-dimensional composta por 4 factores que capturam a coopetição na capacidade e intensidade cooperativa, no alinhamento das competências interorganizacionais e nas sinergias da própria coopetição entre as empresas parceiras.

O resultado é idêntico ao obtido no estudo de Slotegraaf *et al.* (2006), para os factores 1 e 2, que correspondem à capacidade e intensidade cooperativa, cujos valores de alfa e da variância foram de $\alpha=0.91$, AVE=0.74 e $\alpha=0.91$, AVE=0.73, respectivamente.

Os estudos de Antia e Frazier (2001), Narver e Slater (1990) e Rindfleisch e Moorman (2001) obtiveram valores similares para a intensidade cooperativa e os estudos de Szulanski (1996) e Cohen e Levinthal (1990) para capacidade cooperativa. Houston *et al.* (2001), Maltz e Kohli

(1996) e Ruekert e Walker (1987), nos seus estudos, obtiveram valores de $\alpha=0.90$, $AVE=0.71$ para a dimensão competição. O factor 3 já tinha sido obtido no estudo de Eikebrokk e Olsen (2005) e o factor 4 não tinha sido obtido nem tratado em estudos anteriores da literatura consultada.

Os quatro factores capturam a coopetição na relação em termos de capacidade coopetitiva, intensidade coopetitiva, alinhamento interorganizacional de competências e sinergias da coopetição. A interpretação dada aos factores deste conceito para a investigação é a seguinte:

Factor 1 - Capacidade coopetitiva interorganizacional através de troca de informação e conhecimento de mercado para uma efectiva coopetição baseada na fonte de competências dos parceiros de negócio.

Factor 2 - Intensidade coopetitiva interorganizacional condiciona o desempenho das relações coopetitivas e está associada, de algum modo, ao corporativismo do sector de actividade.

Factor 3 - Alinhamento de competências interizacionais associa-se à percepção que têm da sua orientação coopetitiva para com os vários parceiros de negócios.

Factor 4 - Sinergias da coopetição traduz o intento de buscar novas formas de cooperação nesta indústria, procurando os efeitos de sinergia. Existem benefícios potenciais para os coopetidores, como o acesso a novos mercados, o acesso à informação valorizável, ao conhecimento e a competências e economias de escala.

4.4.9 - *Performance Empresarial*

Os 18 itens considerados para medir a *performance* evidenciaram correlações item-total estatisticamente fortes, o que significa que em termos gerais medem o conceito *performance* empresarial. A análise factorial permitiu extrair 4 factores, pelo critério de Kaiser, que explicam 72,3% da variância total e apresentam excelente fiabilidade interna, com os alfas de Cronbach a variarem entre 0.824 e 0.912 (Quadro 4.21).

Quadro 4.21 - Dimensões da *Performance* Empresarial

Performance Empresarial	FACTORES				
	1	2	3	4	
A aprendizagem da nossa empresa a executar operações de Marketing, Desenvolvimento ou Produção em conjunto com a empresa parceira é		0,670			
A aprendizagem da nossa empresa a trocar capacidades, competências, know-how ou tecnologias com a empresa parceira é		0,841			
A aprendizagem da nossa empresa de novas técnicas e práticas com a empresa parceira é		0,857			
A aprendizagem da nossa empresa de desenvolver novas ideias, soluções ou competências devido a parcerias estratégicas é		0,772			
Taxa de introdução de novos produtos é				0,847	
Grau de sucesso dos novos produtos é				0,847	
Grau de diferenciação dos novos produtos é				0,776	
Pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços é		0,565			
A Lealdade dos nossos clientes é	0,761				
A Satisfação dos nossos clientes é	0,804				
<i>Customer lifetime value</i> (valor do cliente para a empresa ao longo da sua vida) é	0,724				
Retenção do cliente é	0,733				
Frequência de compra dos clientes é	0,604				
* Rotação de clientes é	0,711				
Crescimento da quota de mercado é			0,870		
Taxa de crescimento das vendas é			0,870		
Lucratividade (lucro operacional em relação às vendas) é			0,834		
Retorno do Investimento é			0,708		
	Valor Próprio	7,649	2,249	1,975	1,148
	Variância	19,790	18,870	18,530	15,148
	Variância Acumulada	19,790	38,660	57,190	72,338
	Alfa Cronbach	0,824	0,871	0,900	0,912

*- Procedeu-se à inversão da escala do item "Rotação de clientes".

Os quatro factores que capturam a *performance* empresarial foram designados de *performance* relacional (ou de cliente), *performance* da aprendizagem interorganizacional, *performance* económica e comercial e *performance* de novos produtos (Inovação) e foram interpretados da forma abaixo descrita.

Factor 1 - *Performance* relacional que se traduz na satisfação e lealdade dos clientes. Esta dimensão é idêntica à obtida nos estudos de Slotegraaf *et al.* (2006) e Marques (2003), cujos valores de alfa e da variância foram de 0.95, AVE=0.75 e 0.80, respectivamente.

Factor 2 - *Performance* de aprendizagem interorganizacional que se traduz na aquisição e transferência de conhecimento e na adesão de novos modelos de gestão (Muthusamy e White, 2005). Esta dimensão também é similar à obtida por Slotegraaf *et al.* (2006), cujos valores de alfa e da variância foram de 0.90, AVE=0.72 e a designaram por aprendizagem interorganizacional e de mercado.

Factor 3 - *Performance* económica e comercial representa a eficácia estratégica em termos de crescimento da quota de mercado (Slotegraaf *et al.*, 2006; Liu *et al.*, 2006; Moorman e Rust, 1999; Narver e Slater, 1990). Esta dimensão é idêntica à obtida nos estudos de Slotegraaf *et al.* (2006), Liu *et al.* (2006) e Marques (2003), cujos valores de alfa são de 0.90, 0.65 e 0.77, respectivamente.

Factor 4 - Performance de Novos Produtos (Inovação) reflecte o sucesso da empresa em responder às mudanças ambientais e oportunidades do negócio e corresponde, portanto, a uma dimensão de adaptabilidade. Também esta dimensão é idêntica à obtida nos estudos de Eikebrokk e Olsen (2005) e Marques (2003), cujos valores de alfa são de 0.72 e 0.86, respectivamente, e ambos designaram-na por *performance* de novos produtos.

4.5 - Conclusão

Do questionário constavam 128 itens que após análise factorial e de fiabilidade ficaram reduzidos a 108.

A análise factorial exploratória permitiu reduzir os 108 itens a 22 dimensões que medem 7 variáveis latentes.

Essas dimensões à semelhança das escalas utilizadas já foram objecto de estudo por vários investigadores de forma idêntica e apresentam boa fiabilidade interna.

Daqui para a frente as variáveis usadas para testar as proposições e hipóteses de estudo são as 22 dimensões (factores).

Os resultados encontrados mostram que as dimensões/conceitos resultantes da análise factorial exploratória constituem escalas fiáveis para medição das variáveis latentes, apesar de existirem conceitos com alfas de Cronbach modestos, mas ainda assim aceitáveis, a esmagadora maioria revelou uma boa ou excelente fiabilidade, sugerindo, assim, que os modelos de medida propostos para cada conceito possuem consistência conceptual e ajustam-se satisfatoriamente aos dados.

5 - ANÁLISE DESCRITIVA DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

5.1 - Introdução

A caracterização das empresas em estudo foi efectuada a partir dos dados obtidos através do questionário apresentado. Para além das fontes de informação interna, recorreu-se ainda à recolha de informação de carácter externo, publicada em estudos do sector, principalmente, da iniciativa da respectiva associação empresarial - Cefamol.

Na análise dos dados utilizou-se a estatística descritiva. Sempre que se justificou, calcularam-se os coeficientes de correlação de Pearson e compararam-se as médias utilizando para o efeito os testes t para as amostras independentes. Segundo Pestana e Gageiro (2005: 251) o teste t para amostras de dimensão superiores a 30, não exige que os grupos em análise tenham distribuição normal, pelo facto, dispensou-se a realização dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk.

Os resultados aqui apresentados têm como objectivo proceder a uma caracterização, de carácter predominantemente demográfico, das empresas que integram a amostra utilizada. Espera-se que, a partir deles, os resultados das análises a desenvolver possam ser melhor entendidos.

Em termos esquemáticos, as informações recolhidas permitem caracterizar as empresas em termos de demografia e actividade, de dimensão, de segmentação das vendas, de clientes e mercados, de processo de formalização da estratégica, da estrutura organizacional e a atitude e predisposição para a cooperação e coopetição empresarial.

5.2 - Características das Empresas da Amostra

São objecto da presente investigação as empresas portuguesas do sector de moldes para injeção de plásticos. As empresas do sector têm como principais destinatários dos seus produtos ou serviços as indústrias Automóvel, Electrodomésticos, Utilidades domésticas, Eléctrica, Electrónica e Telecomunicações, Farmacêutica e Embalagem. Assim, todas as

empresas estão categorizadas no grupo *business-to-business* (B2B) uma vez que os seus clientes são empresas que operam no mercado industrial.

Quadro 5.1 - Distribuição das Empresas pelos seus Principais Produtos e/ou Serviços Vendidos

Principais Produtos e/ou Serviços Vendidos	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Moldes para injeção de plásticos	71	77,2	77,2
Moldes e/ou Peças Protótipo e/ou Serviços de Engenharia e Apoio Técnico	5	5,4	82,6
Concepção e Projectos de Moldes para Injecção Plásticos	2	2,2	84,7
Estruturas e Acessórios Standard para Moldes	3	3,3	88,0
Moldes para Injecção e Ferramentas	2	2,2	90,2
Serviços de Electroerosão conv. por Fio, Maquinação CNC ...	3	3,3	93,5
Comercialização e Serviços de Engenharia e Monitorização	3	3,3	96,7
Outros	3	3,3	100,0
Total	92	100,0	

Das 92 empresas que constituem a amostra, 71 têm como principais produtos a Construção de Moldes para Injecção de Plásticos, que representa 77,2% do total, sendo que 5,4% se dedica a Moldes e Peças Protótipo em Plástico e/ou Serviços de Engenharia e Apoio Técnico e 2,2% à Concepção e Projecto de Moldes para Injecção de Plásticos. Os Serviços Complementares de Electroerosão Convencional, por Fio, Maquinação CNC e as Estruturas e Acessórios para Moldes representam um total de 6,6%. Por último, a Comercialização, Serviços de Engenharia e Monitorização representam apenas 3,3% (Quadro 5.1).

5.2.1 - Demografia e Actividade

Há um conjunto de factores que podem ser apresentados como tendo uma natureza demográfica e cujo conhecimento é fundamental para compreender o comportamento das empresas. Desde logo é importante distinguir as empresas quanto à sua forma jurídica. Essa distinção justifica-se devida às particularidades do estilo de direcção que normalmente estão associadas a cada uma das formas jurídicas dominantes no mercado português. Espera-se que, na generalidade das situações, as sociedades por quotas sejam dirigidas por sócios gerentes maioritários, encontrando-se o poder de decisão mais concentrado do que nas sociedades anónimas, que, pela maior exigência de capital inicial e pela dispersão que o caracteriza, tendem a ter estruturas mais desenvolvidas e uma gestão mais profissionalizada.

A informação recolhida revela que das 92 empresas que constituem a amostra, 75 são sociedades por quotas, correspondendo a 81.5% do total, enquanto apenas 16 são sociedades anónimas, correspondendo a 17.4% do total, restando 1 de natureza individual (Quadro 5.2).

Quadro 5.2 - Forma Jurídica das Empresas

Forma Jurídica	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Soc. Quotas	75	81,5	81,5	81,5
Soc. Anónima	16	17,4	17,4	98,9
Empresa Individual	1	1,1	1,1	100,0
Total	92	100,0	100,0	

A informação sobre a antiguidade das empresas pode ser importante para compreender o comportamento estratégico das empresas. Diversos estudos apontam para o facto de empresas mais antigas terem maior dificuldade em implementar reformas do que as mais recentes. Isto deve-se, sobretudo, ao facto das rotinas de trabalho e das estruturas tenderem a cristalizar com o tempo, gerando uma inércia apreciável. Além disso, a percepção da direcção, por vezes, velha e desgastada sobre a necessidade de renovação reduz o impulso de mudança. No mesmo sentido, é de esperar que empresas recentes, com um corpo de empregados mais jovem, estejam mais preparadas para a mudança e ofereçam menos resistência à adopção de estratégias relacionais e de orientações estratégicas inovadoras que passem pela cooperação, tornando a indústria mais competitiva a nível global e com reconhecimento internacional de um centro de saber de construção de moldes técnicos para injeção de plásticos.

A partir da pergunta aberta do questionário relativa à idade dos inquiridos foram construídos os escalões abaixo apresentados e pode-se observar que 64.1% dos inquiridos têm menos de 44 anos (Quadro 5.3).

Quadro 5.3 - Idade dos Dirigentes das Empresas

Idade	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
<= a 30 ANOS	8	8,7	8,7	8,7
> 30 e <= 36 ANOS	16	17,4	17,4	26,1
> 36 e <= 44 ANOS	35	38,0	38,0	64,1
> 44 e <= 53 ANOS	22	23,9	23,9	88,0
> 53 e <= 60 ANOS	6	6,5	6,5	94,6
> 60 ANOS	5	5,4	5,4	100,0
Total	92	100,0	100,0	

O perfil dos inquiridos aponta para um quadro de dirigentes relativamente jovem, em média com 42 anos de idade, que estão na empresa há mais de 11 anos, 56,5% destes dirigentes ocupam cargos de gerência e administração, 26,1% são directores comerciais, produção e técnicos, financeiros e 9,8%, ocupando, portanto, cargos de gestão operacional (gestor de

cliente, gestor projecto e gestor da qualidade), conforme Quadro 5.5. Da totalidade dos inquiridos, 42% destes têm formação superior (Quadro 5.4).

Quadro 5.4 - Formação dos Dirigentes das Empresas

Formação	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Formação Média/Técnica	40	43,5	43,5	43,5
Autodidacta	4	4,3	4,3	47,8
Formação Superior	41	44,6	44,6	92,4
Média/Técnica e Autodidacta	7	7,6	7,6	100,0
Total	92	100,0	100,0	

Quadro 5.5 - Perfil dos Dirigentes Inquiridos

Idade (anos)	Função que Ocupa na Empresa							Total	Percentag. Acumulada	
	Director Geral	Gerente	Administ.	Sócio-Gerente	Gestor Projecto	Director	Presid.			Outro
<= a 30 Anos	0	0	0	0	1	3	0	4	8	8,7
> 30 e <= 36	1	3	0	0	3	7	0	2	16	26,1
> 36 e <= 44	2	8	2	5	5	12	0	1	35	64,1
> 44 e <= 53	2	10	2	5	0	2	1	0	22	88,0
> 53 e <= 65	2	4	2	3	0	0	0	0	11	100,0
Total	7	25	6	13	9	24	1	7	92	

As empresas em estudo são relativamente jovens, 87,9% foram constituídas após 1974, o que significa que têm menos de 35 anos. Os anos 80 foram propícios ao investimento empresarial, 36,3% das empresas inquiridas foram criadas durante essa década. Nos anos 90, parece ter-se registado um ligeiro abrandamento e apenas 33% das empresas da amostra foram criadas nessa década. Na actual década regista-se uma redução abrupta neste sector de actividade, apenas 4,4% das empresas inquiridas foram criadas até ao ano 2007 (Quadro 5.6).

Quadro 5.6 - Antiguidade das Empresas Inquiridas

Época de Constituição	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Antes 1974	11	12,0	12,1	12,1
Entre 1975 e 1983	13	14,1	14,3	26,4
Entre 1984 e 1992	33	35,9	36,3	62,6
Entre 1993 até 2002	30	32,6	33,0	95,6
Entre 2003 até 2007	4	4,3	4,4	100,0
Total	91	98,9	100,0	
Não Responderam	1	1,1		
Total	92	100,0		

A partir da pergunta aberta do questionário relativa ao ano de criação da empresa inquirida foi possível construir os escalões acima apresentados (Quadro 5.6) e permitiu, também, determinar que idade média das empresas inquiridas é de 21 anos.

5.2.2 - Dimensão

A caracterização dimensional das empresas pode ser feita em função de vários critérios, e por isso foi recolhida informação relativa ao capital social, ao número de trabalhadores e ao volume de negócios. Não é pacífica a questão de saber qual o melhor critério a aplicar para avaliar a dimensão de uma empresa já que todos eles apresentam vantagens e inconvenientes.

5.2.2.1 - Capital Social

A utilização do capital social como critério delimitador da dimensão das empresas pode basear-se no capital jurídico, no capital monetário (financeiro) ou, em alternativa, no capital fixo (técnico). Qualquer um deles apresenta inconvenientes. O capital social pode não reflectir a situação real das empresas. O capital financeiro é difícil de aplicar na maioria dos casos sendo necessária uma análise das demonstrações financeiras para conhecer a conjuntura da empresa, razão pela qual o critério está afastado de todas as empresas cujas contas não sejam publicadas. O capital técnico é muito variável e depende amplamente dos sectores de actividade; daí que seja aplicado e válido para comparar empresas do mesmo ramo e, mesmo assim, é falível uma vez que se pode produzir o mesmo produto com diferentes combinações de capital e trabalho.

Face ao exposto e às informações disponíveis, apenas foi possível utilizar o capital social para, de forma aproximada, inferir sobre a dimensão das empresas inquiridas.

Quadro 5.7 - Teste *t* para a Igualdade das Médias do Capital Social

Forma jurídica da empresa	Frequência	Média (Euros)	Teste <i>t</i>	Significância bilateral
Sociedade por Quotas	75	226.144,4	-2,588*	0,020
Sociedade Anónima	16	858.893,8		
Total	91			

* Igualdade de variância não assumida.

Os resultados do teste *t* evidenciam diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,05$) entre o valor médio do capital social das sociedades por quotas e o valor médio do capital social das sociedades anónimas (Quadro 5.7). Sendo assim e como seria de esperar devido às

imposições legais a esse respeito, o capital social das sociedades anónimas é significativamente superior ao capital social das sociedades por quotas.

A partir da pergunta aberta do questionário relativa ao capital social da empresa foi possível determinar o capital social médio das empresas inquiridas que é de 340.165 Euros.

5.2.2.2 - Número de Empregados

O número de empregados subsiste como um dos critérios mais usados para caracterizar as empresas em termos dimensionais. Desse modo, distinguem-se as empresas de acordo com o número de empregados, agrupando-as por classes consistentes com a Recomendação da Comissão Europeia 96/280/CE de 3 de Abril de 1996, que foi revista pela portaria 2003/361/CE, que sugere a seguinte distribuição:

- Microempresas - [1; 10 [empregados
- Pequenas empresas - [10; 50 [empregados
- Médias empresas - [50; 250 [empregados
- Grandes empresas - [250; ∞ [empregados

Assim, as empresas inquiridas, em termos de empregados à data de Dezembro de 2007, apresentavam a seguinte distribuição:

Quadro 5.8 - Classificação da Dimensão das Empresas Inquiridas pelo Número de Empregados*

Número de Empregados	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Micro empresas	11	12,0	12,0	12,0
Pequenas Empresas	58	63,0	63,0	75,0
Médias Empresas	23	25,0	25,0	100,0
Grandes Empresas	0	0,0	0,0	100,0
Total	92	100,0	100,0	

* Seguindo a Recomendação da Comissão Europeia 96/280/CE; 2003/361/CE.

A partir dos dados apresentados verifica-se uma clara prevalência de pequenas empresas na amostra, revelando alguma consistência com as características do tecido empresarial português. Das 92 empresas inquiridas que indicaram o número de trabalhadores empregues em Dezembro de 2007, 11 são microempresas, o que representa 12% e 58 são Pequenas empresas, representando 63% da totalidade da amostra. É relevante constatar, que seguindo aquela recomendação da CE, 75% das empresas em estudo têm menos de 50 trabalhadores, 100% das empresas inquiridas são PME e que não existem Grandes empresas na amostra (Quadro 5.8).

Todavia, a utilização do critério do número de empregados para avaliar a dimensão das empresas do sector de moldes para injeção de plásticos apresenta inconvenientes, uma vez que essas empresas apostam e incluem na sua produção e controlo, tecnologias digitais e de prévia programação e um trabalhador pode supervisionar o funcionamento de mais do que um equipamento. Para além disso, a prévia programação de equipamentos permite às empresas efectivar um mais elevado número de horas semanais por equipamento com um reduzido ou nulo número de trabalhadores para além do seu horário normal. Assim, segundo os executivos e industriais de moldes, uma empresa que empregue 40 ou mais trabalhadores é considerada uma média empresa, enquanto uma que empregue 120 ou mais trabalhadores é considerada uma grande empresa.

Neste sentido, assumiu-se a seguinte divisão ajustada para classificar as empresas do sector:

- Microempresas - [1; 10 [empregados
- Pequenas empresas - [10; 40 [empregados
- Médias empresas - [40; 120 [empregados
- Grandes empresas - [120; ∞ [empregados

Quadro 5.9 - Classificação da Dimensão das Empresas Inquiridas pelo Número de Empregados**

Número de Empregados	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Microempresas	11	12,0	12,0	12,0
Pequenas Empresas	51	55,4	55,4	67,4
Médias Empresas	26	28,3	28,3	95,7
Grandes Empresas	4	4,3	4,3	100,0
Total	92	100,0	100,0	

** Seguindo o critério acima exposto (segundo os executivos e industriais do sector).

Mediante o critério acima apresentado, continua a existir uma prevalência das pequenas empresas na amostra. No entanto, das 92 empresas inquiridas, 11 são microempresas, representando 12%, 51 são pequenas empresas, representando 55,4% da totalidade da amostra, sendo que 67,4% têm menos de 40 trabalhadores. É relevante constatar, que seguindo aquele critério, 95,7% das empresas inquiridas são PME e que já existem Grandes empresas, ou seja, 4 empresas têm mais de 120 trabalhadores, representando 4,3% da totalidade da amostra (Quadro 5.9).

A pergunta aberta do questionário relativa ao número de trabalhadores permitiu conhecer que a média do número de trabalhadores das empresas inquiridas é de 35 trabalhadores.

5.2.2.3 - Volume de Negócios

Tratando-se de dados que foram recolhidos com uma pergunta fechada não é possível determinar o volume médio de negócios das empresas inquiridas. O volume de negócios está agrupado por classes (Quadro 5.10). Das classes apresentadas para o volume de negócios e da classificação das empresas pelo critério do número trabalhadores, pode-se constatar uma eventual proporcionalidade entre estes critérios. Assim, 14,3% das empresas realizaram um volume de negócio inferior a 500.000 euros, o que deverá corresponder ao volume de negócios das microempresas, que representam 12% da amostra (Quadro 5.9). 52% das empresas realizaram um volume de negócios superior a 500.000 euros e inferior a 3 milhões euros que deverá corresponder aos negócios realizados pelas pequenas empresas, que representam 55,4% da amostra (Quadro 5.9). 27,5% das empresas realizaram um volume de negócios superior a 3 milhões e inferior a 6 milhões euros que deverá corresponder aos negócios realizados pelas médias empresas, que representam 28,3% da amostra (Quadro 5.9). Por último, apenas 5 empresas inquiridas, o que corresponde a 5,5%, realizaram um volume de negócios superior a 10 milhões euros que deverá corresponder aos negócios realizados pelas grandes empresas, que representam 4,3% da amostra, segundo critério acima exposto (Quadro 5.9).

Quadro 5.10 - Volume de Negócios Líquido em 2007

Volume de Negócios	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Inferior a 500.000 Euros	13	14,1	14,3	14,3
Superior ou igual a 500.000 e inferior a 1.500.000 Euros	33	35,9	36,3	50,5
Superior ou igual a 1.500.000 e inferior a 3.000.000 Euros	15	16,3	16,5	67,0
Superior ou igual a 3.000.000 e inferior a 6.000.000 Euros	16	17,4	17,6	84,6
Superior ou igual a 6.000.000 e inferior a 10.000.000 Euros	9	9,8	9,9	94,5
Superior ou igual a 10.000.000 Euros	5	5,4	5,5	100,0
Total	91	98,9	100,0	
Não responderam	1	1,1		
Total	92	100,0		

No entanto, parece fazer sentido analisá-lo, também, em termos de volume médio de negócios, fazendo a distinção entre micro e pequenas empresas (<40 trabalhadores) e médias e grandes empresas (≥40 trabalhadores). Os resultados que se obtêm são os que seguidamente se apresentam:

Quadro 5.11 - Teste *t* para a Igualdade de Médias do Volume de Negócios

Volume Negócios	N	Média	Teste <i>t</i>	Significância bilateral
Volume Negócios para < 40 Trabalhadores **	62	2,24	8,565***	0,000
Volume Negócios para ≥ 40 Trabalhadores**	29	4,28		
Total	91			

* Igualdade de variância assumida.

** Seguindo o critério segundo os executivos e industriais do sector

Os resultados do teste *t* mostram que existem diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,001$) entre o volume de negócios médio das micro e pequenas empresas e o volume de negócios médio das médias e grandes empresas (Quadro 5.11).

A diferença do volume de negócio entre 2 grupos de dispersão pode ser explicado, por um lado, pela capacidade das empresas com mais de 40 trabalhadores poderem efectivar mais do que um turno, maximizando a sua capacidade produtiva e, por outro lado, retêm maior valor internalizando a concepção, construção e validação e controlo. As micro e pequenas empresas, eventualmente, efectivam um único turno e, normalmente, recorrem à contratação de actividades da construção do molde, impossibilitando a criação de mais valor para a empresa.

5.2.3 - Distribuição das Vendas

A informação obtida através dos questionários permite segmentar as vendas, em termos percentuais, em função de dois critérios: mercados e clientes.

5.2.3.1 - Por Mercados

As empresas inquiridas são, sobretudo, empresas exportadoras. De notar que 72% do volume de negócios é realizado nos mercados externos e aproximadamente 40% é realizado no mercado interno (Quadro 5.12).

Quadro 5.12 - Segmentação das Vendas por Mercados

Segmentação das Vendas por mercado	N	Média (%)	Desvio Padrão
Percentagem de vendas para o mercado interno	80	39,551	35,895
Percentagem de vendas para o mercado externo	80	71,699	30,368

No entanto, se se tiver em consideração as características estruturais do sector dos moldes para injeção de plásticos, nomeadamente as que se referem aos canais de distribuição

utilizados, é possível constatar que as vendas para o mercado interno são vendas maioritariamente feitas para intermediários de moldes que depois os exportam (Quadro 5.12).

Os principais mercados externos de destino dos moldes para injeção de plásticos das empresas inquiridas são o Comunitário e os EUA (Quadro 5.13).

Quadro 5.13 - Mercados de Actuação das Empresas

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Comunitário	52	56,5	56,5	56,5
Comunitário e EUA	14	15,2	15,2	71,7
Comunitário e América Latina	9	9,8	9,8	81,5
Comunitário, EUA e Outros (exemplos: América Latina, África, Médio Oriente e Rússia)	17	18,5	18,5	100,0
Total	92	100,0	100,0	

O principal mercado de destino dos moldes para injeção de plásticos é o Comunitário, o que justifica porque é que o cliente automóvel representa 79.1% (Quadro 5.14). São os países europeus como a Alemanha, a França, a Espanha e a Itália, que possuem grandes plataformas de montagem de carros, que necessitam de moldes de elevada exigência técnica e precisão. Adicionalmente, os clientes da indústria de electrodomésticos e utilidades domésticas reforçam este mercado, pois também os melhores e mais exigentes fabricantes daqueles produtos localizam-se em países como a Alemanha, a Bélgica, a França e a Suécia.

O mercado dos EUA tem perdido preponderância, em parte, devido à queda de valorização do dólar face ao euro, ajudado pelo abrandamento económico internacional.

5.2.3.2 - Por Tipo de Clientes

A informação recolhida permite ainda distribuir o volume de negócios dos moldes para injeção de plásticos por indústria cliente (Quadro 5.14).

Quadro 5.14 - *Ranking* das Empresas Inquiridas Para os Principais Segmentos e Indústrias

Segmento do mercado	Ranking do segmento	Frequência	Percentagem
Indústria Automóvel	1º Lugar	72	79,1
Segmento das Utilidades Domésticas	2º Lugar	29	31,9
Indústria de Electrodomésticos		21	23,1
Indústria de Electrodomésticos	3º Lugar	26	28,6
Indústria Eléctrica		19	20,9
Indústria de Electrónica e Telecomunicações		13	14,3

A indústria automóvel ocupa, de forma destacada, o primeiro lugar do *ranking* de vendas com 79.1% das empresas inquiridas, o segundo é dividido pelo segmento de utilidades domésticas e electrodomésticos, com 31.9 e 23.1%, respectivamente. Já o terceiro lugar do *ranking* é liderado pelo segmento Electrodomésticos com 28.6%, e também partilhado pela Indústria Eléctrica e a da Electrónica e Telecomunicações, com 20,9 e 14,3%, respectivamente (Quadro 5.14).

De referir que para as empresas de moldes para injeção de plásticos, inquiridas, têm como principais clientes a indústria automóvel, a eléctrica e a electrónica. Este tipo de cliente é caracterizado pelo seu elevado nível de exigência e, conseqüentemente, requerem a produção de moldes com mais valor acrescentado.

A cooperação empresarial exige que se combine o *know-how*, as tecnologias e as habilidades específicas de desenvolvimento e construção de moldes para injeção de plásticos para que haja maior capacidade de resposta e maior flexibilidade para responder ao mercado, satisfazendo as encomendas com qualidade e em tempo oportuno. Isto significa que este tipo de produto exige recursos humanos mais qualificados e um vasto conjunto de tecnologias de elevada precisão de forma a garantir níveis de produtividade elevados. Assim, as empresas inquiridas devem procurar manter relações duradouras, com estes clientes, porque lhes proporcionam o acesso ao conhecimento de novas soluções e lhes exigem um nível de qualidade que as obriga a adoptar uma orientação para a aprendizagem e para a melhoria contínua.

5.2.4 - Estratégia

As informações recolhidas sobre estratégia permitem apenas fazer referência aos aspectos formais da mesma, no que respeita à sua formulação. Assim, a avaliação do carácter formal da estratégia foi efectuada com base em 3 itens: (1) a estratégia existe apenas na mente do director-geral (2) a estratégia é intuitivamente conhecida e respeitada pelos directores; (3) a estratégia está definida num documento escrito partilhado por toda a direcção.

Nesse sentido, constata-se que 41,8% das empresas inquiridas têm a sua estratégia formalizada. As restantes 58,2% continuam a competir com estratégias implícitas que, em alguns casos, só são conhecidas pelo gerente ou gerentes das empresas (Quadro 5.15).

Quadro 5.15 - A Formalização da Estratégia

A Estratégia ...	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
É intuitivamente conhecida e respeitada pelos directores	43	46,7	47,3	47,3
Existe na mente do Director-Geral	10	10,9	11,0	58,2
Está definida num documento escrito partilhado por toda a direcção	38	41,3	41,8	100,0
Total	91	98,9	100,0	
Não responderam	1	1,1		
Total	92	100,0		

O grau de explicitação da estratégia encontra-se, no entanto, estreitamente relacionado com o tipo de empresa. Nas empresas de cariz familiar, que representam uma parte significativa da amostra, ainda predominam as estratégias implícitas. Compreende-se que, em princípio, a necessidade de formalização da análise estratégica seja menos acentuada nas empresas familiares. Por um lado, a concentração de poder nos membros da família reduz a percepção do interesse em forjar consensos e em alargar o campo de reflexão.

O grau de explicitação da estratégia está estreitamente relacionado com a visão e abertura do empresário e com a descentralização da gestão, nomeadamente com a existência de uma estrutura funcional preenchida com quadros profissionais. Assim, a natureza implícita da formulação estratégica assume diversos graus, desde o fortemente implícito ao explícito.

A formalização costuma estar associada à dimensão das empresas. Assim, espera-se que a formalização da estratégia nas grandes empresas seja superior à formalização da estratégia nas pequenas empresas. Para testar esta proposição aplicou-se o teste *t*, considerando como amostras independentes as empresas com menos 40 trabalhadores e as empresas com 40 ou mais trabalhadores. Os resultados obtidos são os seguintes:

Quadro 5.16 - Teste *t* para a Igualdade de Médias da Formalização da Estratégia em Função do Número de Trabalhadores

	Número de Trabalhadores	N	Média	Teste <i>t</i>	Significância bilateral
Estratégia	< 40	62	1,82	-1,827*	0,235
	≥ 40	29	2,21		

* Igualdade de variância assumida.

Os resultados do teste *t* evidenciam um valor não significativo ($p > 0,05$), pelo que se aceita a hipótese nula de que os dois grupos de empresas (microempresas e pequenas empresas e médias e grandes empresas) são oriundas de populações cuja formalização da estratégia é similar. Sendo assim, pode afirmar-se que não há diferenças significativas entre o tipo de

formalização das empresas com <40 trabalhadores e as empresas com ≥40 trabalhadores (Quadro 5.16).

5.2.5 - Estrutura Organizacional

As empresas inquiridas continuam a preferir as estruturas hierárquicas, por funções, para se organizarem – 90,2% (Quadro 5.17). Isto é compreensível num quadro de empresas de micro, pequena e média dimensões e uma actividade internacional ainda pouco complexa e de gestão e propriedade familiares.

O modelo de organização predominante nas empresas em estudo assenta na departamentalização funcional, com departamentos autónomos, onde as responsabilidades de gestão são atribuídas com base na propriedade do capital e ou na qualificação profissional. No entanto, nas empresas mais pequenas encontrou-se um modelo organizacional onde o empresário-proprietário representa a figura central da organização, sendo ele o responsável pela tomada de decisões.

Quadro 5.17 - Estrutura Organizacional das Empresas Inquiridas

Tipo de Estrutura	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Hierárquica/funcional	83	90,2	90,2	90,2
Matricial	4	4,3	4,3	94,6
Divisionada (e.g. por produto, por cliente, etc)	5	5,4	5,4	100,0
Outras	0	0,0	0,0	
Total	92	100,0	100,0	

Quanto ao lugar que o serviço ou departamento de marketing ocupa na estrutura, 83,7% das empresas que responderam a esta questão atribuem ao departamento de marketing um lugar no topo da hierarquia, 12% têm-no no nível intermédio e 4,3% têm-no ao nível individual, com autonomia do colaborador. Neste último grupo estão as empresas de reduzida dimensão, em que as funções de marketing são executadas pelos seus gerentes (Quadro 5.18).

Quadro 5.18 - Posição do Marketing na Estrutura Organizacional

Lugar ocupado pelo marketing	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Nível de topo	77	83,7	83,7	83,7
Nível intermédio	11	12,0	12,0	95,7
Individual (autonomia do colaborador)	4	4,3	4,3	100,0
Total	92	100,0	100,0	

5.2.6 - As Práticas de Cooperação Empresarial

Das empresas inquiridas, cerca de 12% não pratica qualquer forma de cooperação. As restantes 88% afirmam praticar alguma forma de cooperação empresarial (Quadro 5.19). Estas formas de cooperação entre os vários parceiros de negócio (fornecedor, cliente, concorrente, complementador, outro) dividem-se pelas actividades a seguir apresentadas:

- pratica actividades de prototipagem, optimização, simulação ou *design*;
- pratica actividades de concepção, desenvolvimento e projecto de molde;
- pratica actividades de execução de pequenas séries, protótipos, amostras;
- pratica actividades específicas de construção de molde;
- pratica acordos de execução de produção parcial ou total do molde;
- pratica acordos de execução de um projecto ou conjunto de moldes;
- pratica acordos de execução de testes, ensaio, validação, controlo produto;
- pratica acordos de comercialização, distribuição e representação do produto.

Se para as empresas subcontratantes, em particular para as empresas dos moldes, a subcontratação representa um modo de reduzir o prazo de entrega das encomendas, capitalizar os seus recursos tecnológicos e humanos nas actividades de maior valor ou exigência, para as empresas subcontratadas representa uma forma de colmatar a falta de domínio do mercado ou de utilizar a capacidade de produção subutilizada.

Quadro 5.19 - Cooperação Empresarial

A sua empresa mantém alguma forma de cooperação?	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Mantém alguma forma de cooperação	80	87,0	88	88,0
Não mantém qualquer forma de cooperação	11	12,0	12	100,0
Total	91	98,9	100,0	
Não responderam	1	1,1		
Total	92	100,0		

A cooperação empresarial entre as empresas de moldes para injeção de plásticos é importante para a sua sobrevivência e particularmente relevante para o sucesso de outras. Nesse sentido, 88% das empresas inquiridas diz cooperar ou manter uma relação de cooperação com um ou mais parceiros, sendo esta cooperação realizada em uma ou mais actividades.

O parceiro preferencial nas relações de cooperação das empresas inquiridas, com 93,5%, é o complementar. As empresas inquiridas cooperam com estes parceiros designadamente nas actividades abaixo mencionados:

- . Execução de pequenas séries, protótipos, amostras;
- . Execução de testes, ensaio, validação ou controlo do produto;
- . Execução de actividades específicas de construção do molde;
- . Actividades de prototipagem, optimização, simulação ou *design*.

A cooperação com o parceiro Complementador faz-se sobretudo ao nível de serviços tais como testes, ensaios, validação e execução de amostras e pequenas séries dos seus moldes (Quadro 5.20). Embora algumas empresas inquiridas identifiquem a execução de actividades específicas do molde como serviços complementares, a identificação deste parceiro como preferencial está associada ao facto de ser, aparentemente, pouco provável de se tornar um verdadeiro concorrente. Por outro lado, entendem que um serviço de qualidade e flexível prestado por este parceiro permite às empresas de moldes operacionalizar uma oferta de integrado serviço ao cliente.

Quadro 5.20 - Principais Actividades de Cooperação com o Parceiro Complementador

Execução de actividade(s) realizada(s) com o parceiro complementar	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
. Pequenas séries, protótipos, amostras	44	47,8	51,2	51,2
. Testes, ensaio, validação, ou controlo do produto				
. Actividades específicas de construção do molde	5	5,4	5,8	57,0
. Prototipagem, optimização, simulação ou <i>design</i>	5	5,4	5,8	62,8
. Outras actividades tais como: Concepção, desenvolvimento e projecto de moldes; produção parcial de molde; execução de um conjunto de moldes; comercialização e distribuição do produto	32	34,9	37,6	100,0
Total dos que praticam alguma actividade	86	93,5	100,0	
Total dos que não praticam nenhuma	6	6,5		
Total	92	100,0		

As empresas inquiridas elegeram, com 91,3%, como segundo parceiro preferencial o cliente.

As principais actividades realizadas com este parceiro são:

- . Concepção, desenvolvimento e projecto de molde;
- . Prototipagem, optimização, simulação ou *design*;
- . Execução de pequenas séries, protótipos, amostras.

A cooperação decorre, principalmente, na fase da concepção, desenvolvimento e aprovação do molde, embora esta cooperação com o cliente se possa, também, estender à produção (Quadro 5.21). Tal facto prende-se com a responsabilidade do fabricante do molde, não apenas pelo seu projecto e construção, mas com a sua robustez e performance, ao longo da

vida do produto. Consequentemente, permite que o cliente desenvolva uma relação de confiança com o fornecedor.

Para o cliente do mercado externo, esta confiança é, ainda, mais preponderante na medida em que o molde é entregue (transferido) para o país de destino sem uma validação presencial do cliente. Neste sentido, a confiança na capacidade do fornecedor por parte do cliente é essencial para uma relação comercial duradoura.

Quadro 5.21 - Principais Actividades de Cooperação com o Parceiro Cliente

Execução de actividade(s) realizada(s) com o parceiro cliente	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
. Concepção, desenvolvimento e projecto de moldes	31	33,7	36,9	36,9
. Prototipagem, optimização, simulação ou <i>design</i>	8	8,7	9,5	46,4
. Pequenas séries, protótipos, amostras	7	7,6	8,3	54,8
. Projecto ou conjunto de moldes	6	6,5	7,1	61,9
. Testes, ensaio, validação, ou controlo do produto	6	6,5	7,1	61,9
. Outras actividades tais como: Concepção, desenvolvimento e projecto de moldes; produção parcial de molde; execução de um conjunto de moldes; comercialização e distribuição do produto	32	34,8	38,4	100,0
Total dos que praticam alguma actividade	84	91,3	100,0	
Total dos que praticam nenhuma	8	8,7		
Total	92	100,0		

As empresas inquiridas em terceiro lugar escolheram como parceiros de cooperação os seus fornecedores. Das empresas inquiridas, 85,9% dizem terem uma relação de cooperação, principalmente, através de actividades tais como:

- . Execução de actividades específicas de construção do molde;
- . Execução de testes, ensaio, validação ou controlo do produto;
- . Concepção, desenvolvimento e projecto de molde;
- . Produção parcial ou total do molde.

A cooperação faz-se sobretudo ao nível da subcontratação de actividades específicas de construção do molde (Quadro 5.22). Verificou-se que muitas das empresas inquiridas identificam como fornecedores, empresas que fazem actividades específicas ou produção parcial ou total do molde. De facto, os parceiros que produzem de forma parcial ou total moldes são concorrentes dessas empresas, embora possam assumir uma parceria. Todavia, alguns dirigentes tendem a designar estes parceiros, ainda, como fornecedores (Quadro 5.22), mas não deixam de lembrar que são vários os concorrentes directos actuais que nasceram como fornecedores de actividades específicas ou produção parcial de moldes.

Quadro 5.22 - Principais Actividades de Cooperação com o Parceiro Fornecedor (*Outsourcing*)

Execução de actividade(s) realizada(s) com o parceiro fornecedor	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
. Actividades específicas de construção do moldes	9	9,8	11,4	11,4
. Testes, ensaio, validação, ou controlo do produto	8	8,7	10,1	21,5
. Concepção, desenvolvimento e projecto de moldes	5	5,4	6,3	27,8
. Produção parcial ou total do molde	5	5,4	6,3	34,2
. Actividades específicas de construção do molde				
. Outras actividades tais como: Prototipagem, simulação ou design; Concepção, desenvolvimento e projecto de moldes; Execução de pequenas séries; produção parcial de molde, actividades específicas de construção do molde; execução de um conjunto de moldes e testes e validação do produto	52	56,5	65,8	100,0
Total dos que praticam alguma actividade	79	85,9	100,0	
Total dos que não praticam nenhuma	13	14,1		
Total	92	100,0		

As empresas inquiridas escolhem como quarta preferência os seus concorrentes. Das empresas inquiridas, 66,3% dizem terem uma relação de cooperação. Estas empresas cooperam com os seus concorrentes, nomeadamente, através das seguintes actividades:

- . Produção parcial ou total do molde;
- . Execução de actividades específicas de construção do molde;
- . Comercialização, distribuição ou representação do produto;
- . Execução de um projecto ou conjunto de moldes.

A cooperação decorre, principalmente, da subcontratação de produção parcial, actividades específicas de construção do molde e comercialização e distribuição de moldes (Quadro 5.23).

Constatou-se, também, que uma parte das empresas inquiridas ainda não cooperam com concorrentes, mas estão disponíveis e abertos para o realizarem no futuro. De facto, as empresas inquiridas estão cada vez mais conscientes da importância das relações de cooperação. Todavia, alguns dirigentes associam a dificuldade em cooperar às características da cultura nacional que ainda prevalecem e onde predomina o individualismo (Quadro 5.23). Paralelamente, continua a existir uma aversão ao estabelecimento de protocolos e acordos organizacionais. Alguns dirigentes acumulam más experiências no passado que prejudicam a receptividade ao estabelecimento de novas parcerias e/ou protocolos para novos negócios.

Quadro 5.23 - Principais Actividades de Cooperação com o Parceiro Concorrente

Execução de actividade(s) realizada(s) com o parceiro concorrente	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
. Produção parcial ou total do molde	18	19,6	29,5	29,5
. Actividades específicas de construção do molde	12	13,0	19,7	49,2
. Execução de um projecto ou conjunto de moldes	12	13,0	19,7	68,9
. Comercialização, distribuição ou representação do produto	7	7,6	11,5	80,4
. Outras actividades tais como: Concepção, desenvolvimento e projecto de moldes; produção parcial de molde, actividades específicas de construção do molde; execução de um conjunto de moldes	12	13,0	19,7	100,0
Total dos que praticam alguma actividade	61	66,3	100,0	
Total dos que não praticam nenhuma	31	33,7		
Total	92	100,0		

As empresas inquiridas nomearam como última preferência para seus parceiros os centros tecnológicos, universidades e institutos. Das empresas inquiridas, apenas 12% dizem terem alguma relação de cooperação com estes parceiros. Estas empresas cooperam, nomeadamente, através de actividades tais como:

- . Prototipagem, optimização, simulação ou *design*;
- . Execução de testes, ensaio, validação ou controlo do produto;
- . Concepção, desenvolvimento e projecto de molde.

As empresas inquiridas reconhecem que falta uma estrutura e dinâmica que fomente a inovação no sector dos moldes. Todavia, não reconhecem, tanto quanto desejável, a importância da orientação para o mercado no sector dos moldes.

De facto, as empresas inquiridas reconhecem que centros tecnológicos podem melhorar os serviços e produtos, nomeadamente, através de actividades como prototipagem, optimização e concepção de novos moldes (Quadro 5.24).

Quadro 5.24 - Principais Actividades de Cooperação com Outros Parceiros

Execução de actividade(s) realizada(s) com centros tecnológicos, universidades	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
. Prototipagem, optimização, simulação ou <i>design</i>	2	2,2	18,2	18,2
. Concepção, desenvolvimento e projecto de moldes	2	2,2	18,2	36,4
. Testes, ensaio, validação ou controlo do produto	2	2,2	18,2	54,5
. Outras actividades tais como: Produção parcial ou total de molde, execução de pequenas séries, protótipos, amostras; actividades específicas de construção do molde	5	5,4	45,5	100,0
Total dos que praticam alguma actividade	11	12,0	100,0	
Total dos que não praticam nenhuma	81	88,0		
Total	92	100,0		

As empresas inquiridas cooperam com todos os parceiros de negócio, designadamente, os complementadores, clientes, fornecedores, concorrentes e centros tecnológicos e universidades. Relativamente à sua preferência, as empresas inquiridas identificaram os complementadores, em segundo os clientes, terceiro os fornecedores, seguindo-se os concorrentes, e por último os centros tecnológicos e universidades.

5.2.7 - Conclusão

Das empresas em estudo, 77% dedicam o seu negócio exclusivamente à construção de moldes para injeção de plásticos. Em termos gerais, as empresas em estudo assumem a forma societária, sendo 82% sociedades por quotas e 17% sociedades anónimas, apenas 1% são empresas em nome individual.

O perfil dos inquiridos aponta para um quadro de dirigentes relativamente jovem, em média com 42 anos de idade, que estão em funções na empresa há mais de 11 anos, sendo que 57% dos dirigentes ocupam cargos de gerência e administração, 26% são directores comerciais, produção e técnicos, financeiros e 10% desempenham cargos de gestão operacional. Da totalidade dos inquiridos, 44% destes têm formação superior.

Tendo em consideração a data de constituição das empresas inquiridas verifica-se que 88% foram constituídas após 1974. Os anos 80 foram propícios ao investimento empresarial, 36% das empresas foram criadas nessa década. A partir dos anos 90 parece ter-se registado um abrandamento. Todavia, na actual década regista-se uma redução abrupta, apenas 4,4% das empresas inquiridas foram criadas até ao ano 2007. A idade média das empresas inquiridas é de 21 anos e o capital social médio destas empresas é de 340.165 Euros.

Existe uma clara prevalência de pequenas e médias empresas na amostra, revelando alguma consistência com as características do tecido empresarial português. Ou seja, das 92 empresas inquiridas, 88% são pequenas ou médias empresas com uma média de 35 trabalhadores. Em 2007, 95% das empresas apresentaram um volume de negócios inferior a 10.000 milhões de euros, que corresponde ao limite superior de volume de negócios para ser considerada pequena empresa (2003/361/CE).

Estas empresas são generalizadamente geridas por sócios maioritários que têm em média 42 anos de idade e o seu mercado de actuação é por excelência o mercado externo, representando, em 2007, 72% do volume de vendas, sendo que as vendas efectuadas no mercado interno representam, sobretudo, exportações indirectas. O principal mercado de

destino dos moldes para injeção de plásticos é o comunitário, o que justifica porque é que a indústria automóvel ocupa, de forma destacada, o primeiro lugar do *ranking* de vendas com 79%. Todavia, os segmentos de utilidades domésticas, de electrodomésticos e da electrónica contribuem de forma significativa para o volume de negócios das empresas inquiridas.

Constata-se que ainda é uma minoria (42% das empresas inquiridas) as empresas que têm a sua estratégia formalizada. As restantes 58% continuam a competir com estratégias implícitas que, em alguns casos, só são conhecidas pelos gerentes das empresas.

As empresas continuam a preferir as estruturas hierárquicas por funções, para se organizarem, o que é compreensível num quadro de empresas de micro, pequena e média dimensões. O modelo de organização predominante nas empresas em estudo assenta na departamentalização funcional, onde as responsabilidades de gestão ainda são estabelecidas com base na propriedade do capital. No entanto, nas empresas mais pequenas encontrou-se um modelo organizacional onde o empresário-proprietário representa a figura central da organização, sendo ele o responsável pela tomada de decisões.

A prática da cooperação empresarial tem ganho importância para o sector e, em particular, para as empresas inquiridas, sendo que 88% afirmam praticar alguma forma de cooperação empresarial fazendo parte de uma rede ou parceria. As formas de cooperação entre os vários parceiros de negócio (fornecedor, cliente, concorrente, complementador, centros tecnológicos e universidades) dividem-se por várias actividades, nomeadamente, produção parcial ou total do molde, execução de actividades específicas de construção do molde, comercialização, distribuição ou representação do produto, execução de um projecto ou conjunto de moldes.

Os parceiros preferenciais nas relações de cooperação das empresas inquiridas são o complementador e o cliente. O primeiro porque não representa uma ameaça imediata como concorrente e, simultaneamente, permite complementar os seus serviços ao cliente. O segundo porque naturalmente as empresas existem para servir os seus clientes, que através da entrega dos seus serviços e/ou produtos obtém a sua rentabilidade.

A prática da cooperação empresarial nas empresas em estudo ocorre com todos os parceiros, designadamente, com os seus concorrentes. Das empresas inquiridas, 66% dizem terem uma relação de cooperação com os seus concorrentes, admitindo, portanto, desenvolverem relações de coopetição no seu sector de actividade.

A coopetição empresarial que as empresas inquiridas admitem concretizar com os seus concorrentes são realizadas no âmbito da produção parcial ou total de um molde, da

execução de actividades específicas de construção de molde, da comercialização, distribuição ou representação do seu produto ou, ainda, da concretização e execução de um projecto e/ou conjunto de moldes.

Assim, pode-se concluir que a prática da cooperação empresarial tem sido reforçada e é reconhecida pelas empresas como útil na concretização dos seus negócios, podendo ocorrer em várias actividades e em rede (com a participação de mais do que um parceiro). Por outro lado, as empresas inquiridas começam a reconhecer as relações coopetitivas e admitem que cooperam com os seus concorrentes directos. A coopetição existente entre as empresas concorrentes inquiridas é reconhecida como válida, nomeadamente, para reduzir custos de produção, através da realização de actividades específicas do molde, para satisfazer as expectativas e exigências do cliente quanto a prazo e/ou qualidade, para partilhar o risco e aumentar a capacidade de resposta para grandes projectos (conjunto de moldes) ou, ainda, para a troca de trabalho em função das competências, da sua capacidade produtiva momentânea e/ou tecnologias específicas de cada concorrente - coopetidor.

6 - TESTE DAS HIPÓTESES: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 - Introdução

Os modelos que buscam investigar fenómenos e representá-los têm sido de grande valor para o avanço da área da gestão e da estratégia empresarial. Este estudo tem como finalidade testar um conjunto de modelos que visam estabelecer um conjunto de relações causais que permitam analisar a capacidade explicativa da coopetição na variação da *performance* empresarial (variável dependente pura). Dada a reduzida dimensão da amostra que impossibilitou a utilização de equações estruturais para estimar o modelo, foi necessário desdobrá-lo em vários modelos de relações causa-efeito, já apresentados no capítulo 3, e estimá-los através de Regressões Lineares Múltiplas.

6.2 - O Teste das Hipóteses e das Proposições

Para testar as hipóteses consideram-se os coeficientes padronizados da regressão e as suas significâncias estatísticas (teste *t*). Tais coeficientes identificam a força das relações causais entre os diversos conceitos do modelo, actuando directamente na confirmação ou rejeição das hipóteses de investigação.

Os modelos operacionais representados nas figuras 6.1, 6.2 e 6.3 mostram as correlações existentes entre as variáveis latentes e os valores *t* para os caminhos entre as variáveis latentes. Esclarece-se que a hipótese nula do teste *t* é que não existe relação entre os conceitos (ou seja, o caminho entre eles é igual a zero). Como a hipótese alternativa prevê que existe uma relação entre os conceitos, que poderá ser positiva ou negativa, o teste adequado é o teste *t* unilateral (Hair *et al.*, 1998:613). Valores maiores que +/- 1,96 são significativos a 5% e maiores que +/- 2,58 são significativos a 1%. Os sinais (+/-) reflectem como as variáveis se relacionam, ou seja, positiva ou negativamente.

Os coeficientes de determinação (R^2) representam a proporção de variância da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes (Hair *et al.*, 1998).

Antes de testar os modelos, procedeu-se a uma análise das correlações entre as novas variáveis resultantes da análise factorial-exploratória. Confirmados os pressupostos subjacentes à utilização dos coeficientes de correlação de Pearson procedeu-se ao seu cálculo e à interpretação das relações estatisticamente significativas entre os factores/dimensões das diferentes variáveis latentes.

Quadro 6.1 - Os Coeficientes de Correlação de Pearson.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1 MEIO ENVOL	1																						
2 RAZ SIN	0,074	1																					
3 RAZ MERC	0,128	,502**	1																				
4 PROT ORG	0,094	0,170	0,252*	1																			
5 PROT INST	0,106	0,105	0,140	0,393**	1																		
6 COMP REL	0,049	0,100	0,004	0,363**	-0,002	1																	
7 COOP COM	-0,059	0,203	0,083	0,319**	0,041	,688**	1																
8 CAPACIO	-0,144	0,091	0,034	0,282**	0,021	,552**	,525**	1															
9 SOCIAL	0,184	0,151	0,058	0,091	-0,072	,221*	,277**	0,000	1														
10 BENEVOL	0,168	0,152	0,170	0,433**	0,197	,304**	,284**	0,000	0,000	1													
11 CONTRAT	-0,114	0,255*	0,142	0,183	-0,021	,328**	,308**	0,256*	0,124	0,343**	1												
12 CONTROL	0,021	0,102	0,124	0,287**	,241*	,392**	0,261*	,366**	-0,006	0,213	0,000	1											
13 INCERTEZA	-0,040	0,019	0,187	-0,006	-0,117	0,151	0,077	0,189	0,002	0,080	0,235*	-0,011	1										
14 DIST PODER	-0,028	-0,049	0,026	0,081	-0,051	0,110	0,046	-0,041	0,186	0,174	,336**	-0,012	0,344**	1									
15 CAPCOOPET	-0,094	0,220*	0,266*	-0,004	-0,085	-0,024	0,098	0,028	0,085	-0,034	0,191	0,003	0,295**	0,166	1								
16 INT COOPET	0,091	0,027	0,023	0,167	0,142	-0,042	-0,031	-0,118	0,037	0,177	-0,065	0,022	-0,087	-0,106	0,000	1							
17 COOPET AL	0,091	0,134	-0,016	-0,015	0,049	0,178	0,168	0,151	0,064	0,036	-0,040	0,071	0,062	-0,024	0,000	0,000	1						
18 COOPET SIN	-0,106	0,252*	0,101	,332**	0,029	,437**	,378**	0,420**	0,091	,390**	0,272*	0,607**	0,111	0,089	0,000	0,000	0,000	1					
19 PERF CLT	-0,128	-0,030	-0,022	0,064	-0,163	-0,036	-0,025	0,069	-0,093	-0,029	-0,118	-0,030	-0,037	-0,188	-0,021	0,122	,289**	0,149	1				
20 PERF APZ	-0,116	0,006	-0,090	0,128	0,069	,343**	,363**	0,214	0,106	0,146	0,253*	0,252*	0,055	0,088	0,110	0,044	0,220*	0,290**	0,000	1			
21 PERF ECON	,292**	0,138	0,189	0,111	0,217	0,063	0,048	0,130	0,114	0,211	0,230*	0,133	-0,099	0,062	-0,028	0,092	0,249*	0,007	0,000	0,000	1		
22 PERF INO	0,014	0,248*	0,298**	0,097	0,058	-0,075	-0,016	0,025	0,067	0,176	0,039	0,135	0,166	0,116	0,065	-0,025	0,151	0,136	0,000	0,000	0,000	1	

** Correlação significativa ao nível 0,01 (significância bilateral).

* Correlação significativa ao nível 0,05 (significância bilateral).

Legenda:

- | | |
|--|---|
| 1 - Ambiente concorrencial | 12 - Controlo formal |
| 2 - Relações cooperativas por razões de sinergia | 13 - Índice de incerteza, |
| 3 - Relações cooperativas por razões de mercado | 14 - Índice de distância ao poder |
| 4 - Protocolos e contratos c/ organizações com fins lucrativos | 15 - Capacidade cooperativa |
| 5 - Protocolos e contratos c/ organizações sem fins lucrativos | 16 - Intensidade cooperativa |
| 6 - Compromisso relacional | 17 - Alinhamento de competências interorganizacionais |
| 7 - Cooperação comunicativa | 18 - Sinergias da coopetição |
| 8 - Confiança pela Capacidade | 19 - Performance do cliente |
| 9 - Confiança pela Reputação social | 20 - Performance aprendizagem organizacional |
| 10 - Confiança pela Benevolência | 21 - Performance económica e comercial |
| 11 - Contratos | 22 - Performance de novos produtos |

Em termos gerais, os coeficientes de correlação de Pearson (Quadro 6.1), embora com valores relativamente baixos, são estatisticamente significativos que apontam para estimar os modelos que permitirão corroborar ou não as hipóteses H 1, H 2, H 3, H 4, H 5 e H 6 e a proposição P 3 apresentadas no capítulo 3.

A análise das correlações de Pearson significativas (Quadro 6.1) e previstas nos modelos operacionais é realizada à medida que cada modelo previsto e ou estimado é apresentado para a respectiva variável dependente.

Para as regressões que seguidamente serão apresentadas, as correlações que medem o grau de associação entre a variável dependente e cada uma das variáveis independentes são usadas para prever o comportamento da variável dependente. Quanto maior for a correlação melhor é a previsão. A existência de associações lineares, estatisticamente significativas, entre as variáveis dependentes e independentes leva a pensar que estas têm capacidade para explicar as variações no seu comportamento. Para confirmar este facto estimam-se os comportamentos das variáveis dependentes a partir das dimensões das variáveis independentes, através do MRLM. Assim, passou-se a estimar os MRLM para cada variável dependente com a ordem com que as hipóteses foram apresentadas e os respectivos modelos operacionais.

A aceitação de contratos e controlo formal está associada à confiança que, por sua vez, estão ambos associados à frequência de protocolos e contratos.

Para a confirmação ou rejeição da proposição P 3, recorre-se ao Método de Regressão Linear Simples e Múltipla para cada uma das associações. Assim, a apresentação dos resultados obtidos dos determinantes da frequência de protocolos e contratos organizacionais serão evidenciados de forma discriminada para cada factor das variáveis independentes. Assim sendo, a proposição P 3 visa testar a relação entre a aceitação de contratos e controlo formal associada à confiança na frequência de protocolos organizacionais.

6.2.1.1 - A Influência da Aceitação de Contratos e Controlo Formal na Confiança (Capacidade)

O Quadro 6.1 apresenta os coeficientes de correlação de Pearson que apontam para a corroboração da associação dos contratos e controlo formal e a confiança, avaliada em termos de capacidade e benevolência. Verifica-se que a aceitação de contratos está positivamente associada à confiança baseada na capacidade (0,256; $p < 0,05$) e na benevolência (0,343; $p < 0,01$). Assim como o controlo formal está positivamente associado à confiança baseada na capacidade (0,366; $p < 0,01$). Isto significa que a aceitação de contratos e controlo formal possa influenciar a confiança. Assim sendo, estimou-se o comportamento da confiança (variável dependente) a partir da dimensão os contratos e controlo formal, através do MRLM.

Da análise dos resultados do Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM), através do método *stepwise*, verifica-se que as correlações de Pearson são corroboradas.

Quadro 6.2 - Resultados da Regressão dos Factores Explicativos da Confiança (Capacidade)

Variáveis Independentes	R ² Square Change	Coefficiente Beta (β)	Estatística T	Significância
Controlo Formal	0,134	0,364	3,654***	0,000
Contratos	0,064	0,253	2,547*	0,013
Modelo Total	R² = 0,198			
	df = 81			
	F = 9,990***	Durbin-Watson: 1,921		

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Assim, os resultados do Quadro 6.2 evidenciam correlações, estatisticamente significativas, entre os contratos e o controlo formal e a confiança. Considerando o R², os contratos e o controlo formal explicam 19,8% da variância total da confiança (R²=0,198; F=9,990; p<0,001). Sendo que o controlo formal explica 13,4% e os contratos 6,4% da variação da confiança.

6.2.1.2 - A Influência da Aceitação de Contratos e Controlo Formal na Reputação Social

Pelo Quadro 6.1 pode-se concluir que não existem correlações, estatisticamente significativas, entre as dimensões contratos e controlo formal e a variável confiança baseada na reputação social (variável dependente), pelo que foi abandonado a estimação do modelo.

Este resultado permite concluir que a confiança baseada na reputação social se merece com base noutros factores que não os contratos e o controlo formal. Talvez a qualidade, na perspectiva da superação das expectativas do cliente, seja um verdadeiro antecedente da confiança baseada na reputação social.

6.2.1.3 - A Influência da Aceitação de Contratos e Controlo Formal na Benevolência

Da análise do Quadro 6.1 verificou-se que entre os contratos e a confiança baseada na benevolência existe uma relação estatisticamente significativa (0,343; p<0,01), mas, apesar de positiva, a relação dessa dimensão da confiança e o controlo formal não é significativa. Todavia, decidiu-se estimar o comportamento da confiança, em termos de benevolência (variável dependente), a partir da dimensão os contratos e controlo formal, através do MRLM.

Os resultados do Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM), através do método *stepwise*, a seguir apresentados (Quadro 6.3) revelam que as variáveis independentes têm capacidade

para explicar 16,2% da variação da confiança baseada na benevolência ($R^2=0,162$; $F=7,824$; $p<0,01$).

Quadro 6.3 - Resultados da Regressão dos Factores Explicativos da Confiança (Benevolência)

Variáveis Independentes	R^2 Square Change	Coefficiente Beta (β)	Estatística T	Significância
Contratos	0,117	0,341	3,353**	0,001
Controlo Formal	0,044	0,211	2,073*	0,041
Modelo Total	$R^2 = 0,162$ $df = 81$ $F = 7,824^{**}$			Durbin-Watson: 1,990

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Os contratos têm uma capacidade explicativa de 11,7% e o controlo formal uma explicação adicional de 4,4%, totalizando 16,2% da variância total da confiança.

Dado os níveis de significância, verifica-se a existência de uma relação positiva, estatisticamente significativa, entre a aceitação de contratos e controlo formal e a confiança, avaliada em termos de capacidade e benevolência (Quadro 6.2 e 6.3). Assim sendo, a proposição parcial P 3, que prevê a influência da aceitação de contratos e controlo formal na confiança, foi corroborada, o que significa que quanto maior for a aceitação dos contratos e do controlo formal, maior é a confiança, sobretudo a baseada na capacidade e na benevolência dos parceiros.

Os resultados acima apresentados para os factores explicativos da confiança encontram suporte no estudo de Goo e Nam (2007) que corroboraram que o controlo formal tem um impacto positivo na confiança e, também, que à medida que melhoram os mecanismos de gestão contratual, melhora a gestão relacional da parceria. Também Hoekter e Mellewig (2004) no seu estudo encontraram evidência experimental de que o uso de mecanismos de gestão contratual aumenta os mecanismos de gestão relacional da parceria. Coletti *et al.* (2004) concluem que o sistema de controlo formal pode, de facto, conduzir a um mais elevado nível de confiança, salientando que esta descoberta é particularmente relevante, dado o extenso corpo da literatura sugerir justamente o oposto - que o sistema de controlo significa desconfiança.

6.2.1.4 - A Influência de Contratos e Controlo Formal e a Confiança na Frequência de Protocolos e Contratos Organizacionais

Os coeficientes de correlação de Pearson (Quadro 6.1) indicam que entre o controlo formal e a frequência de protocolos e contratos existe uma relação positiva, estatisticamente significativa, quer sejam estabelecidos com organizações com fins lucrativos (0,287; $p < 0,01$), quer com organizações sem fins lucrativos (0,241; $p < 0,05$). Do mesmo modo, também, se pode observar

uma associação, estatisticamente significativa, entre a frequência de protocolos e contratos estabelecidos com as organizações com fins lucrativos e a confiança baseada na capacidade (0,282; $p < 0,01$) e na benevolência (0,433; $p < 0,01$). Deste modo, estimou-se o comportamento da frequência dos protocolos e contratos com as organizações com fins lucrativos (variável dependente) a partir das dimensões os contratos e o controlo formal e a confiança, através do MRLM.

Quadro 6.4 - Resultados da Regressão dos Factores Explicativos da Frequência de Protocolos e Contratos com Organizações com e sem Fins Lucrativos

Variáveis Independentes	R ² Square Change	Coefficiente Beta (β)	Estatística T	Significância
Confiança pela Benevolência	0,185	0,416	4,330***	0,000
Confiança pela Capacidade	0,071	0,266	2,771**	0,007
Contratos ^a		-0,024	-0,230	0,819
Confiança pela Reputação Social ^a		0,098	1,021	0,310
Controlo Formal ^a		0,125	1,190	0,238
Modelo Total	R² = 0,256			
	df = 81			
	F = 13,906***	Durbin-Watson: 2,254		

a - variáveis excluídas.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Os resultados do Quadro 6.4 evidenciam correlações, estatisticamente significativas, entre a confiança e os protocolos e contratos com organizações com fins lucrativos. A confiança baseada na benevolência explica 18,5% da variação da frequência dos protocolos e contratos e a confiança baseada na capacidade explica 7,1% dessa variação, totalizando 25,6% ($R^2=0,256$; $F=13,906$; $p < 0,001$).

Os resultados obtidos permitem corroborar a proposição P 3, que a aceitação de contratos e do controlo formal está associada à confiança que, por sua vez, estão ambos associados à frequência de protocolos e contratos, com organizações com fins lucrativos. Deste modo pode-se dizer que quanto maior for a aceitação dos contratos e do controlo formal e maior a confiança, maior é a frequência de protocolos e contratos com organizações com fins lucrativos.

Era previsível que a dimensão contratos e controlo formal registasse um efeito positivo directo na frequência de protocolos e contratos com organizações com fins lucrativos, todavia, os resultados da regressão não se revelaram estatisticamente significativos, pelo que foram excluídos do modelo.

Estes resultados levam-nos a concluir que os mecanismos de gestão contratual não têm ainda uma efectiva função complementar na gestão relacional no sector de moldes, caso contrário, a dimensão do controlo formal seria estatisticamente significativa e mostrava capacidade para explicar a frequência dos protocolos e contratos organizacionais. Porém, a frequência da

concretização de protocolos e contratos com organizações com fins lucrativos é explicada pela confiança, avaliada em termos de benevolência e capacidade, evidenciando a tendência de que as empresas continuam a preferir a concretização dos seus negócios com base na bondade e capacidade do parceiro.

Aparentemente, o sector não reconhece o papel do controlo formal, através da explicitação de regras, relatórios e acordos do nível de serviço e sistemas de controlo de custos nas transacções comerciais (Martinez e Jarrillo, 1989; Gulati, 1995; Uzzi, 1997; Goo e Nam, 2007), como fundamental. Assim, pode-se adiantar que os protocolos e contratos bem estruturados ainda não são utilizados como repositórios de conhecimento acerca de como gerir futuras relações e a confiança desempenha o papel central na gestão relacional nas empresas deste sector.

Neste sentido, os resultados acima obtidos para os factores explicativos da frequência de protocolos e contratos com organizações com fins lucrativos encontram suporte no estudo de Hoekter e Mellewigt (2004) que encontraram uma relação positiva entre a *performance* da gestão relacional e a quantidade de mecanismos de gestão contratual. Ou seja, neste caso, quanto maior é a confiança na gestão relacional, maior é a quantidade de protocolos e contratos concretizados entre os parceiros.

6.2.1 - Os Determinantes da Cooperação

Para que sejam testadas as hipóteses H 1a e H 2a, recorreu-se ao Método de estimação do Modelo de Regressão Linear Múltipla para cada uma das dimensões da cooperação (variável dependente). A hipótese H 1a visa testar a relação entre os contratos e controlo formal e a cooperação e a hipótese H 2a a relação entre a confiança e a cooperação, avaliada em termos de compromisso relacional e de cooperação comunicativa.

Para confirmar ou rejeitar cada hipótese, estimou-se o comportamento de cada uma das dimensões das relações de cooperação (variável dependente) a partir das dimensões dos contratos e do controlo formal e da confiança (variáveis independentes) conforme figura abaixo.

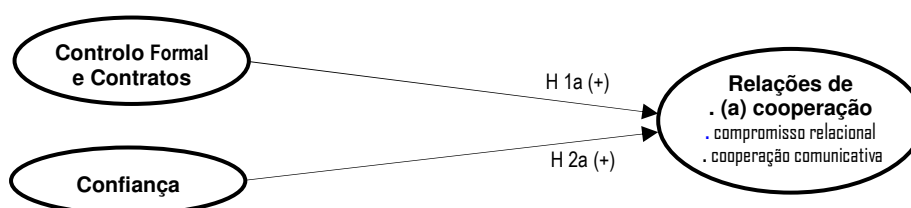


Figura 6.1 - Modelo Operacional de Investigação das Hipóteses H1a e H2a.

6.2.1.1 - Os Determinantes do Compromisso Relacional

Os coeficientes de correlação de Pearson (Quadro 6.1) indicam que existe uma associação, estatisticamente significativa, entre os contratos (0,328; $p < 0,01$) e o controlo formal (0,392; $p < 0,01$) e o compromisso relacional. Do mesmo modo, também, se pode observar uma associação, estatisticamente significativa, entre a confiança, baseada na capacidade (0,552; $p < 0,01$), na reputação social (0,221; $p < 0,05$) e na benevolência (0,304; $p < 0,01$) e o compromisso relacional. Deste modo, estimou-se o comportamento do compromisso relacional (variável dependente) a partir das dimensões os contratos e o controlo formal e a confiança, através do MRLM.

Quadro 6.5 - Resultados da Regressão dos Factores Explicativos do Compromisso Relacional

Variáveis Independentes	R ² Square Change	Coefficiente Beta (β)	Estatística T	Significância
Confiança pela Capacidade	0,294	0,528	6,313***	0,000
Confiança pela Benevolência	0,100	0,315	3,759***	0,000
Confiança pela Reputação Social	0,047	0,217	2,595*	0,011
Contratos ^a		0,095	1,025	0,308
Controlo Formal ^a		0,163	1,800	0,076
Modelo Total	R² = 0,442			
	df = 80			
	F = 21,091***	Durbin-Watson: 2,055		

a - variáveis independentes excluídas.

* $p < 0,05$; *** $p < 0,001$

Os resultados do Quadro 6.5 evidenciam correlações, estatisticamente significativas, entre a confiança e o compromisso relacional. A confiança baseada na capacidade explica 29,4%, a confiança baseada na benevolência tem uma explicação adicional de 10% e a confiança baseada na reputação social explica 4,7% dessa variação, totalizando 44,2% ($R^2 = 0,442$; $F = 21,091$; $p < 0,001$) da variância total do compromisso relacional.

Os resultados obtidos permitem corroborar que a confiança, baseada na capacidade, na reputação social e na benevolência, está associada ao compromisso relacional. Deste modo pode-se dizer que quanto maior for a confiança, baseada na capacidade, na reputação e na benevolência do parceiro, maior é o compromisso relacional.

Da análise das correlações de Pearson (Quadro 6.1) era previsível que a dimensão contratos e controlo formal registasse um efeito positivo directo no compromisso relacional, todavia, os resultados da regressão não se revelaram estatisticamente significativos, pelo que foram excluídos do modelo.

Neste sector o compromisso relacional, baseado na satisfação e na lealdade, é sobretudo explicado pela confiança, baseado na capacidade dos seus parceiros de negócio.

Aparentemente, o compromisso relacional dos parceiros, designadamente dos clientes, aumenta à medida que os fabricantes de moldes demonstrem capacidade na construção de moldes por um lado, e por outro lado, que sejam fornecedores confiáveis, que demonstrem também reputação social e benevolência na concretização dos seus negócios. Mais concretamente, que detenham capacidade para lhes fornecer moldes com a *performance* estabelecida e no prazo acordado, permitindo que o molde garanta a produção estabelecida ao longo da vida do produto e nos padrões de qualidade definidos. Deste modo, a confiança proporcionará um compromisso relacional duradouro, permitindo-lhes obter benefícios económicos mútuos.

6.2.1.2 - Os Determinantes da Cooperação Comunicativa

Os coeficientes de correlação de Pearson (Quadro 6.1) indicam que existe uma associação, estatisticamente significativa, entre os contratos (0,308; $p < 0,01$) e o controlo formal (0,261; $p < 0,05$) e a cooperação comunicativa. Observa-se, ainda, uma associação, estatisticamente significativa, entre a confiança, baseada na capacidade (0,525; $p < 0,01$), na reputação social (0,277; $p < 0,01$) e na benevolência (0,284; $p < 0,01$) e a cooperação comunicativa. Deste modo, estimou-se o comportamento da cooperação comunicativa (variável dependente) a partir das dimensões os contratos e o controlo formal e a confiança, através do MRLM.

Quadro 6.6 - Resultados da Regressão dos Factores Explicativos da Cooperação Comunicativa

Variáveis Independentes	R ² Square Change	Coefficiente Beta (β)	Estatística T	Significância
Confiança pela Capacidade	0,283	0,521	6,191***	0,000
Confiança pela Benevolência	0,079	0,278	3,308**	0,001
Confiança pela Reputação Social	0,072	0,269	3,195**	0,002
Controlo Formal ^a		0,039	0,420	0,676
Contratos ^a		0,081	0,864	0,390
Modelo Total	R² = 0,435 df = 80 F = 20.496***			Durbin-Watson: 2,089

^a - Variáveis independentes excluídas.

** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Os resultados apresentados no Quadro 6.6 evidenciam correlações, estatisticamente significativas, entre a confiança e a cooperação comunicativa. A confiança baseada na capacidade explica 28,3%, a confiança baseada na benevolência explica 7,9% da variação e a reputação social tem uma explicação adicional de 7,2%, totalizando 43,5% ($R^2=0,435$; $F=20,496$; $p < 0,001$) da variância da cooperação comunicativa.

Os resultados obtidos permitem corroborar que a confiança, baseada na capacidade, na reputação social e na benevolência, está associada à cooperação comunicativa. Deste modo

pode-se dizer que quanto maior for a confiança, baseada na capacidade, na reputação e na benevolência, maior é a cooperação comunicativa.

Mais uma vez, da análise das correlações de Pearson (Quadro 6.1) era previsível que a dimensão contratos e controlo formal registasse um efeito positivo directo na cooperação comunicativa, no entanto, os resultados da regressão não se revelaram estatisticamente significativos, pelo que foram excluídos do modelo.

No sector dos moldes, também a cooperação comunicativa está baseada na satisfação e na lealdade da partilha de informação e é sobretudo explicada pela confiança, baseada na capacidade dos seus parceiros de negócio.

Aparentemente, a cooperação comunicativa aumenta à medida que os parceiros demonstrem capacidade na execução de moldes ou nas actividades que lhe foram atribuídas por um lado, e por outro lado, que sejam parceiros confiáveis, demonstrando reputação social e benevolência na concretização dos seus negócios. Estes parceiros, aparentemente, estão abertos para partilhar informação e conhecimento para que a rede tenha a capacidade de resposta desejada pelos clientes finais. Deste modo, a confiança baseada na capacidade, na reputação e na benevolência proporcionará uma efectiva cooperação interorganizacional, permitindo que o sector se adapte às necessidades do mercado. Deste modo, pode-se dizer que quanto maior é a confiança, maior é a cooperação comunicativa.

A cooperação comunicativa entre os parceiros, designadamente, a que os fabricantes de moldes proporcionam aos seus clientes, aumenta à medida que estes desenvolvem a confiança baseada na capacidade, eventualmente, traduzida pela apresentação de soluções construtivas que respondam às necessidades e à resolução de problemas dos clientes, proporcionando a *performance* e as especificações do produto desejadas. Deste modo, a interacção entre os parceiros conduz ao enriquecimento das bases do conhecimento e a sua utilização resulta no aumento do valor dos recursos organizacionais.

A cooperação interorganizacional decorre da junção do compromisso relacional e a cooperação comunicativa entre os vários parceiros de negócio. Para isso, é também importante que, designadamente, os fabricantes de moldes desenvolvam com os seus parceiros a confiança baseada na reputação social positiva, através de um comportamento social responsável, empenhando-se em satisfazer as necessidades e os acordos, nomeadamente, com os concorrentes naquilo que é importante para os clientes finais, para a rede e ou para o sector de moldes.

Verhoef *et al.* (2000) corroboraram uma relação significativa positiva entre a confiança e o compromisso relacional ($\beta=0,25$; $p<0,001$). Lages e Lencastre (2004) observaram que a confiança tem um impacto positivo na cooperação ($\eta=0,30$; $p<0,01$) e, mais concretamente, um impacto positivo significativo no compromisso relacional ($\eta=0,65$; $p<0,01$). A evidência desta relação é substancialmente defendida na literatura de marketing (Morgan e Hunt, 1994; Geyskens *et al.*, 1998; Garbarino e Johnson, 1999; Steenkamp e Kumar, 1999; Verhoef *et al.*, 2000; Lages e Lencastre, 2004).

Para a cooperação comunicativa, Hoekter e Mellewigt (2004) encontraram que os mecanismos de gestão relacional, baseada na confiança e na identificação social, desempenham um papel crítico na exploração do activo conhecimento na parceria. Muthusamy e White (2005) observaram que a confiança, baseada na capacidade e na integridade ($\beta=0,34$; $p<0,001$; $\beta=0,14$; $p<0,01$, respectivamente), está positivamente associada ao conhecimento adquirido através da cooperação, e que sem a exibição da competência social, seria difícil os parceiros terem produtivas trocas de informação e conhecimento. Graf e Perrien (2005) corroboram que a confiança está associada positivamente às relações cooperativas de comprador/vendedor.

6.2.2 - Os Antecedentes da Coopetição

Para que sejam testadas as hipóteses H 1b, H 2b e H 3, recorreu-se, mais uma vez, ao Método de estimação do Modelo de Regressão Linear Múltipla para cada uma das dimensões da coopetição (variável dependente). A hipótese H 1b visa testar a relação entre os contratos e o controlo formal e a coopetição, a hipótese H 2b a relação entre a confiança e a coopetição e a hipótese H 3 a relação entre os padrões culturais e a coopetição, avaliada em termos de capacidade cooperativa, intensidade cooperativa, alinhamento de competências e sinergias de coopetição.

Para confirmar ou rejeitar cada hipótese, estimou-se o comportamento de cada uma das dimensões das relações de coopetição (variável dependente) a partir das dimensões dos contratos e do controlo formal, da confiança, dos padrões culturais (variáveis independentes) conforme figura abaixo.

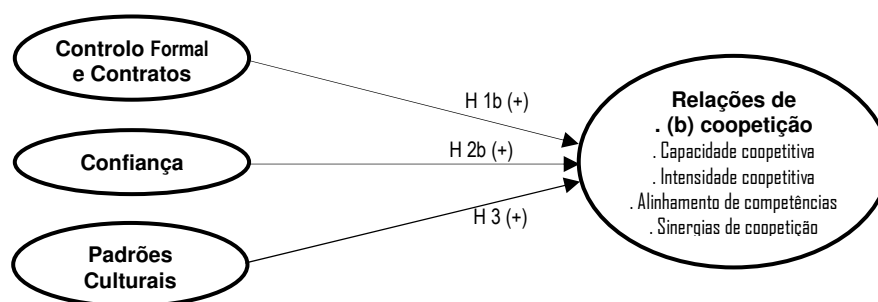


Figura 6.2 - Modelo Operacional de Investigação das Hipóteses H1b, H2b e H3.

6.2.2.1 - Os Antecedentes da Capacidade Coopetitiva

Os coeficientes de correlação de Pearson (Quadro 6.1) indicam que existe apenas uma associação, estatisticamente significativa, entre os padrões culturais (0,295; $p < 0,01$) e a capacidade cooperativa. Deste modo, estimou-se o comportamento da capacidade cooperativa (variável dependente) a partir da dimensão os padrões culturais, através do MRLM.

Quadro 6.7 - Resultados da Regressão dos Factores Explicativos da Capacidade Coopetitiva

Variáveis Independentes	R ² Square Change	Coefficiente Beta (β)	Estatística T	Significância
Índice de Incerteza (aversão ao risco)	0,070	0,264	2,436*	0,017
Controlo Formal ^a		0,016	0,142	0,887
Confiança pela Capacidade ^a		0,022	0,195	0,846
Índice de distância ao poder ^a		0,069	0,578	0,565
Confiança pela Benevolência ^a		-0,085	-0,782	0,437
Confiança pela Reputação Social ^a		0,090	0,824	0,413
Contratos ^a		0,145	1,315	0,192
Modelo Total	R² = 0,07			
	Df = 79			
	F = 5,936*			
	Durbin-Watson: 1,707			

^a - Variáveis independentes excluídas.

* $p < 0,05$

Os resultados do Quadro 6.7 evidenciam correlações, estatisticamente significativas, entre a aversão ao risco e a capacidade cooperativa. A aversão ao risco é responsável por 7% da variação total ($R^2 = 0,07$; $F = 5,936$; $p < 0,05$) da capacidade cooperativa.

Mesmo com um baixo nível de significância, os resultados obtidos permitem corroborar que o índice de incerteza está associado à capacidade cooperativa e, deste modo, pode-se dizer que quanto maior for a aversão ao risco, maior é a capacidade cooperativa.

Neste sector a capacidade cooperativa interorganizacional, baseada na troca informação e conhecimento de mercado, é sobretudo explicada pela atitude face à mudança e aversão ao risco dos padrões culturais nacionais e organizacionais.

A capacidade coopetitiva aumenta à medida que os parceiros demonstrem uma atitude de maior aversão ao risco, que é traduzida por uma maior coopetição baseada na fonte das competências dos parceiros na realização dos moldes. Ihe foram destinados por um lado, e por outro lado, esta atitude de aversão ao risco leva a que estes parceiros trabalhem e concretizem os seus negócios em rede, reduzindo o risco de perderem o acesso ao mercado e aos clientes mais relevantes da rede.

A aversão ao risco, aparentemente, desencadeia uma dinâmica de capacidade coopetitiva, baseada na fonte de competências interorganizacionais, que proporciona a integração do conhecimento existente na rede na concretização dos negócios. Os padrões culturais nacionais e organizacionais, designadamente, a aversão ao risco é preponderante para que um maior número de empresas utilize e aplique o conhecimento já testado e comparem e integrem as melhores práticas de gestão e operacionais dos seus concorrentes.

Cox (1993) e Cheng *et al.* (2002) encontraram que a aversão ao risco tem um efeito positivo nos resultados económicos: na eficiência e na competição da empresa. Shenkar e Zeira (1992) e Park e Ungson (1997) corroboraram que as diferenças da cultura nacional conduzem a um nível mais elevado de comunicação cooperativa. Outros autores suportam que as variações de padrões culturais influenciam os comportamentos competitivos e cooperativos (Wagner, 1995; Eby e Dobbins, 1996; Leung, 1997; Aritzeta, 2005 e Liu *et al.*, 2006).

6.2.2.2 - Os Antecedentes da Intensidade Coopetitiva

Os coeficientes de correlação de Pearson (Quadro 6.1) indicam que não existe qualquer correlação, estatisticamente significativa, entre os contratos e o controlo formal, a confiança e os padrões culturais e a intensidade coopetitiva. Deste modo, não se procedeu à estimação do comportamento da intensidade coopetitiva (variável dependente) a partir das dimensões os contratos e o controlo formal, a confiança e os padrões culturais, através do MRLM.

Uma explicação plausível para a não corroboração das hipóteses e ausência de capacidade explicativa para a intensidade coopetitiva é a inconsistência dos comportamentos colaborativos individuais e empresariais e a posição do sector como todo enquanto sector de actividade da economia portuguesa. Isto porque se, por um lado, as empresas do sector de moldes assumem-se e reclamam importância estratégica na economia portuguesa, por outro lado, relatam a existência de um histórico que revela um desempenho colaborativo medíocre e experiências coopetitivas (cooperação entre concorrentes) sem sucesso - tentativas de experiências coopetitivas falhadas descritas por dirigentes das empresas da amostra, condicionando o desempenho das relações interorganizacionais e o corporativismo do sector.

Os dirigentes consideram que os angariadores de clientes no mercado externo e intermediários não comunicam com as pessoas e os empresários do sector. Isto torna-se mais relevante mediante o facto de mais 90% dos moldes construídos no sector serem para o mercado externo.

6.2.2.3 - Os Antecedentes do Alinhamento de Competências

Do quadro 6.1 observa-se que os coeficientes de correlação de Pearson indicam que não existe qualquer correlação, estatisticamente significativa, entre o alinhamento de competências interorganizacionais e os contratos e o controlo formal, a confiança e os padrões culturais. Deste modo, não se procedeu à estimação do comportamento do alinhamento de competências (variável dependente) a partir das dimensões os contratos e o controlo formal, a confiança e os padrões culturais, através do MRLM.

A explicação para a não corroboração das hipóteses e ausência de capacidade explicativa do alinhamento de competências (variável dependente) pode estar associada à baixa confiança, baseada na capacidade, na reputação social e benevolência, entre as empresas concorrentes parceiras. As empresas têm receio que as suas parceiras sejam mais ágeis na utilização dessas competências e se tornem concorrentes mais autónomos, impedindo uma efectiva partilha de informação e de conhecimento do mercado.

A sociedade em geral, e este sector em particular, ainda não assimilou com a profundidade necessária da importância de orientação para integrar o conjunto das competências e saber que projecte o sector com interesse estratégico para as principais indústrias internacionais e que os clientes de maior relevância comercial, a nível global, estejam disponíveis a pagarem pelo valor criado/oferecido.

6.2.2.4 - Os Antecedentes das Sinergias da Coopetição

Os coeficientes de correlação de Pearson (Quadro 6.1) indicam que existe uma associação, estatisticamente significativa, entre os contratos (0,272; $p < 0,05$) e o controlo formal (0,607; $p < 0,01$) e as sinergias de coopetição. Do mesmo modo, também, se pode observar uma associação, estatisticamente significativa, entre a confiança, baseada na capacidade (0,420; $p < 0,01$) e na benevolência (0,390; $p < 0,01$) e as sinergias da coopetição. Deste modo, estimou-se o comportamento das sinergias da coopetição (variável dependente) a partir das dimensões os contratos e o controlo formal, a confiança e os padrões culturais, através do MRLM.

Quadro 6.8 - Resultados da Regressão dos Factores Explicativos das Sinergias da Coopetição

Variáveis Independentes	R ² Square Change	Coefficiente Beta (β)	Estatística T	Significância
Controlo Formal	0,396	0,626	7,461***	0,000
Contratos	0,055	0,234	2,784**	0,007
Índice de distância ao poder ^a		0,023	0,253	0,801
Índice de Incerteza (aversão ao risco) ^a		0,042	0,485	0,629
Confiança pela Reputação Social ^a		0,102	1,188	0,238
Confiança pela Capacidade ^a		0,178	1,923	0,058
Confiança pela Benevolência ^a		0,174	1,953	0,054
Modelo Total	R² = 0,450			
	df = 78			
	F = 31,947***	Durbin-Watson: 2,026		

^a - Variáveis independentes excluídas.

p<0,01; *p<0,001

Os resultados do Quadro 6.8 evidenciam correlações, estatisticamente significativas, entre os contratos e o controlo formal e as sinergias da coopetição. O controlo formal explica 39,6% e os contratos explicam 5,5% da variação, totalizando 45% ($R^2=0,450$; $F=31,947$; $p<0,001$) da variância total das sinergias da coopetição.

Os resultados obtidos permitem corroborar que os contratos e o controlo formal estão associados às sinergias da coopetição. Deste modo pode-se dizer que quanto mais frequente for os contratos e o controlo formal, maiores são as sinergias da coopetição.

Da análise das correlações de Pearson (Quadro 6.1) era previsível que as dimensões a confiança e os padrões culturais registassem um efeito positivo directo nas sinergias da coopetição, todavia, os resultados da regressão não se revelaram estatisticamente significativos, pelo que foram excluídos do modelo. Assim, pode-se dizer que a hipótese H 2b, que previa que as sinergias da coopetição são tanto maiores quanto maior a confiança, não foi corroborada.

No sector as sinergias da coopetição, baseadas no intento de buscar novas formas de cooperação, é explicada, principalmente, pelo controlo formal realizado pelos e entre os competidores, baseado nos benefícios económicos obtidos pelos parceiros de negócio.

Na concretização de negócios, quer com clientes quer com concorrentes, existem comportamentos oportunistas que podem ser aliviados pelo controlo formal. As organizações estão cada vez mais conscientes de que o comportamento não colaborativo do parceiro impedirá a sua aprendizagem e a obtenção de benefícios económicos interorganizacionais. Daqui resulta que o oportunismo enfraquece devido à coordenação e controlo e, conseqüentemente, aumentam as sinergias competitivas.

A sinergia da coopetição tem sido teorizada para produzir vários benefícios, incluindo a aprendizagem, o acesso a informação valorizável, a redução de custos, economias de escala, a inovação (Levinthal, 1990; Zahra e George, 2002; Gnyawali e Madhavan, 2006). Tsai (2002) empiricamente mostrou que as interações produtivas podem ser alimentadas quando existe uma elevada competição pelos recursos e pelo conhecimento valorizável no mercado.

Muthusamy e White (2005) observaram uma relação positiva significativa entre o controlo formal e o progresso da aprendizagem interorganizacional ($\beta=0,13$; $p<0,05$). Schumacher (2006) corroborou que o índice de contratos tem uma relação positiva significativa com a *performance* das alianças ($\beta=0,54$; $t=7.61$; $p<0,01$).

Olsen e Eikebrokk (2005) suportaram que existe uma relação positiva significativa entre a coopetição e o sucesso do negócio em termos de eficiência ($R=0,383$; $p<0,01$) e que existe uma relação positiva significativa entre a coopetição e o sucesso do negócio em termos de complementaridade ($R=0,314$; $p<0,01$). Lanzarini *et al.* (2006) suportaram que a realização de contrato torna os compradores mais dispostos a aventuras nas trocas com novos parceiros e, conseqüentemente, aumenta a competição. Ou seja, o controlo formal ajuda as empresas, designadamente os concorrentes, a formar os seus atributos relacionais de modo a aproveitar, na sua interação, os efeitos de sinergia como sejam o acesso a novos mercados, aumento de eficiência e economias de escala. Deste modo, pode-se dizer que o cumprimento dos compromissos contratuais está associado a relações mais duradouras e flexíveis e maiores benefícios económicos no longo prazo para os coopetidores.

6.2.3 - Os Determinantes da *Performance* Empresarial

Para que sejam testadas as hipóteses H 4, H 5 e H 6, recorreu-se, mais uma vez, ao Método de estimação do Modelo de Regressão Linear Múltipla para cada uma das dimensões da *performance* empresarial (variável dependente). A hipótese H 4 visa testar a relação entre o ambiente concorrencial e a *performance*, a hipótese H 5 a relação entre os contratos e o controlo formal e a coopetição e a hipótese H 6 a relação entre as relações de (a) cooperação e (b) coopetição e a *performance*, avaliada em termos de aprendizagem organizacional, *performance* do cliente, *performance* económica e comercial e *performance* de novos produtos.

Para confirmar ou rejeitar cada hipótese, estimou-se o comportamento de cada uma das dimensões da *performance* (variável dependente) a partir das dimensões do ambiente concorrencial, dos contratos e do controlo formal e das relações de cooperação e de coopetição (variáveis independentes) conforme figura abaixo.

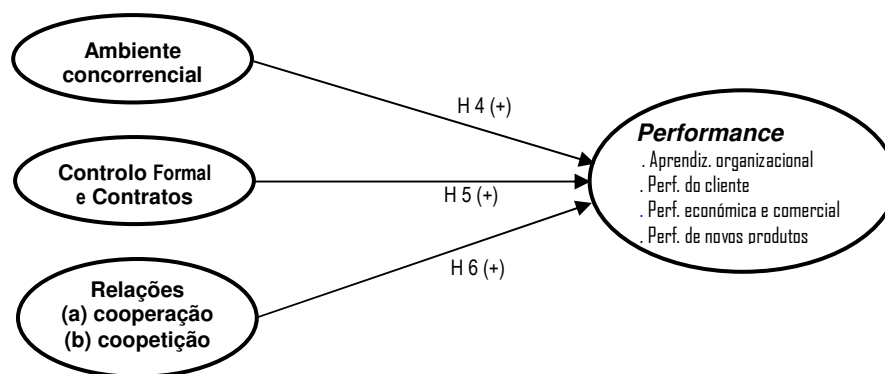


Figura 6.3 - Modelo Operacional de Investigação das Hipóteses H4, H5 e H6.

6.2.3.1 - Os Determinantes da *Performance* do Cliente

Os coeficientes de correlação de Pearson (Quadro 6.1) indicam que entre o alinhamento de competências interorganizacionais e a *performance* do cliente existe uma relação positiva estatisticamente significativa (0,289; $p < 0,01$). Deste modo, estimou-se o comportamento da *performance* do cliente (variável dependente) a partir das dimensões o ambiente concorrencial, os contratos e o controlo formal, as relações de cooperação e de coopetição, através do MRLM.

Quadro 6.9 - Resultados da Regressão dos Factores Explicativos da *Performance* do Cliente

Variáveis Independentes	R ² Square Change	Coefficiente Beta (β)	Estatística T	Significância
Alinhamento de Competências Interorganizacionais	0,086	0,293	2,741**	0,008
Controlo Formal ^a		-0,022	-0,202	0,840
Capacidade Coopetitiva ^a		-0,033	-0,305	0,761
Compromisso Relacional ^a		-0,036	-0,335	0,739
Cooperação Comunicativa ^a		-0,046	-0,428	0,669
Intensidade Coopetitiva ^a		0,109	1,016	0,313
Ambiente concorrencial ^a		-0,109	-1,016	0,313
Contratos ^a		-0,110	-1,031	0,306
Sinergias da Coopetição ^a		0,153	1,439	0,154
Modelo Total	R² = 0,086			
	df = 80			
	F = 7,512**			
		Durbin-Watson: 2,018		

^a - Variáveis independentes excluídas.

** $p < 0,01$

Os resultados do Quadro 6.9 evidenciam correlações, estatisticamente significativas, entre o alinhamento de competências interorganizacionais e a *performance* do cliente. A variável independente alinhamento de competências é responsável por 8,6% da variação total ($R^2 = 0,086$; $F = 7,512$; $p < 0,01$) da *performance* do cliente.

Embora o valor de *t* seja baixo, ele é significativo, pelo que está corroborado que o alinhamento de competências está associado à *performance* do cliente e, deste modo, pode-se dizer que

quanto mais elevado for o alinhamento de competências interorganizacionais, mais elevada é a *performance* do cliente.

A *performance* do cliente, baseada na satisfação e lealdade dos clientes, é sobretudo explicada pela capacidade de coordenar e alinhar competências interorganizacionais, que se traduz para o cliente em serviços de elevada qualidade.

A orientação coopetitiva da organização para com os seus parceiros de negócio é determinante na *performance* do cliente, por um lado, porque lhe permite ter uma orientação para a utilização do conhecimento disponível, nomeadamente, o conhecimento dos concorrentes, por outro lado, estas empresas passam a assimilar com mais profundidade a importância da comunicação e das tecnologias de informação na interacção com os seus parceiros. O alinhamento de competências interorganizacionais traduz-se numa maior capacidade de resolução problemas e melhores soluções pela efectiva troca de informação em rede. De facto, a *performance* do cliente aumenta na medida em que a organização melhora a sua comunicação interna e coloca uma maior ênfase na sua orientação coopetitiva, recorrendo às tecnologias de informação, para aceder à informação valorizável dos seus parceiros.

Olsen e Eikebrokk (2005) suportaram a relação entre a coopetição, baseada no alinhamento de competências interorganizacionais, e o sucesso de negócio. Os resultados evidenciam uma relação positiva significativa entre a coopetição e o sucesso, avaliado em termos de eficiência ($R=0,383$; $p<0,01$) e inovação ($R=0,242$; $p<0,01$). Suportaram, ainda, uma relação positiva significativa entre a coopetição e a *performance* global ($R=0,307$; $p<0,01$). Desta forma, defendem que as indústrias e redes que efectivamente coordenam recursos e capacidades com os parceiros tornam-se altamente competitivos, e que a capacidade interna de alinhamento intraorganizacional representa competências que estimulam o alinhamento externo e o valor de negócio em parcerias onde a coopetição é importante para a criação de valor. Slotegraaf *et al.* (2006) corroboraram, também, a relação positiva significativa entre a capacidade coopetitiva e a *performance* do cliente ($\Gamma=0,24$; $\beta=0,19$, $p<0,01$) e uma relação positiva significativa entre a intensidade coopetitiva e a *performance* do cliente ($\Gamma=0,36$; $\beta=0,23$, $p<0,01$).

6.2.3.2 - Os Determinantes da *Performance* Aprendizagem Organizacional

Os coeficientes de correlação de Pearson (Quadro 6.1) indicam que existe uma associação, estatisticamente significativa, entre os contratos ($0,253$; $p<0,05$) e o controlo formal ($0,252$; $p<0,05$) e a *performance* aprendizagem organizacional. Observa-se, também, uma associação, estatisticamente significativa, entre as relações de cooperação, baseadas no compromisso relacional ($0,343$; $p<0,01$) e na cooperação comunicativa ($0,363$; $p<0,01$), e a *performance*

aprendizagem organizacional. Do mesmo modo, também, se observa uma associação, estatisticamente significativa, entre as relações de coopetição, baseadas, nomeadamente, no alinhamento de competências interorganizacionais (0,220; $p < 0,05$) e nas sinergias da coopetição (0,290; $p < 0,01$) e a *performance* aprendizagem organizacional. Deste modo, estimou-se o comportamento da *performance* aprendizagem organizacional (variável dependente) a partir das dimensões o ambiente concorrencial, os contratos e o controlo formal e as relações de cooperação e de coopetição, através do MRLM.

Quadro 6.10 - Resultados da Regressão dos Factores Explicativos da *Performance* Aprendizagem Organizacional

Variáveis Independentes	R ² Square Change	Coefficiente Beta (β)	Estatística T	Significância
Compromisso Relacional	0,152	0,390	3,793***	0,000
Intensidade Coopetitiva ^a		0,063	0,610	0,543
Ambiente concorrencial ^a		-0,081	-0,789	0,432
Capacidade Coopetitiva ^a		0,099	0,959	0,340
Contratos ^a		0,107	0,966	0,337
Sinergias da Coopetição ^a		0,138	1,202	0,233
Controlo Formal ^a		0,143	1,306	0,195
Cooperação Comunicativa ^a		0,190	1,371	0,174
Alinhamento de Competências interorganizacionais ^a		0,198	1,950	0,055
Modelo Total	R² = 0,152			
	df = 80			
	F = 14,388***	Durbin-Watson: 1,986		

^a - Variáveis independentes excluídas.

*** $p < 0,001$

Os resultados do Quadro 6.10 evidenciam correlações, estatisticamente significativas, entre o compromisso relacional e a *performance*, baseada na aprendizagem organizacional. A variável independente o compromisso relacional é responsável por 15,2% da variação total ($R^2=0,152$; $F=14,388$; $p < 0,001$) da *performance* aprendizagem organizacional.

Os resultados obtidos permitem corroborar que o compromisso relacional está associado à *performance* aprendizagem organizacional e, deste modo, pode-se dizer que quanto mais elevado for o compromisso relacional, mais elevada é a *performance* aprendizagem interorganizational.

Da análise das correlações de Pearson (Quadro 6.1) era previsível que as dimensões os contratos e controlo formal e as relações de coopetição registassem um efeito positivo directo na *performance* aprendizagem interorganizational, todavia, os resultados da regressão não se revelaram estatisticamente significativos, pelo que foram excluídos do modelo (Quadro 6.10).

A *performance* aprendizagem interorganizational, baseada na aquisição e na transferência de conhecimento entre as empresas parceiras, é explicada pelo compromisso relacional existente entre os parceiros, que se evidencia pela adaptação e ou novos modelos de gestão e pelo

conhecimento de mercado que a empresa concretiza na interacção com os parceiros de negócio.

O compromisso relacional da empresa com os seus parceiros é determinante na sua capacidade para realizar a aprendizagem de mercado através de operações de marketing, de desenvolvimento e de produção e na partilha de conhecimentos e de competências. De facto, a aprendizagem interorganizacional é mais efectiva quando o compromisso relacional dos parceiros é elevado e recíproco.

Slotegraaf *et al.* (2006) suportaram uma relação positiva significativa entre a capacidade cooperativa e a aprendizagem de mercado ($\beta=0,37$; $p<0,01$) e a intensidade cooperativa e a aprendizagem de mercado ($\beta=0,29$; $p<0,01$).

Muthusamy e White (2005) operacionalizaram a *performance* de aprendizagem interorganizacional associada à capacidade de captar e desenvolver conhecimento nas parcerias e suportaram empiricamente uma relação positiva significativa entre a reciprocidade relacional e a aprendizagem interorganizacional ($R^2=0,30$, $p<0,001$; $\beta=0,26$, $p<0,01$).

6.2.3.3 - Os Determinantes da Performance Económica e Comercial

Do Quadro 6.1, através dos coeficientes de correlação de Pearson, observam-se correlações relativamente baixas apesar de algumas serem estatisticamente significativas. Os resultados indicam que existe uma associação, estatisticamente significativa, entre o ambiente concorrencial (0,292; $p<0,01$) e a *performance* económica e comercial. Observa-se, também, uma associação, estatisticamente significativa, entre a dimensão os contratos e o controlo formal, baseada nos contratos (0,230; $p<0,05$) e a *performance* económica e comercial. Do mesmo modo, também, se observa uma associação, estatisticamente significativa, entre as relações de coopetição, baseada no alinhamento de competências interorganizacionais (0,249; $p<0,05$) e a *performance* económica e comercial. Deste modo, estimou-se o comportamento da *performance* económica e comercial (variável dependente) a partir das dimensões o ambiente concorrencial, os contratos e o controlo formal e as relações de coopetição, através do MRLM.

Quadro 6.11 - Resultados da Regressão dos Factores Explicativos da *Performance Económica e Comercial*

Variáveis Independentes	R ² Square Change	Coefficiente Beta (β)	Estatística T	Significância
Contratos	0,078	0,316	3,116**	0,003
Ambiente concorrencial	0,077	0,261	2,571*	0,012
Alinhamento de Competências interorganizacionais	0,056	0,237	2,350*	0,021
Cooperação Comunicativa ^a		-0,050	-0,456	0,650
Capacidade Coopetitiva ^a		-0,054	-0,523	0,602
Sinergias da Coopetição ^a		-0,057	-0,541	0,590
Intensidade Coopetitiva ^a		0,089	0,881	0,381
Controlo Formal ^a		0,096	0,956	0,342
Compromisso Relacional ^a		-0,127	-1,165	0,248
Modelo Total	R² = 0,211			
	df = 78			
	F = 6,945***	Durbin-Watson: 2,127		

^a - Variáveis independentes excluídas.

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Os resultados do Quadro 6.11 evidenciam correlações, estatisticamente significativas, entre os contratos e a *performance* económica e comercial. Os contratos explicam apenas 7,8% da variação da *performance* económica e comercial. Evidenciam, ainda, uma associação, estatisticamente significativa, entre o ambiente concorrencial e a *performance* económica e comercial, com uma capacidade explicativa de 7,7%. As relações de coopetição, baseada no alinhamento de competências interorganizacionais têm uma explicação adicional de 5,6%, totalizando 21,1% (R²=0,211; F=6,945; p<0,001) da variância total da *performance* económica e comercial.

Os resultados obtidos permitem corroborar que os contratos e o controlo formal estão associados à *performance* económica e comercial. Deste modo pode-se dizer que quanto mais frequentes forem os contratos e o controlo formal, mais elevada é a *performance* económica e comercial.

Os resultados permitem, também, corroborar que, ainda que a capacidade explicativa seja relativamente baixa, o ambiente concorrencial feroz está associado à *performance* económica e comercial das empresas.

As relações de coopetição, baseadas no alinhamento de competências interorganizacionais estão associadas positivamente à *performance* económica e comercial. Deste modo pode-se dizer que quanto mais eficiente e efectivo for o alinhamento de competências organizacionais, mais elevada é a *performance* económica e comercial.

Embora fosse previsível que as relações de cooperação registassem um efeito positivo directo na *performance* económica e comercial, todavia, os resultados da regressão não se revelaram estatisticamente significativos, pelo que foram excluídos do modelo (Quadro 6.11).

A *performance* económica e comercial, baseada no crescimento da quota de mercado e no retorno do capital investido, é explicada pelos contratos acordados estabelecidos entre os parceiros, pela eficácia estratégica com que ultrapassa as ameaças e aproveita as oportunidades do ambiente concorrencial e pela sua capacidade de se relacionar para obter benefícios do alinhamento das competências interorganizacionais existentes na rede e ou sector.

Aparentemente, a capacidade contratual para gerir trocas relacionais sugere que os contratos bem estruturados possam vincular o controlo necessário para que os parceiros alcancem os benefícios económicos desejados, dado que os parceiros, designadamente os clientes e os concorrentes, estão dispostos a concretizar negócios com as empresas que lhes asseguram os termos contratuais (Goo e Nam, 2007; Gefen *et al.*, 2006; Sabherwal, 1999; McKnight e Cummings, 1998).

No caso deste sector, em que o valor do produto é elevado, a aplicação do contrato, aparentemente, aumenta a *performance económica e comercial* para um mais elevado nível quando a incerteza do valor de troca é elevada.

A cooperação dos parceiros, em particular entre os concorrentes, parece encorajar, por um lado, a procura de conhecimento, de novas competências e de maior rentabilidade dos recursos e, por outro lado, as empresas a maior abertura à competição pelos recursos e pelo conhecimento valorizável no mercado disponível no meio envolvente. Aparentemente, o alinhamento das competências entre os parceiros, embebidos num meio envolvente competitivo, torna-os mais ágeis na procura da satisfação das necessidades dos clientes e, conseqüentemente, aumenta a *performance económica e comercial*.

Para a variável controlo formal, Goo e Nam (2007) observaram uma relação positiva significativa entre os acordos de nível de serviço (controlo formal) e o sucesso de negócio, mediada pela confiança ($R^2=0,302$; $\beta=0,274$, $p<0,05$) e pelo compromisso ($R^2=0,633$; $\beta=0,446$, $p<0,01$).

Os resultados de Slotegraaf *et al.* (2006) para a variável ambiente concorrencial corroboram uma relação positiva significativa entre a competição e a *performance económica* ($\beta=0,26$, $p<0,01$). A ocorrência conjunta de capacidade cooperativa e competitiva tem um efeito positivo significativo na *performance* de cliente e na *performance económica* (Griffin e Hauser, 1996; Fisher *et al.*, 1997; Slotegraaf *et al.*, 2006).

Olsen e Eikebrokk (2005) suportaram a relação entre a coopetição, baseada no alinhamento de competências, e a *performance* de negócio ($R=0,307$; $p<0,01$). Slotegraaf *et al.* (2006) suportaram uma relação positiva significativa entre a capacidade cooperativa, baseada na interação intraorganizacional, e a *performance* financeira ($\beta=0,35$, $p<0,01$).

6.2.3.4 - Os Determinantes da *Performance* de Novos Produtos

Do quadro 6.1 observa-se que os coeficientes de correlação de Pearson indicam que não existe qualquer associação prevista no modelo teórico, estatisticamente significativa, entre a *performance* de novos produtos e o ambiente concorrencial, os contratos e o controlo formal e as relações de cooperação e de coopetição. Deste modo, não se procedeu à estimação do comportamento da *performance* de novos produtos (variável dependente) a partir das dimensões o ambiente concorrencial, os contratos e o controlo formal e as relações de cooperação e coopetição, através do MRLM.

A explicação para a não corroboração das hipóteses e ausência de capacidade explicativa da *performance* de novos produtos (variável dependente) pode estar associada à quase total ausência de parcerias no sector para aposta na inovação. As micro, pequenas e médias empresas, segundo os dirigentes, por um lado, não disponibilizam de recursos humanos nem capital disponível para investir em inovação e, por outro lado, estas empresas são de estrutura hierárquica em que os sócios maioritários exercem as funções de responsabilidade do topo e sua capacidade de adaptabilidade e mudança dependem quase exclusivamente dos detentores do capital.

As relações coopetitivas existentes ocorrem numa perspectiva de curto médio prazos e, aparentemente, não são formuladas estratégias corporativas para alcançar uma maior capacidade de inovação ao nível do sector e ou rede. De facto, as relações coopetitivas, eventualmente, assim só estão a ocorrer entre os concorrentes ao nível operacional e para colmatar limitações organizacionais e ou responder a necessidades específicas no imediato.

6.2.4 - Conclusão

Das 3 proposições apresentadas no capítulo 3, duas delas, P 1 e P 2, não foram testadas com modelos. Sendo assim, os resultados obtidos para a frequência das práticas de cooperação empresarial indicam que 88% das empresas inquiridas praticam alguma forma de cooperação. Esta percentagem de empresas que a praticam indicia que a proposição P 1, que visa saber se

as orientações estratégicas integram e reconhecem a importância dos comportamentos relacionais e da cooperação, seja reconhecida pelas empresas inquiridas.

A proposição P 2 visa saber se as empresas cooperam com os seus concorrentes directos. Os resultados indicam que 66% das empresas inquiridas o fazem, o que indicia que exista cooperação entre os concorrentes directos.

Mediante os resultados apresentados no Quadro 6.12, a proposição P 3 foi corroborada, significando que a aceitação de contratos e controlo está associada à confiança que, por sua vez, estão associados à frequência de protocolos e contratos estabelecidos.

De forma sumária, pode-se dizer que as hipóteses H 1 e H 2 foram parcialmente corroboradas. Isto significa que existe, apenas, uma relação positiva entre a aceitação dos contratos e o controlo formal e as relações de (b) coopetição e que não existe associação com as relações de (a) cooperação.

As hipóteses H 3 e H 4 foram também corroboradas, permitindo suportar que existe uma relação positiva entre a aversão ao risco e as relações cooperativas e que existe uma relação positiva entre ambiente concorrencial e a *performance*.

Por fim, as hipóteses H 5 e H 6 também elas corroboradas, permitindo afirmar que existe uma relação positiva entre os contratos e o controlo formal e a *performance* e uma relação positiva entre as relações de (a) cooperação e de (b) coopetição e a *performance*.

À semelhança deste estudo que corroborou as hipóteses apresentadas no Quadro 6.12, a proposição P 3 foi também suportada nos estudos de Goo e Nam (2007), Geffen *et al.* (2006), Hoekter e Mellewigt (2004) e Poppo e Zenger (2002). A corroboração da hipótese H 1b foi suportada pelo estudo de Lazzarini *et al.* (2006). A hipótese H 2b foi corroborada por Muthusamy e White (2005), Lages e Lancastre (2004), Marques (2003) e Morgado e Hunt (1994). A hipótese H 3 foi suportada por Cheng *et al.* (2002) e Cox (1993). A hipótese H 5 pelos estudos de Goo e Nam (2007), Mayer e Argyres (2004), Kim e Lee (1999), Sabherwal (1999) e a hipótese H 6 foi corroborada e ou suportada nos estudos de Slotegraaf *et al.* (2006), Tse (2005), Eikebrokk e Olsen (2005), Luo (2004), Gray e Meister (2004), Gnyawali e Madhavan (2001, 2006), Sharyn Smith (1997) e Gulati (1995).

Quadro 6.12 - Resumo das Hipóteses Testadas

P 3	A aceitação de contratos e controlo formal está associada à confiança que, por sua vez, estão ambos associados à frequência de protocolos e contratos.	Corroborada
H 1	Existe uma relação positiva entre a aceitação dos contratos e o controlo formal e as relações de (a) cooperação e (b) coopetição.	Parcialmente corroborada
H 1a	Existe uma relação positiva entre a aceitação dos contratos e o controlo formal e as relações de (a) cooperação.	Não corroborada
H 1b	Existe uma relação positiva entre a aceitação dos contratos e o controlo formal e as relações de (b) coopetição.	Corroborada
H 2	Existe uma relação positiva entre a confiança e as relações de (a) cooperação e (b) coopetição.	Parcialmente corroborada
H 2a	Existe uma relação positiva entre a confiança e as relações de (a) cooperação.	Corroborada
H 2b	Existe uma relação positiva entre a confiança e as relações de (b) coopetição.	Não corroborada
H 3	Existe uma relação positiva entre os padrões culturais e as relações coopetição.	Corroborada
H 4	Existe uma relação positiva entre o ambiente concorrencial e a <i>performance</i> .	Corroborada
H 5	Existe uma relação positiva entre a aceitação de contratos e o controlo formal e a <i>performance</i> .	Corroborada
H 6	Existe uma relação positiva entre as relações de (a) cooperação e (b) coopetição e a <i>performance</i> .	Corroborada
H 6a	Existe uma relação positiva entre as relações de (a) cooperação e a <i>performance</i> .	Corroborada
H 6b	Existe uma relação positiva entre as relações de (b) coopetição e a <i>performance</i> .	Corroborada

7 - CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Com esta dissertação, procurou-se estudar as práticas e estratégias relacionais no contexto empresarial do sector português dos moldes, particularmente, averiguar se a amostra de 92 empresas do sector industrial dos moldes reconhece as práticas relacionais e a estratégia de coopetição como factor de competitividade.

Para o efeito, realizou-se um estudo de natureza transversal, descritivo e causal, visando estudar o impacto, designadamente, das relações de confiança, de cooperação e de coopetição na *performance* empresarial.

Neste capítulo apresentam-se as conclusões que se espera que possam contribuir para aprofundar a temática da coopetição e conhecer melhor a realidade do tecido empresarial do sector de moldes para injeção de plásticos. Abordam-se os contributos deste estudo ao nível da investigação científica e tecem-se considerações quanto às suas implicações práticas. Enumeram-se as limitações inerentes ao estudo e por último, sugerem-se as orientações da investigação futura.

7.1 - Conclusões

O ambiente concorrencial internacional e a globalização dos mercados têm proporcionado mudanças profundas no mundo empresarial. Estas mudanças dão-se ao nível da intensificação da concorrência com base no aparecimento de novos concorrentes e na redução de prazos de entrega. Neste contexto, em particular, o sector de moldes português enfrenta uma necessidade de mudança para alcançar vantagens competitivas, sendo que as relações entre os parceiros de negócio, em particular, entre os concorrentes pode representar um meio para ultrapassar dificuldades concorrenciais e afirmarem-se como um sector competitivo a nível global.

Estas alterações do funcionamento dos mercados, tendencialmente mais globalizados, requerem que as empresas, que tentam superar a concorrência, nomeadamente a concorrência internacional, tenham que competir através de estratégias relacionais. Estas

empresas devem encarar não só os clientes e os fornecedores como parceiros de negócio, mas também os complementadores e concorrentes.

Por isso, são cada vez mais as empresas que tentam superar a concorrência, competindo através de estratégias relacionais, e estabelecendo contratos e protocolos com parceiros em diversas áreas de negócio. Essas empresas encaram os clientes, os fornecedores, os complementadores e os concorrentes como verdadeiros parceiros de negócio, partilhando com eles, informação relevante, tecnologias, plataformas de distribuição para actividades conjuntas, que se traduzem na criação de vantagens competitivas.

Esses efeitos, no sector de moldes, são tanto mais positivos quanto mais frequentes forem as estratégias relacionais entre parceiros, em particular, a estratégia de coopetição entre concorrentes.

Contudo, a abertura para a estratégia coopetitiva requer uma mudança no modelo de negócio e de comportamento empresarial. A estratégia de negócio deixa de estar centrada exclusivamente na criação de valor para a empresa. Isto porque a perspectiva coopetitiva parte do entendimento que dentro da interdependência entre empresas ocorre, tanto os processos de criação de valor como os de partilha de valor. Esta perspectiva tem o foco principalmente nas fontes e mecanismos de criação de valor ao nível da rede (sector).

Assim, as empresas devem procurar a interacção, procurando o foco nas relações de modo a alcançar e partilhar conhecimento. Esta mudança implica ser capaz de interagir com os clientes, mas também com os fornecedores, os complementadores e os concorrentes. Muthusamy e White (2005) examinaram e concluíram que a confiança, o compromisso relacional e o poder de partilha estão positivamente relacionados com efectivos processos colaborativos que influenciam positivamente a aprendizagem e transferência de conhecimento. Esta cooperação comunicativa traduzir-se-á numa nova abordagem ao mercado, em melhores soluções tecnológicas e melhores e mais abrangentes competências no sector de moldes português.

Desta forma, as empresas para explorarem as oportunidades de negócio criados pela globalização dos mercados, devem rever as suas estratégias relacionais e estarem mais abertas a coopetirem neste sector em particular. De facto, a empresa isolada já não controla nem modela o negócio, este passou a ser um processo partilhado, onde a possibilidade de sucesso da actividade empresarial parece ser proporcional ao envolvimento dos seus parceiros de negócio.

A estratégia de coopetição parece ser uma solução, quando os recursos financeiros e tecnológicos são uma limitação e o processo partilhado seja a forma de alcançar a maior flexibilidade na resposta às necessidades do mercado. Esta mudança, em termos de prática empresarial, parece traduzir-se na consideração dos factores relacionais como factores críticos para sustentar a vantagem competitiva. Concretizando esta coopetitividade em prazos de entrega reduzidos, maior capacidade produtiva, tecnologia e inovação disponível para responder às novas necessidades e expectativas dos clientes, novas e mais soluções integradas.

Nesse sentido, a mudança na dinâmica dos mercados, concretamente mais globalizados e abertos, repercute-se nas estratégias competitivas das empresas. No actual contexto, não deixa de ser interessante estudar a emergência dos factores relacionais como factores competitivos, nomeadamente, no que se concerne à coopetição dentro de sectores de actividade ou de indústrias. Lado *et al.* (1997) argumentam que o efeito da ocorrência conjunta da cooperação e competição eleva a *performance* da empresa. A sinergia da coopetição produz vários benefícios, incluindo aprendizagem, redução de custos, partilha de recursos e inovação.

Assim, atendendo à actualidade do tema e à limitada literatura sobre a estratégia relacional coopetitiva, considerou-se oportuno e pertinente averiguar se no contexto do sector de moldes português, o comportamento estratégico reflecte essa mudança, isto é, se as empresas coopetem neste sector em particular ou se, pelo contrário, continuam a competir com estratégias competitivas puras, negligenciando a importância da coopetição num sector que exporta cerca de 92% dos seus produtos.

Anderson e Narus (1990) argumentam que uma vez a confiança estabelecida, as empresas aprendem que esforços conjuntos coordenados conduzem a resultados que excedem o que a empresa poderia alcançar se actuasse isolada. A confiança é central no sucesso das relações de cooperação e de coopetição. Neste sentido, pretende-se saber se existem relações entre a aceitação de contratos e controlo formal e a frequência de contratos e protocolos com a confiança.

Para que as estratégias relacionais tenham sucesso no meio empresarial é necessário que existam condições que propiciem essas mesmas relações estratégicas. Neste sentido, pretende-se averiguar se existem relações entre a cultura nacional e organizacional, o nível de confiança, que é o pilar das relações e da actividade empresarial, e os contratos e controlo formal, que segundo Lazzarini (2006) fomenta e alimenta a confiança, com a mútua cooperação.

O reconhecimento das estratégias relacionais é igualmente importante entre concorrentes num sector muito exigente tecnologicamente, requerendo uma complementaridade, principalmente, quando o sector é constituído por pequenas e médias empresas que apresentam limitações de recursos. Por isso, a investigação prosseguiu com a procura de relações entre a cultura nacional e organizacional, a aceitação de contratos e controlo formal, a confiança e a mútua cooperação com a coopetição.

Por último, procurou-se relacionar as orientações para a aceitação de contratos e controlo formal, para relações de cooperação e de coopetição com a *performance* empresarial, utilizando para o efeito a metodologia de sistematização num modelo estrutural a relação entre as variáveis e a *performance* empresarial. Esperava-se que quanto maior for o R^2 maior fosse a explicação da variância da *performance*, da coopetição, da cooperação e da confiança pelas respectivas variáveis independentes.

Assim, o tema central da presente dissertação é “A importância da confiança na orientação para a coopetição e o efeito desta na *performance* empresarial”.

Para objecto deste estudo transversal foram seleccionadas apenas empresas que integravam o sistema de valor da indústria de moldes: empresas de produção de moldes, empresas de concepção e projecto de moldes, empresas de acessórios e ou execução de trabalhos de subcontratação de maquinaria e acabamento, empresas intermediárias de negócio de moldes, empresas de estruturas para moldes. O universo inquirido foi identificado a partir de uma base de dados dos associados da Cefamol, da lista de páginas amarelas (www.pai.pt), da lista de empresas de fornecedores potenciais e actuais da Key Plastics Portugal.

A recolha dos dados foi efectuada através de um questionário destinado a dirigentes que ocupassem um lugar no topo da hierarquia e que conhecessem bem a orientação estratégica da empresa. Nesse sentido, foram contactadas todas as empresas, por telefone ou pessoalmente, para explicar os objectivos do estudo e pedir colaboração para responderem ao questionário. Se a empresa aceitasse colaborar, era identificado o respondente e, seguindo o conselho de Godin (1999), pedia-se a permissão para entregar pessoalmente o questionário, ou para o enviar por correio. De um universo de 206 empresas, 92 responderam (44,7%).

O tratamento dos dados foi efectuado através do *software* de análise estatística SPSS 15.0. Antes de se iniciar a análise propriamente dita, isto é, o teste das hipóteses, foi efectuada uma análise prévia dos dados e uma análise de fiabilidade e validade do modelo de medidas do questionário. Assegurada a fiabilidade e validade das medidas das variáveis latentes,

prosseguiu-se com a aplicação das técnicas estatísticas definidas em função dos objectivos e hipóteses da investigação e da natureza das variáveis e das suas escalas de medida.

Utilizaram-se, sobretudo, técnicas estatísticas paramétricas para avaliar as relações entre variáveis e as diferenças entre variáveis. Especificamente, utilizaram-se técnicas univariadas (teste *t* e a ANOVA univariada), bivariadas (coeficiente de correlação de Pearson) e multivariadas (modelo de regressão linear múltipla, análise factorial exploratória e confirmatória).

A aplicação das referidas técnicas estatísticas permitiu realizar dois tipos de estudo, um de natureza descritiva e comparativa e outro de natureza causal. Ambos assumem características transversais. Os resultados obtidos permitiram retirar as conclusões que seguidamente se apresentam.

7.1.1 - Conclusões do Estudo Descritivo

O ponto de partida desta investigação consistiu na identificação das orientações relacionais seguidas pelas empresas em análise, especificamente, em verificar se as práticas e comportamentos relacionais com os seus parceiros eram reconhecidas como factores de competitividade e, em particular, se ocorriam práticas e trocas relacionais com os concorrentes directos, ou seja, se desenvolvem relações cooperativas entre as empresas em análise.

A identificação das orientações relacionais seguidas pelas empresas em estudo desenvolveu-se, portanto, dentro da perspectiva da co-existência de cooperação e competição entre empresas concorrentes (Nalebuff e Brandenburger, 1996).

Antes de se avançar com a identificação da preponderância dos determinantes das relações de cooperação e competição e a influência destes na *performance* empresarial, foi analisado o processo formal da definição da estratégia empresarial. Verificou-se que apenas 41.8% das empresas inquiridas têm uma estratégia explícita, formalizada em documento próprio, conhecido por todas as chefias. As restantes empresas (58.2%) competem com estratégias implícitas, que em alguns casos só são conhecidas pela gerência das empresas (11%) e noutros casos são intuitivamente conhecidas pelos directores das empresas (47.3%).

As empresas inquiridas são, sobretudo, empresas exportadoras, sendo 72% do volume de negócios realizado nos mercados externos. Todavia, 80% do volume de negócios para o

mercado interno correspondem a vendas realizadas com intermediários ou actividades de subcontratação para moldes para exportação.

Os principais mercados externos de destino dos moldes para injeção de plásticos das empresas inquiridas são o comunitário e os EUA. O principal destino dos moldes é o comunitário, o que justifica porque é que a indústria automóvel ocupa, de forma destacada, o primeiro lugar do *ranking* de vendas com 79.1% das empresas inquiridas, o segundo é dividido pelo segmento de utilidades domésticas e electrodomésticos, com 32 e 23.1%, respectivamente. Já o terceiro lugar do *ranking* é partilhado pela Indústria Eléctrica e a da Electrónica e Telecomunicações, com 21 e 14,3%, respectivamente. O mercado dos EUA tem perdido preponderância, em parte, devido à queda de valorização do dólar face ao euro, ajudado pelo abrandamento económico internacional.

As empresas inquiridas continuam a preferir as estruturas hierárquicas para se organizarem - 90%. O modelo de organização predominante nas empresas em estudo assenta na departamentalização funcional, onde as responsabilidades de gestão são atribuídas com base na propriedade do capital. No entanto, nas empresas mais pequenas encontrou-se um modelo organizacional onde o empresário-proprietário representa a figura central da organização, sendo ele o responsável pela tomada de decisões.

Quanto ao lugar que o departamento de marketing ocupa na estrutura, 84% das empresas inquiridas atribuem ao serviço ou departamento de marketing um lugar no topo da hierarquia, 12% têm-no no nível intermédio e 4,3% têm-no ao nível individual, com autonomia do colaborador. Neste último grupo estão as empresas de reduzida dimensão, em que as funções de marketing são executadas pelos seus gerentes.

Um ponto central da investigação é saber qual preponderância das práticas de cooperação empresarial entre as empresas inquiridas. Nesse sentido, apenas 12% das empresas inquiridas não pratica qualquer forma de cooperação. As restantes 88% afirmam praticar alguma forma de cooperação empresarial com os parceiros de negócio: fornecedor, cliente, concorrente, complementador. Esta cooperação ocorre em diversas actividades, tais como prototipagem e *design*; concepção e projecto de molde; execução de pequenas séries e amostras; execução de produção parcial ou total do molde; execução de um projecto ou conjunto de moldes; comercialização, distribuição e representação do produto.

Os parceiros preferenciais nas relações de cooperação das empresas inquiridas são os complementadores e os clientes, com 93% e 91%, respectivamente. A cooperação com o parceiro complementador faz-se sobretudo ao nível de serviços tais como testes, execução de

amostras e pequenas séries. Embora algumas empresas inquiridas identifiquem a execução de actividades específicas do molde como serviços complementares. A identificação deste parceiro como preferencial pode estar associada ao facto de ser, aparentemente, o mais remoto potencial concorrente. Por outro lado, entendem que um serviço de qualidade e flexível deste parceiro permite àquelas empresas operacionalizar um integrado serviço ao cliente.

As empresas inquiridas colocaram em terceiro lugar do *ranking* como parceiros de cooperação, os seus fornecedores. Das empresas inquiridas, 86% dizem cooperarem, principalmente, em actividades tais como actividades específicas de construção do molde; testes, ensaio e controlo do produto; concepção e projecto de molde e produção parcial ou total do molde. Verificou-se que muitas das empresas inquiridas identificam como fornecedores, empresas que fazem actividades específicas ou produção parcial do molde. De facto, estes parceiros que produzem de forma parcial moldes são concorrentes, embora possam assumir uma parceria. Todavia, os dirigentes tendem a contextualizar estes parceiros, ainda, como fornecedores, mas não deixam de lembrar que são vários os concorrentes directos actuais que nasceram como fornecedores.

As empresas inquiridas escolhem como quarta preferência os seus concorrentes. Das empresas inquiridas, 66,3% dizem ter uma relação de cooperação. Estas empresas cooperam com os seus concorrentes em actividades como sejam a produção parcial ou total do molde; execução de actividades específicas de construção do molde; comercialização, distribuição ou representação do produto e execução de um projecto ou conjunto de moldes. Constatou-se, também, que uma parte das empresas inquiridas ainda não cooperam com concorrentes, mas estão disponíveis e abertos para o realizarem no futuro. Todavia, os dirigentes associam a dificuldade em cooperar às características da cultura nacional onde ainda prevalece o individualismo. Paralelamente, continua a existir uma aversão ao estabelecimento de protocolos e acordos organizacionais. Alguns dirigentes enumeram más experiências no passado para prolongarem uma abertura a novas parcerias e/ou protocolos para novos negócios.

Das empresas inquiridas, 66% afirmaram já ter estabelecido relações de cooperação com concorrentes, o que parece indicar a existência de relações coepetitivas no sector de moldes para injeção de plásticos.

Os resultados levam-nos a concluir que os mecanismos de gestão contratual não têm ainda uma efectiva função complementar na gestão relacional no seio do tecido empresarial do sector de moldes. Porém, a frequência da concretização de contratos e protocolos organizacionais são explicados pela confiança, evidenciando a tendência de que empresas continuam a preferir a concretização dos seus negócios com base na bondade e capacidade

do parceiro. Significa também que o sector não reconhece o papel do controlo formal, através da explicitação de regras, relatórios e acordos do nível de serviço e sistemas de controlo de custos nas transacções comerciais (Martinez e Jarrillo, 1989; Gulati, 1995; Uzzi, 1997; Goo e Nam, 2007), como fundamental.

A fraca atractividade do sector de actividade em análise tem sido agravada pela recessão económica que se vive em Portugal, especialmente provocada pelo significativo abrandamento dos mercados internacionais. Países pequenos e abertos aos mercados internacionais, como é o caso de Portugal, tendem a registar flutuações económicas mais pronunciadas, particularmente um sector que está dependente da exportação, como é o caso da quase totalidade das empresas em análise.

Num contexto concorrencial com estas características, em que o sector de actividade é pouco atractivo, as empresas deveriam procurar competir recorrendo a factores competitivos distintivos ou apostando em relações duradouras com clientes.

O facto de as empresas reconhecerem os factores relacionais como factores de competitividade, evidencia suporte das teses recentes que argumentam que as relações e os comportamentos relacionais são uma prioridade para as organizações (Sheth e Parvatiyar, 1995). No entanto, não significa que estas relações estejam no topo das prioridades das empresas (Day, 2000) e que a competição com base em factores transnacionais esteja completamente ultrapassada (Anderson e Narus, 1991).

7.1.2 - Conclusões do Estudo das Relações

Com base na revisão da literatura sobre estratégias relacionais e no comportamento relacional das empresas em estudo, foram estimados, com a utilização do MRLM, três modelos de relações que visam verificar empiricamente o grau de influência de um conjunto de variáveis independentes em cada variável dependente. A *performance* assume-se como a variável latente dependente pura, sendo que as outras - o ambiente concorrencial, os padrões culturais, a confiança, os contratos e controlo formal, a cooperação e a coopetição - são as variáveis latentes dependentes bivalentes, que foram as escolhidas para os modelos teóricos e revelaram suporte teórico na revisão da literatura.

A operacionalização destes três modelos de relações envolveu três categorias de variáveis: as contextuais e ou ambientais (cultura organizacional e nacional e o ambiente concorrencial), as relacionais (frequência de contratos e protocolos, a confiança, a cooperação e a coopetição) e

as de *performance*. A sua estimação foi efectuada em duas fases. Na primeira fase procedeu-se à estimação dos modelos de medida, através da análise factorial exploratória e confirmatória. Purificados os modelos de medida, os oito conceitos extraídos evidenciaram consistência conceptual, verificada pela consistência das componentes principais constituintes. Os valores da fiabilidade das medidas são aceitáveis ou bons, sendo os itens considerados medidas adequadas e fiáveis para medir os respectivos conceitos. Confirmada a aceitabilidade dos modelos de medida, prosseguiu-se com a segunda fase e estimaram-se os modelos de investigação.

O teste das hipóteses foi efectuado seguindo os modelos operacionais. Entre os oito conceitos foi possível testar um total de 46 relações, correspondentes a 12 hipóteses genéricas, desdobradas em 46 hipóteses.

Das 46 hipóteses (relações) testadas nos três modelos, das quais 31 relações não foram corroboradas e as restantes 15 foram suportadas pelo estudo empírico. Relativamente à significância dos efeitos das variáveis no teste das hipóteses foram as variáveis relacionais, de forma genérica, que mais relevância registaram nos resultados do estudo empírico.

De facto, as variáveis relacionais revelaram desempenhar um papel central na implementação de estratégias relacionais, designadamente nas relações cooperativas e cooperativas seguidas pelas empresas em estudo.

A aceitação dos contratos e do controlo formal tem capacidade para explicar a confiança, baseada na capacidade e na benevolência. Por um lado, a confiança, baseada na capacidade, é relevante porque pode significar o reconhecimento das competências, permitindo às empresas exercerem domínio sobre os seus parceiros de negócio. Por outro lado, a confiança, baseada na benevolência, representa a bondade e a preocupação que a empresa tem para ultrapassar as dificuldades e os problemas dos parceiros.

O estabelecimento de contratos e protocolos com organizações com fins lucrativos são explicados pela confiança, baseada na benevolência e na capacidade. A capacidade relacional das empresas depende da sua iniciativa para estabelecer protocolos, mas depende, principalmente, da confiança que deposita nos parceiros de negócio.

A confiança, baseada na capacidade, benevolência e na reputação social revelou-se determinante na cooperação, baseada na cooperação comunicativa e no compromisso relacional. A cooperação comunicativa, neste sector, é sobretudo explicada pela confiança, baseada na capacidade dos seus parceiros. A cooperação comunicativa entre os clientes e os

fabricantes de moldes cresce à medida que aqueles desenvolvem a confiança na sua capacidade de construção de moldes, cujas soluções construtivas lhes proporcionam elevada *performance* ao longo da vida útil do molde/produto. A cooperação interorganizacional decorre de um processo da junção do compromisso relacional e a cooperação comunicativa entre os parceiros de negócio. Para que esta cooperação seja efectiva é importante que os fabricantes de moldes desenvolvam junto dos seus parceiros uma confiança baseada capacidade e na reputação social positiva através de um comportamento relacional responsável e se empenhem em satisfazer as necessidades, nomeadamente, a dos concorrentes naquilo que é importante para os clientes finais do sector de moldes.

O compromisso relacional, para além de ter revelado ter um efeito positivo nas sinergias da coopetição, revelou também, capacidade para influenciar positivamente a *performance* aprendizagem organizacional. Aparentemente, o compromisso relacional nas relações cooperativas torna a aprendizagem organizacional mais efectiva. Todavia, a cooperação, baseada na cooperação comunicativa não revelou uma relação positiva com a *performance* aprendizagem organizacional.

Sendo a coopetição um conceito central da investigação, não deixa de ser relevante que os resultados identificaram que os padrões culturais, nomeadamente a aversão ao risco, têm um impacto positivo na capacidade cooperativa das empresas. Isto pode significar que a aversão ao risco, seja preponderante para que as empresas do sector integrem o conhecimento do mercado, em particular o dos seus clientes, para que detenham as melhores soluções de modo a reduzir o risco de perda de competitividade para outros centros de saber internacionais.

Todavia, os resultados para a intensidade cooperativa e o alinhamento de competências não revelaram capacidade explicativa, pelo que pode indiciar que as empresas ainda não assimilaram com a profundidade necessária a importância da orientação para a integração do conjunto de competências, saber e do sistema de valor do sector, de modo que o projecte com o verdadeiro interesse estratégico que os sectores industriais clientes de maior relevância comercial, a nível global, estejam disponíveis a pagar o preço justo pelo valor criado/oferecido.

Relevante e surpreendente é verificar que, embora o controlo formal não se revele determinante da cooperação, revela forte capacidade explicativa das sinergias da Coopetição. Deste modo, pode-se inferir que quanto mais frequente for o controlo formal tanto maiores serão as sinergias da coopetição. Adicionalmente, contrário ao esperado, a confiança revelou não ser determinante nas sinergias de coopetição. Neste sentido, os mecanismos de gestão contratual parecem demonstrar importância nas sinergias da coopetição para produzir

benefícios, incluindo a aprendizagem, a redução de custos, a partilha de recursos e a inovação (Levinthal, 1990; Zahra e George, 2002).

O compromisso relacional e o controlo formal revelam ter uma forte capacidade para explicar as sinergias da cooperação. Regista-se, ainda, que o controlo formal é a dimensão com maior capacidade explicativa das sinergias de cooperação. Aparentemente o controlo formal, que teoricamente fomenta a confiança entre os parceiros de negócio, desencadeia e promove sinergias com o compromisso relacional desses mesmos parceiros de negócio.

Finalmente avança-se para a discussão da *performance* empresarial. Os resultados parecem corroborar que o alinhamento de competências interorganizacionais é determinante na *performance* do cliente. A percepção por parte do cliente de que a empresa detém uma orientação cooperativa para com os seus parceiros de negócio no sentido de coordenar e alinhar competências interorganizacionais para responder na integra às suas necessidades e expectativas mostra-se determinante na *performance* do cliente porque permite à empresa colocar os esforços organizacionais na melhoria dos seus produtos e serviços.

A aprendizagem organizacional é fundamental nas organizações, e torna-se central quando o compromisso relacional revela capacidade explicativa na concretização dessa aprendizagem no seio das organizações. O compromisso relacional que a empresa desenvolve com os seus parceiros de negócio determina a sua capacidade para realizar a aprendizagem de mercado através de operações de marketing, desenvolvimento e da troca e partilha de conhecimentos e competências. De facto, esta aprendizagem organizacional é mais eficaz quando o compromisso relacional dos parceiros é elevado e recíproco (Slotegraaf *et al.*, 2006; Muthusamy e White, 2005).

A *performance* económica e comercial é fundamental na medição da *performance* global, e o ambiente concorrencial, o controlo formal e o alinhamento de competências interorganizacionais revelam ter um impacto positivo na *performance* económica e comercial. Deste modo, pode-se dizer que quanto mais competitivo é o meio envolvente, quanto mais frequente for o controlo formal e quanto mais efectivo for o alinhamento de competências interorganizacionais, melhor é a *performance* económica e comercial destas empresas. Todavia, ao contrário do que era previsível, as relações de cooperação não revelam ser determinantes da *performance* económica e comercial. De facto, as organizações que vivem e lidam num meio envolvente competitivo, que detém a percepção da importância do controlo e coordenação das suas actividades e que propiciam um ambiente de intensa aprendizagem intra e interorganizacional desenvolvem uma cultura competitiva que conduz a uma melhor *performance* económica e comercial e, conseqüentemente, ao sucesso do negócio.

Observa-se, ainda, que a *performance* de novos produtos não é explicada pelo modelo testado, o que aparentemente pode significar que as empresa inquiridas não apostam em produtos inovadores e, apenas, introduzem melhorias ou novas soluções a pedido dos clientes.

Assim, pode-se afirmar que a coopetição, consubstanciada em relações de cooperação entre concorrentes, ganha relevância como estratégia relacional e a sua prática emerge como factor de competitividade das empresas. A vantagem competitiva continua a ser a força motora que leva as empresas a procurarem alcançar uma *performance* superior aos seus concorrentes.

O contexto altamente competitivo como o actual, exige às empresas capacidade estratégica e, eventualmente, a busca de factores competitivos relacionais nas suas orientações estratégicas. A confiança é preponderante no desenvolvimento de estratégias coopetitivas. As empresas podem encontrar nos seus coopetidores, os parceiros para concretizarem projectos de inovação, partilha de tecnologias e recursos, troca de serviços, partilha de informação, plataformas de representação comercial para acesso a novos mercados, de modo a reduzirem custos e risco. Assim, as empresas podem gerar rendimentos económicos e alcançar uma *performance* superior através da competição e da cooperação em simultâneo.

Este é um sector altamente fragmentado e fortemente influenciado pela economia internacional. Assim, no contexto da globalização, a indústria de moldes reflecte o que se passa nos seus principais mercados, nomeadamente, no mercado europeu e no dos EUA. Todavia, trata-se de um sector de tecnologia intensiva na manufactura e capital humano altamente qualificado na concepção e projecto, onde a cooperação com a concorrência em sentido lato (Porter, 1985, 1991), que inclui os concorrentes directos, assume uma importância crescente na competitividade nos seus diversos níveis: empresarial, nacional e mesmo global.

A coopetição pode revelar-se de interesse para a indústria de moldes, dadas as suas características estruturais, que são, sobretudo, pequenas e médias empresas. Porém, se essa PME possuir habilidades em estabelecer relações coopetitivas pode tornar-se uma alternativa para contornar as limitações associadas à sua dimensão e alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, a adopção de estratégias relacionais, designadamente as que ocorrem entre empresas concorrentes, a coopetição, pode afectar de forma positiva a *performance* global das empresas. Deste modo, pode-se adiantar que as empresas com maior confiança nos seus concorrentes são mais competitivas porque são mais orientadas para a coopetição e, conseqüentemente, podem elevar a sua *performance*.

7.2 - Principais Contributos

Em termos científicos, a presente dissertação contribui, fundamentalmente, para o aprofundamento de conhecimentos na área das estratégias empresariais, designadamente, na estratégia da coopetição. Especificamente, contribui para esclarecer algumas dúvidas sobre a importância das práticas relacionais como factores de competitividade e sobre o campo de aplicação dessas práticas no mercado *business-to-business*.

Neste estudo, foram desenvolvidas e adaptadas escalas para medir as oito variáveis latentes utilizadas neste trabalho: a frequência de contratos e protocolos; a aceitação de controlo formal e contratos, a confiança; a cultura nacional e organizacional; o ambiente concorrencial; a mútua cooperação; a coopetição e a *performance*. O estudo da fiabilidade e validade dos modelos de medidas, efectuado através de análise factorial exploratória e análise de fiabilidade, revelou bons ajustamentos das medidas aos dados, representando escalas consistentes e válidas que poderão ser aproveitadas, quer a nível académico quer empresarial, para operacionalizar os conceitos.

A nível prático este estudo para além de ajudar a conhecer a realidade empresarial do sector português dos moldes, pode ser um elemento dinamizador de um processo de reestruturação que envolva o reconhecimento das dimensões relacionais como factores de competitividade.

7.3 - Limitações do Estudo

Esta investigação não está isenta de limitações. Contudo, elas não põem em causa o sentido das conclusões que não poderão deixar de ser aceites com as devidas precauções.

Ao longo do trabalho, tanto as limitações de ordem metodológica, como as incertezas na interpretação da realidade, foram sendo mencionadas sempre que se julgava pertinente. Mas o aperfeiçoamento da investigação que posteriormente se pode desenvolver a partir desta, não assenta na colmatação de lacunas metodológicas. Os resultados do estudo empírico fornecem orientações preciosas para alcançar um patamar qualitativo mais elevado. Deste modo, podem distinguir-se recomendações quanto à substância e quanto à sua forma. Essas recomendações são sistematizadas em seguida, com vista a facilitar a sua interpretação e análise.

Quanto à Substância

O facto de se examinar a concordância em relação à realização de contratos, controlo formal e protocolos assim como relações de cooperação, de coopetição e a *performance* empresarial num dado momento do tempo, quando se sabe que qualquer um dos referidos aspectos muda no decorrer do mesmo, constitui uma limitação do estudo, podendo ser preferível adoptar uma abordagem longitudinal.

As relações de cooperação e de coopetição não têm capacidade para explicar a variação da *performance* empresarial, baseada na *performance* do cliente. Outro facto relevante é nenhum dos quatro factores da dimensão coopetição, nem ambos factores da dimensão contratos e o controlo formal explica a variância da *performance* empresarial, baseada na *performance* aprendizagem organizacional.

As questões destinadas à medição da coopetição foram adaptadas e a literatura existente é, ainda, muito restrita.

Neste estudo, o modelo conceptual requer uma análise recorrendo à modelagem de equações estruturais, mas tal não foi possível devido à reduzida dimensão da amostra.

Quanto à Forma

A generalização das conclusões é reduzida ou, pelo menos, deve ser considerada com precauções porque o sector dos moldes não é representativo de toda a indústria Portuguesa.

Dado que uma das características do inquérito é o anonimato das respostas, embora nos casos em que a resposta foi recolhida pessoalmente tivesse sido possível a identificação da empresa, não foi possível determinar se existiam diferenças significativas entre as empresas que responderam e as que não o fizeram, procedimento que permitiria perceber a origem de um eventual enviesamento que possa decorrer das não respostas.

O modelo pressupõe que o inquirido ocupe um lugar no topo da hierarquia e conheça bem a estratégia da empresa e uma parte do questionário é centrada na avaliação das percepções individuais. Essas exigências do estudo tornam a entrevista pessoal o instrumento mais fiável para a recolha da informação, uma vez que permite avaliar com mais rigor a posição hierárquica do inquirido e reduzir a incerteza quanto à natureza das percepções que ele de facto tem sobre a realidade que o rodeia. Assim, a melhoria qualitativa da informação recolhida

deve passar pela adopção da entrevista pessoal como meio privilegiado de recolha de dados e de contacto com os executivos das organizações a estudar.

As recomendações consistem fundamentalmente em oportunidades para melhorar a fiabilidade das conclusões, detectadas ao longo da investigação.

7.4 - Sugestões para Investigação Futura

Para investigação futura deve ser estudado o sector recorrendo à modelagem de equações estruturais. Com base na revisão da literatura, propõe-se a estruturação do modelo conceptual apresentado na figura 7.1 que com esta metodologia é possível ultrapassar uma das limitações do estudo aqui apresentado que é estudar os efeitos mediadores das relações de coopetição e cooperação entre a cultura, os contratos e controlo formal e confiança e a *performance*.

Proposta de modelo para futuras investigações a testar através da modelagem de equações estruturais:

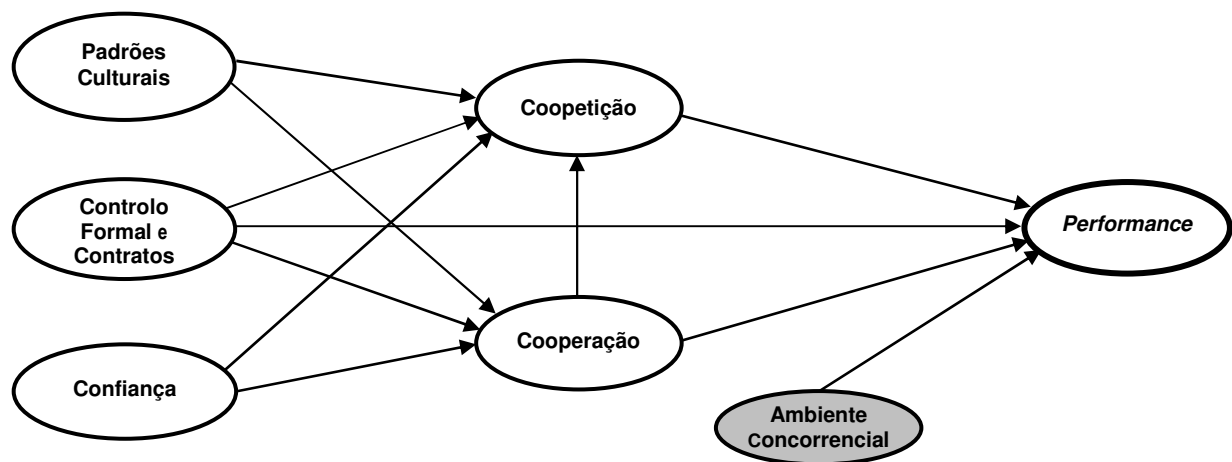


Figura 7.1 - Modelo Conceptual para Investigação Futura

Propõe-se, igualmente, que o modelo seja testado num universo mais vasto, abrangendo mais indústrias, em particular, estudar o efeito mediador da coopetição de empresas de serviços e ou turismo e compará-las.

7.5 - Conclusões Finais

As empresas parecem reconhecer a importância dos comportamentos relacionais e as práticas de cooperação empresarial como factor de competitividade, pois a esmagadora maioria (88% das empresas) praticam alguma forma de cooperação empresarial.

As práticas de cooperação ocorrem com todos os parceiros de negócio, nomeadamente, com os concorrentes directos (66% das empresas inquiridas), o que indicia a existência de coopetição no sector em estudo.

De forma mais concreta, pode-se afirmar que existe uma associação positiva entre a aceitação de contratos e controlo formal, associada à confiança que, por sua vez, estão associadas à frequência de protocolos estabelecidos entre as empresas.

Foi corroborado que as relações cooperativas estão positivamente associadas aos contratos e ao controlo formal, mas a hipótese que visa estudar se existe uma relação entre o controlo formal e as relações de cooperação não foi verificada e, portanto, foi refutada.

A confiança tem uma associação positiva com as relações de cooperação. Todavia, a associação com as relações de coopetição não foi verificada e, portanto, também é refutada.

Os padrões culturais, baseado na aversão ao risco, têm um efeito positivo nas relações de coopetição, podendo-se afirmar que a aversão ao risco tem um impacto positivo na coopetição.

Foi também corroborado que o ambiente concorrencial, os contratos e o controlo formal, as relações de cooperação e de coopetição têm um efeito positivo na *performance* global.

Desta forma, pode-se dizer, com as devidas precauções, que os resultados corroboram a hipótese teórica genérica em estudo: “a confiança, o controlo formal e os padrões culturais influenciam as relações de cooperação e de coopetição que, por sua vez, aliadas ao controlo formal e ao ambiente concorrencial, influenciam a *performance* empresarial”.

As precauções residem no facto das hipóteses individuais relativas à associação do controlo formal e as relações de cooperação e à associação da confiança com as relações de coopetição não terem sido verificadas e, portanto, foram refutadas.

As conclusões retiradas deste estudo não devem ser generalizadas a outras indústrias por se tratar de um sector específico e por se tratar de uma amostra de tamanho reduzido.

Apêndices

Apêndice I - O Questionário

Apêndice II - Matriz de Correlações

QUESTIONÁRIO A DIRIGENTES DAS EMPRESAS DE MOLDES

Este Questionário visa recolher informação para realizar um estudo empírico que irá fazer parte integrante de uma dissertação de mestrado. Com este estudo pretende-se analisar o Papel da Confiança nas Relações de Cooperação e Coopetição² com os parceiros de negócio (clientes, fornecedores de produtos e de serviços directos e complementares e concorrentes) e a influência dessas relações na *Performance* das empresas de Portugal.

Nota importante: As respostas são estritamente confidenciais e anónimas, os dados recolhidos do questionário destinam-se a tratamento estatístico com objectivo restrito à investigação e em nenhuma situação são revelados individualmente. A resposta ao questionário demora em média 15 minutos. AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO.

No preenchimento do questionário tenha por favor em atenção os seguintes aspectos:

1º - É importante que responda a todas as questões. Caso contrário o questionário não pode ser considerado válido para tratamento estatístico. Assinale a resposta com **X**.

2º - As afirmações ou questões foram concebidas de modo a serem respondidas com uma escala de 7 pontos.

3º - Em cada afirmação ou questão deverá assinalar apenas uma só resposta, utilizando a escala de 7 pontos.

Agradecemos a sua preciosa colaboração à investigação proposta. Os resultados irão contribuir para o avanço da teoria sobre gestão estratégica e dotar as empresas de informação que lhes irá permitir fazer melhores opções. Prevê-se que o trabalho esteja pronto no prazo de 4 meses. A partir dessa data as empresas respondentes poderão solicitar os resultados do estudo através de e-mail.

Carlos Norberto Brito Esteves

Tel.: 244819236 ou 96 230 1331

e-mail: carlos.esteves@kpp.pt

² Entende-se por Coopetição comportamentos empresariais estratégicos que envolvem, simultaneamente, cooperação e competição entre empresas concorrentes.

GRUPO I - VARIÁVEIS DE CARACTERIZAÇÃO

GOSTARÍAMOS QUE O(A) SR.(A) RESPONDESSE ÀS QUESTÕES SEGUINTE SOBRE AS CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

1. Ano de criação da empresa: _____ 2. Capital Social da empresa: _____ Euros
3. Principais produtos e/ou serviços vendidos: _____
4. Número de trabalhadores em Dezembro de 2007: _____
5. Forma jurídica da empresa: Empresa Individual Soc. Quotas Soc. Anónima Outra: _____
6. Volume de negócios líquido em 2007: Inferior a 500.000 Euros Superior a 500.000 e Inferior a 1.500.000 Euros
 Superior a 1.500.000 e Inferior a 3.000.000 Euros Superior a 3.000.000 e Inferior a 6.000.000 Euros
 Superior a 6.000.000 e Inferior a 10.000.000 Euros Superior 10.000.000 Euros
7. Distribuição percentual das vendas entre: Mercado interno _____% Mercado externo _____%
8. Por ordem de importância (1º, 2º, 3º), identifique as suas principais indústrias clientes: Automóvel _____ Utilidades Domésticas _____
 Electrodomésticos _____ Eléctrica _____ Electrónica e Telecomunicações _____ Farmacêutica _____ Outra: (Qual?): _____
9. Mercado de actuação: Comunitário USA América Latina Outro (Qual?): _____
10. A estratégia da empresa: É intuitivamente conhecida e respeitada pelos Directores Existe na mente do Director-Geral
 Está definida num documento escrito partilhado por toda a Direcção
11. Entre as alternativas abaixo descritas, indique a estrutura organizacional da empresa:
 Hierárquica/funcional Matricial Divisionada (e.g. por produto, por cliente, etc) outra: _____
12. A que nível são tomadas as decisões de Marketing? Nível de topo Nível intermédio Individual (autonomia do colaborador)
13. A sua empresa mantém alguma forma de cooperação? Sim Não
14. Se respondeu sim, entre as alternativas de cooperação a seguir descritas, assinale com uma cruz, aquela(s) que a empresa pratica com cada um dos parceiros:

ACTIVIDADE REALIZADA COM O PARCEIRO	Fornecedor	Cliente	Concorrente	Complementador*	Outro: Centro tecnológico/Universidade
Prototipagem, optimização, simulação ou <i>design</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concepção, desenvolvimento e projecto de molde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Execução de pequenas séries, protótipos, amostras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produção parcial ou total do molde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Execução de actividades específicas de construção do molde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Execução de um projecto ou conjunto de moldes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Execução de testes, ensaios, validação ou controlo do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comercialização, distribuição ou representação do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra (Qual?):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Fornecedor ou prestador de serviços complementares ao seu negócio.

15. Por ordem de importância (1º, 2º, 3º, 4º e 5º), identifique os seus actuais parceiros de cooperação:

Fornecedores: _____ Clientes: _____ Concorrentes indirectos: _____ Concorrentes directos: _____
 Complementadores (fornecedor ou prestador de serviços complementares ao negócio): _____

GRELHA 1 - MOTIVOS DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

17. IDENTIFIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA EM RELAÇÃO AOS MOTIVOS QUE JUSTIFICAM A COOPERAÇÃO, UTILIZANDO UMA ESCALA DE 7 PONTOS

NESTA EMPRESA COOPERA-SE PORQUE ...	DISCORDO TOTALMENTE							CONCORDO TOTALMENTE						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Os Clientes assim o exigem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atingimos novos mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfazemos melhor o Cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Somos parceiros de uma aliança estratégica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ficamos mais fortes e melhoramos as condições negociais com o Cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilhamos o risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ganhamos mais e somos mais competitivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra (Qual?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRELHA 2 - CONTRATOS OU PROTOCOLOS

18. UTILIZANDO UMA ESCALA DE 1 (NULA) A 7 (MUITO ELEVADA), IDENTIFIQUE A FREQUÊNCIA COM QUE A SUA EMPRESA ESTABELECE/ASSINA CONTRATOS FORMAIS OU PROTOCOLOS COM OS PARCEIROS DE NEGÓCIO ABAIXO DESCRITOS

PARCEIROS DE NEGÓCIO	MUITO BAIXA OU NULA	MUITO ALTA
Fornecedores	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Clientes	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Concorrentes	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Complementadores (fornecedor ou prestador de serviços complementares ao negócio)	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Universidades/Institutos Politécnicos	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Centros Tecnológicos ou de Investigação	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	

GRUPO II - VARIÁVEIS DE ESTUDO

ABAIXO ENCONTRA UM CONJUNTO DE AFIRMAÇÕES OU QUESTÕES QUE PERMITEM CARACTERIZAR A SUA EMPRESA E O SECTOR NO QUAL A SUA EMPRESA ESTÁ INSERIDA. PARA ISSO, GOSTARÍAMOS QUE INDICASSE O GRAU COM QUE CADA UMA DAS AFIRMAÇÕES SE APLICA À SUA EMPRESA OU À SUA ACTIVIDADE, USANDO UMA ESCALA: DE 1 (DISCORDO TOTALMENTE) A 7 (CONCORDO TOTALMENTE).

GRELHA 3 - CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE CONCORRENCIAL

16. UTILIZANDO UMA ESCALA DE 1 (MUITO BAIXA) A 7 (MUITO ALTA), ASSINALE COM X, O Nº QUE CONSIDERA ADEQUADO PARA CARACTERIZAR O AMBIENTE GERAL DE NEGÓCIOS NO SEU SECTOR DE ACTIVIDADE

AMBIENTE DO MEIO ENVOLVENTE	MUITO BAIXA	MUITO ALTA
A evolução da tecnologia nos últimos 3 anos no nosso sector actividade foi	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A influência (negativa ou positiva) da economia nacional no nosso sector actividade foi	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A influência da política (económica, fiscal, de emprego e laboral, ambiental,) foi	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A influência (negativa ou positiva) da economia e política internacional foi	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A concorrência directa nacional é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A concorrência directa internacional é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A perspectiva de aparecimento de oportunidades de negócio no seu sector é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A perspectiva de aparecimento de novas ameaças para o seu sector é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	

GRELHA 4 - COOPERAÇÃO

IDENTIFIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA EM RELAÇÃO AO MODO COMO A SUA EMPRESA PRÁTICA A COOPERAÇÃO COM A(S) EMPRESA(S) PARCEIRA(S) QUE PODE SER UM FORNECEDOR, CLIENTE, COMPLEMENTADOR, CONCORRENTE. UTILIZE A ESCALA DE: DE 1 (DISCORDO TOTALMENTE) A 7 (CONCORDO TOTALMENTE).

A COOPERAÇÃO ...	DISCORDO TOTALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
A minha empresa e a empresa parceira interactivam regularmente	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Existe uma comunicação aberta com a empresa parceira	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
No global, nós estamos satisfeitos com a interacção com a empresa parceira	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Temos um forte sentido de lealdade para com a empresa parceira	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Esperamos continuar a utilizar este parceiro por muito tempo	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A nossa relação com o parceiro é uma parceria a longo prazo	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Nós não deixaríamos o parceiro porque nós apreciamos estar associados a ele	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Queremos permanecer parceiro porque temos orgulho em estar associados a uma empresa que possui uma imagem tecnológica	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Quando discutimos assuntos importantes, o parceiro partilha as suas opiniões comigo	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
O parceiro de cooperação fornece-me informação sobre assuntos importantes	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
O parceiro de cooperação minimiza a quantidade de informação que me fornece	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
O parceiro de cooperação dá-me a sua opinião acerca de assuntos chave	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	

GRELHA 5 - CONFIANÇA

A SEGUIR SERÃO LISTADOS DIVERSOS ASPECTOS QUE REFLECTEM OU NÃO A SUA OPINIÃO SOBRE OS SEUS PARCEIROS MAIS REPRESENTATIVOS. IDENTIFIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA RELATIVAMENTE A CADA AFIRMAÇÃO, UTILIZANDO UMA ESCALA DE 7 PONTOS.

CONFIANÇA ...	DISCORDO							CONCORDO						
	TOTALMENTE							TOTALMENTE						
A empresa parceira está presente quando é necessário.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A empresa parceira reduz as suas barreiras de protecção (permite aceder, presenciar, saber)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A empresa parceira partilha livremente ideias e informação.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A empresa parceira mantém confidencialidade	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A empresa parceira cumpre as datas agendadas.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A empresa parceira tem estado do nosso lado.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
As empresas parceiras são como amigos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A empresa parceira vai a encontros sociais e convites.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A empresa parceira preocupa-se com o nosso bem-estar.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A empresa parceira age honestamente.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A empresa parceira tem um forte sentido de justiça.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A empresa parceira mantém a sua palavra.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Os comportamentos da empresa parceira têm sido consistentes.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Nós apreciamos os valores e ideais da empresa parceira.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Princípios idóneos parecem guiar as acções da empresa parceira.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A empresa parceira é bastante capaz de realizar o seu papel nesta parceria.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A empresa parceira é conhecida pelo sucesso nas coisas que se propõe fazer.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A empresa parceira está bem qualificada para a parceria	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A empresa parceira é conhecedora do trabalho que é necessário realizar na parceria	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Estamos muito confiantes nas capacidades da empresa parceira	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
As capacidades da empresa parceira são uma mais valia para a nossa parceria	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Na tomada de decisões importantes a empresa parceira preocupa-se com o benefício para a nossa empresa	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A empresa parceira não faria nada conscientemente para prejudicar a nossa empresa	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
As necessidades da nossa empresa são importantes para a empresa parceira	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A empresa parceira procura o que é também importante para a nossa empresa	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A empresa parceira fará tudo para ajudar a nossa empresa	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

GRELHA 6 - CONTROLO FORMAL E CONTRATOS

IDENTIFIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA EM RELAÇÃO A CADA AFIRMAÇÃO, UTILIZANDO UMA ESCALA DE 7 PONTOS.

PARA A EMPRESA OS CONTRATOS TRADUZEM-SE NA (O)...	DISCORDO							CONCORDO						
	TOTALMENTE							TOTALMENTE						
...existência de salvaguardas que reduzem os riscos	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
...dever de prestar contas, disponibilizando relatórios periódicos das transacções relevantes à empresa parceira	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
...imediate notificação à empresa parceira de desvio ao acordo/contrato	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
...direito a examinar e auditar todos os registos relevantes	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
...designação de certa informação como propriedade e sujeita a provisões de confidencialidade do acordo/contracto	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
...não uso de informação do proprietário mesmo depois do termo do acordo/contrato	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
...termo do acordo/contrato com a empresa parceira	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
...mútuo acordo de arbitragem de regras e clausulas para resolução de conflito com a empresa parceira	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
...seguimento estrito dos acordos e contratos para a garantir a coordenação da parceria	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
...estabelecimento de meios formais e legais para garantir que a empresa parceira cumpre as suas obrigações	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
...explicita definição de regras com a empresa parceira	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
...estruturação de um acordo do nível de serviço/produto com a empresa parceira através de caderno encargos ou outro documento que especifique o serviço/produto	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
...estabelecimento do processo de documentação da comunicação com a empresa parceira	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
...desenho de um <i>Mapa de medida da performance</i> (mapa de quantificação de desempenho) do serviço/produto claro e explicito com a empresa parceira	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
...lançamento de um plano de cumprimento, com a empresa parceira, que estabelece os incentivos e penalizações baseados na <i>performance</i> (desempenho) do serviço/produto	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

GRELHA 7 - CULTURA NACIONAL E ORGANIZACIONAL

A SEGUIR SERÃO LISTADOS DIVERSOS ASPECTOS QUE REFLECTEM OU NÃO A SUA OPINIÃO SOBRE A CULTURA NACIONAL E ORGANIZACIONAL. IDENTIFIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA RELATIVAMENTE A CADA AFIRMAÇÃO, UTILIZANDO UMA ESCALA DE 7 PONTOS.

CULTURA NACIONAL E ORGANIZACIONAL...	DISCORDO TOTALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
As pessoas são altamente profissionais e projectam as suas carreiras de forma livre	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
As pessoas são bastante conservadoras na execução da sua função ou cargo	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
As pessoas aceitam mais rapidamente sob a imposição ou estabelecimento de regras	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
As pessoas são avessas ao risco na gestão ou na execução das suas funções	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
As pessoas reconhecem que existe desigualdade social na sociedade portuguesa	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Os trabalhadores são proactivos e pioneiros e trabalham em equipa constantemente	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
As decisões são centralizadas no topo para que haja eficiência na execução das tarefas	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A mudança é determinada pela gerência ou gestores de topo	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Os procedimentos são mais importantes que os resultados ao nível dos trabalhadores	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	

GRELHA 8 - COOPETIÇÃO (COOPERAÇÃO + COMPETIÇÃO)

IDENTIFIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA EM RELAÇÃO A CADA AFIRMAÇÃO, UTILIZANDO UMA ESCALA DE 7 PONTOS.

RELAÇÃO ACTUAL OU POTENCIAL ...	DISCORDO TOTALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
No nosso negócio as empresas concorrentes partilham informação e comunicam frequentemente	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Todas as empresas deste sector discutem problemas comuns do nosso negócio	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
As empresas que angariam Clientes no mercado externo comunicam com as pessoas que trabalham no sector e os empresários que exportam moldes	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A nossa relação com empresas é enriquecedora e gera coesão entre as empresas do sector	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A empresa espera que a nossa relação com o parceiro continue a existir no futuro e permita a nossa empresa responder melhor aos nossos clientes	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
No geral, existe interacção informal entre as pessoas de empresas concorrentes	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A nossa empresa procura identificar novo e útil conhecimento de mercado transferido de concorrentes	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A nossa empresa procura compreender novo e útil conhecimento disponível no mercado ou transferido de clientes	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A nossa empresa avalia o novo conhecimento de mercado transferido de parceiros: fornecedores, Clientes, concorrentes, complementadores (complementam serviços)	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A nossa empresa assimila novo e útil conhecimento de soluções e produtos que a concorrência já desenvolve	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A nossa empresa aplica o novo conhecimento que já foi testado	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A nossa empresa explora novo conhecimento de mercado e antecipa-se à concorrência directa	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A nossa empresa procura ter mais recursos no departamento que concentra as competências centrais da empresa para ter vantagem sobre a concorrência	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A nossa empresa tenta adquirir as melhores tecnologias de maquinaria para obter mais eficiência e melhorar a capacidade resposta ao Cliente face à concorrência	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A nossa empresa compara e tenta compreender o que faz a concorrência para melhorar as suas práticas de gestão e operacionais	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
As empresas deste sector tentam reclamar mais importância estratégica na economia portuguesa porque entendem que juntos ficam mais competitivos	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
As empresas empreendem iniciativas conjuntas para proteger o nosso sector	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A nossa empresa tenta superar as outras para conseguir posicionar melhor o seu produto e serviço junto dos seus clientes	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A nossa empresa sente que os objectivos dos seus negócios estão em harmonia com cada uma das outras empresas quando se trata de aumentar a competitividade	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A nossa empresa tem um elevado nível de conhecimento do <i>outsourcing</i> (decidir subcontratar actividades) de actividades a parceiros de negócio	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A nossa empresa tem um elevado nível de conhecimento em como usar competências do nosso parceiro de negócio	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A nossa empresa concorda na utilização do conhecimento disponível do sector entre concorrentes para melhorar produtos e serviço	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A nossa empresa está disponível para cooperar de forma a alcançar conhecimento para tornar o sector dos moldes de Portugal mais competitivo	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Na minha empresa os gestores estão totalmente de acordo que as Tecnologias de Informação e Comunicação contribuem para o valor do negócio	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Na minha empresa existe efectiva troca de ideias entre pessoal da produção e o pessoal das Tecnologias de Informação, Planeamento e Controlo	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A minha empresa é boa no uso de competências que já possui	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Em geral, a empresa é boa no uso de competências dos nossos parceiros de negócio	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	

GRELHA 9 - PERFORMANCE EMPRESARIAL

GOSTARIA QUE REGISTASSE A SUA OPINIÃO SOBRE OS ITENS ABAIXO, REFERENTES AO DESEMPENHO (*PERFORMANCE*) DA SUA EMPRESA EM RELAÇÃO AOS SEUS CONCORRENTES, CONSIDERANDO UM PERÍODO DE 12 MESES NO SEU SECTOR DE ACTIVIDADE. PARA ISSO, DEVE UTILIZAR A ESCALA DE 7 PONTOS, ONDE 1 REPRESENTA "DESEMPENHO MUITO MENOR QUE O DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES" E 7 "MUITO MAIOR QUE O DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES"

PERFORMANCE EMPRESARIAL	MUITO MENOR QUE O DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES	MUITO MAIOR QUE O DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES
A aprendizagem da nossa empresa a executar operações de Marketing, Desenvolvimento ou Produção em conjunto com a empresa parceira é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A aprendizagem da nossa empresa a trocar capacidades, competências, <i>know-how</i> ou tecnologias com a empresa parceira é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A aprendizagem da nossa empresa de novas técnicas e práticas com a empresa parceira é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A aprendizagem da nossa empresa de desenvolver novas ideias, soluções ou competências devido a parcerias estratégicas é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Taxa de introdução de novos produtos é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Grau de sucesso dos novos produtos é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Grau de diferenciação dos novos produtos é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A Lealdade dos nossos clientes é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
A Satisfação dos nossos clientes é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
<i>Customer lifetime value (valor do cliente para a empresa ao longo da sua vida) é</i>	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Retenção do cliente é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Frequência de compra dos clientes é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Rotação de clientes é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Crescimento da quota de mercado é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Taxa de crescimento das vendas é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Lucratividade (lucro operacional em relação às vendas) é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	
Retorno do Investimento é	1○ 2○ 3○ 4○ 5○ 6○ 7○	

GRUPO III - OUTRAS INFORMAÇÕES

SOBRE O ENTREVISTADO / RESPONDENTE:

1. Função que ocupa na empresa: _____
2. Antiguidade na empresa: ____ (anos)
3. Idade: ____ anos
4. Sexo: Masculino Feminino
5. Formação-base: Média/Técnica Autodidacta Superior

O AUTOR AGRADECE A SUA ATENÇÃO, E O TEMPO DESPENDIDO PARA RESPONDER A ESTE QUESTIONÁRIO.

Se pretender dar alguma sugestão ou fazer algum comentário, agradeço que o faça nas linhas seguintes:

Para qualquer contacto usar o e-mail seguinte:

carlos.esteves@kpp.pt

BIBLIOGRAFIA

- AMAT, O., BLAKE, J., WRAITH, P. e OLIVERAS, E.**, “Dimensions of National Culture and the Accounting Environment - The Spanish Case -”, *Journal of Economic Literature*, M41.
- ARITZETA, A., BALLUERKA, N., AYESTARAN, S. e SWAILES, S.** (2005), “Teamwork, Cultural Patterns and Conflit in a Cooperative: A Longitudinal and Multilevel Approach”, University of the Basque Country, Social Psychology and Methodology Department, Spain.
- AURA, H.** (2000), “The New Logic of Value Creation”, *Ekonomiska Instituttionen*, University of Linköping.
- AZEVEDO, M.** (2007), II Conferência Anual da EFAA, Lisboa, 10 e 11 Dezembro, 2007; “O modo de funcionamento das PME em Portugal”, CTOC.
- BENGTSSON, M. e KOCK, S.** (2000), “Coopetition in Business Networks – To Cooperate and Compete Simultaneously”; *Industrial Marketing Management*.
- BENGTSSON, M., KOCK, S. e HINTTU, S.** (2003), “Relationships of Cooperation and Competition Between Competitors”, Paper to the 19th Annual IMP Conference, September 4-6, 2003, Lugano, Swizerland.
- BJØRNSKOV, C.** (2005), “The Determinants of Trust”, Department of Economics, Aarhus School of Business, March, 2005.
- BLESA, A.** (2004), “The Effect of Market Orientation on Dependence and Satisfaction in Dyadic Relationships”.
- BLESA, A. e BIGNE, E.** (2003), “Market Orientation, Trust and Satisfaction in Dyadic Relationships: a Manufacturer-Retailer Analysis”, *International Journal Distribution Management*, Vol. 31, 2003.
- BRANDENBURGER, A. M. e NALEBUFF, B. J.** (1996), “Co-Opetition”, New York: Doubleday.
- BRANDENBURGER, A. M. e NALEBUFF, B. J.** (1997), “Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business”.
- BRANDES, O., BREGE, S. e BREHMER, P.** (2006), “Global Coopetition in a Value Chain Perspective – The Case of the Automotive Industry”, Linköping Institute of Technology, Suécia.
- BREZNITZ, D.** (2006), “Coopetition Regimes and State-Led Creation of New High Technology Industries”, Georgia Institute of Technology and Stanford University, Atlanta, USA.
- CERVO, A. e BERVIAN, P.** (1981), *Metodologia Científica*, (2^a ed.), McGraw-Hill do Brasil.
- CHEN, C., PARK, S., CHOI, J., DAMANPOUR, F. e POTHUKUCHI, V.** (2002), “National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance”, *Journal of International Business Studies*, 33, pp. 243-265.
- CHRIST, M.H., SEDATOLE, K.L., TOWRY, K.L.** (2006), “All Control Is Not Equal: The Effect of Formal Control Type on Trust and Cooperation”, McCombs School of Business, McCombs Research Paper Series N^o. ACC-04-06, July 2006.
- CHURCHILL, G.A.** (1979), “A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, February, pp. 64-73.

- COLETTI, A.L., SEDATOLE, K.L., TOWRY, K.L.** (2004), "The Effect of Control System on Teams and Alliances: Trust and Cooperation in Collaborative Environments", McCombs School of Business, February 2004.
- CRESPIN-MAZET, F. e GHOURI, P.** (2006), "Co-development as a Marketing Strategy in the Construction Industry", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp. 158-172.
- CRONBACH, L. J.** (1951), "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests", *Psychometrica*, Vol. 16, September, pp. 297-334.
- DAY G.** (2000), "Managing Market Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 28, N° 1, pp. 24-30.
- DESS, G. e ROBINSON, R.** (1984), "Measuring Organizational *Performance* in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit", *Strategy Management Journal*, N° 5, pp. 265-273.
- DEUTSCH, M., WISCH, A. e KAPLAN, S. J.** (1976), "Perceived Dimensions of Interpersonal Relations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 33, pp. 109-420.
- DeVELLIS, R.** (1991), *Scale Development - Theory and Applications*, Vol. 26, NewburyPark, CA: Sage.
- DOZ, Y.L.** (1996) "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?".
- EIKEBROKK, T.R e OLSEN, D. H.** (2005), "The Co-opetition and e-Business Success in SMEs: An Empirical Investigation of European SMEs", *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*, Agder University College, 2005.
- FALCONE, R. e CASTELFRANCHI, C.** (2004), "Trust Dynamics: How Trust is Influenced by Direct Experiences and by Trust Itself", Italian National Research Council by Progetto Miur Cofin 2003, ISTR-CNR, Roma.
- FEY, C. F. e DENISON, D. R.** (2003), "Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?", *Stockholm School of Economics, William Davidson Institute Working paper 598*, May, 2003.
- FLOYD, F. e WIDAMAN, K.** (1995), "Factor Analysis in the Development and Refinement of Clinical Assessment Instruments", *Psychological Assessment*, Vol. 7, N°3, pp. 286-299.
- FOLTA, T. B. e FERRIER, W. J.** (1996), "International Expansion Through Sequential Investment: The Effects of National Culture on Buyouts and Dissolutions in Biotechnology Partnerships", *College of Business and Economics, University of Kentucky, Journal of International Business Studies*.
- FRAZIER, G.L. e RODY, R. C.** (1991), "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels", *Journal of Marketing*.
- GAHAN, P. e ABEYSEKERA, L.** (2004), "Na Integrated Modelo f the Relationship Between Work Values, National Culture and Self-construal", Department of Management, Monash University,
- GALVANO, M. e DI GUARDO, C. M.** (2007), "The Dynamic Capabilities View of Coopetition: The Case of Intel, Apple and Microsoft".
- GHOURI, P. e CRESPIN-MAZET, F.** (2006), "Co-development As a Marketing Strategy in the Construction Industry", *Industrial Marketing Management*, February, pp. 158-172.
- GNYAWALI, D. R., HE, J. e MADHAVAN, R.** (2006), "Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination", *Journal of Management, Southern Management Association, Journal of Management*, August, Vol 32 N° 4, pp. 507-530 Research Paper N° 07-13.

- GOERGEN**, M. (2008), "Corporate Stakeholders and Trust", University of Sheffield Management School and ECGI, paper N° 213/2008; July, 2008.
- GOO**, J. e **NAM**, K. (2007), "Contract as a Source of Trust: Commitment in Successful IT Outsourcing Relationship: A Empirical Study", Proceeding of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences 2007, Florida Atlantic University.
- GRAF**, R. e **PERRIEN**, J. (2005), "The Role of Trust & Satisfaction in a Relationship: The Case of High Tech Firms and Banks", Université du Québec à Montreal – UQÁM, Conference of the European Marketing Academy, Munich, May.
- GRIFFIN**, A. e **HAUSER**, J. R. (1992), "The Voice of Customer", Management Science, Vol. 38, N°3, University of Chicago.
- HAIR**, J., **ANDERSON**, R., **TATHAM**, R. e **BLACK**, W. (1998), Multivariate Data Analysis, 5th ed. Engelwood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- HARVEY**, S. J. e **SYKUTA**, M. (2003), "Organizational Antecedents of Trust in Producer-Owned Firms", University of Missouri-Columbia, Contracting and Organizations Research Institute, Working paper N° 2003-07, October, 2003.
- HILL**, Manuela e **HILL**, Andrew (2000), Investigação por Questionário, Lisboa: Edições Sílabo.
- HOFFMAN**, N. (2000), "An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present and Future", The University of Alabama, Vol. 2000, N° 4, Academy of Marketing Science.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA**, "Sociedade da Informação e do Conhecimento 2002", Disponível em <http://www.ine.pt> em Setembro de 2003.
- JAMES**, H. S. e **SYKUTA**, M. (2003), "Organizational Antecedents of Trust in Producer-Owned Firms", University of Missouri, Columbia, Working Paper N° 2003-07.
- LAKATOS**, E. e **MARCONI**, M. (1996), Fundamentos de Metodologia Científica, (3ª ed.), São Paulo: Editora Atlas.
- LAGES**, L. F. e **LANCASTRE**, A. (2004), "The Relationships between Buyer and a B2B: Cooperation Determinants on Electronic Market Context", 6th European Framework Program, Universidade Nova Lisboa, 2004.
- LAGES**, L. F., **LANCASTRE**, A. e **LAGES**, C. (2005), "Bringing Relationship Marketing into B2B Practice: The B2B-RP Scale the B2B-RELPERF Scorecard"; 6th European Framework Program, Universidade Nova Lisboa, 22 March 2005.
- LAINE**, A. (2002), "Hand in Hand With the Enemy – Defining a Competitor from a New Perspective", EURAM – Innovative Research in Management, May 9-11, Stockholm.
- LAZZARINI**, S. G., **MILLER**, G. J. e **ZENGER**, T. R. (2006), "The Role of Contracts and Trust in Facilitating Movement out of Committed Relationships", Weidenbaum Center on the Economy, Washington University, St. Louis, October 2006.
- LIKERT**, R. (1932), "A Tecnique for the Measurements of Attitudes", Archives of Psychology, N° 140, New York.
- LIU**, B. S., **MAHENTHIRAN**, S. e **HASHIM**, Z. (2006), "The Role of Organizational Culture, Budgets and Trust in Restructuring Sales Outlets in Asia", College of Business Administration, Butler University, Indianapolis, February, 2006.
- LOWRY**, P., **ZHANG**, D., **ZHOU**, L. e **FU**, X. (2007), "The Impact of Culture on Trust", Brigham Young University, Department of Information Systems.

- LOWRY, P., VANCE, A., MOODY, G., BECKMAN e READ, A.** (2007), "Explaining and Predicting the Impact of Branding Alliances and Website Quality on Initial Consumer Trust of E-commerce Websites", Brigham Young University, Department of Information Systems.
- LUO, Y.** (2004), "Coopetition in International Business", Copenhagen Business School Press, 1st Edition, 2004.
- MALHOTRA, N. K.** (1996), *Marketing Research: An Applied Orientation*, New Jersey: Prentice Hall.
- MARQUES, A.** (2003), "A Importância das Práticas do *Marketing* Relacional na Formulação e Implementação das Estratégias Competitivas e a Influência destas na Lealdade dos Clientes e na Performance: A Investigação de um Modelo Estrutural no Contexto Empresarial Português", Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- MELLEWIGT, T. e HOETKER, G.** (2004), "Choice and *Performance* of Governance Mechanisms: Matching Contractual and Relational Governance to Sources of Asset Specificity", University of Illinois at Urbana-Champaign, November 2004.
- MORGAN, R. e HUNT, S.** (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, N°3, July, pp. 20-38.
- MORRIS, M.** (2005), "The Influence of National Culture on Buyer-Supplier Trust and Commitment".
- MUTHUSAMY, S. K. e WHITE, M. A.** (2005), "Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View", *Oklahoma State University, Organizations Studies*, pp. 415-441.
- NOORDERHAVEN, N. G., KOEN, C.I., BEUGELSDIJK, S.** (2004), "Organizational Culture and Relationships Skills", *Tilburg University, Faculty of Economics & Business Administration*, No 2004-13, February, 2004.
- NOOTEBOOM, B.** (2005), "Human Nature in the Adaptation of Trust", *Tilburg University, Netherlands*.
- NOOTEBOOM, B.** (2006), "Forms, Sources, and Processes of Trust", *Tilburg University, Netherlands*.
- PADULA, G. e DAGNINO, G. B.** (2002), "Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation", *EURAM - The European Academy of Management, Second Annual Conference "Innovative Research in Management"*, Stockholm, 9-11 May.
- PERIN, M. e SAMPAIO, C.** (1999), "*Performance* Empresarial: Uma Comparação entre Indicadores Subjectivos e Objectivos", *Actas das XXIII ENANPAD*, Setembro, Foz do Iguaçu, PR, Brasil.
- PESTANA, M. H. e GAGEIRO, J. N.** (2005), "Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS", Lisboa, Edções Silabo.
- PORTER, M.E.** (1985), "Competitive Advantage", New York, Free press.
- PORTER, M.E.**, "Estratégia e Vantagem Competitiva", Edição *Jornal Público*, Coleção Líderes da Gestão, 2007.
- POWELL W., BRANTLEY, P.** (1994), "Theoretical and Competitive Perspectives on Corporate Organization", *Columbia University, Annual Review of Sociology*, Volume 21, pp. 21-43.
- PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G.** (1990), "The Core Competence of the Corporation"; *Harvard Business Review*.
- PRAHALAD, C. K.** (2007), "Estratégia Corporativa"; Edição *Jornal Público*, Coleção Líderes da Gestão, 2007.
- RAJAGOPAL, A.** (2006), "Trust and Cross-Cultural Dissimilarities in Corporate Environment", *Business Division, Monterrey Institute of Technology and Higher Education, Mexico City Campus, Mexico*.

- RANTA**, T. (2005), "Organizational Value Creation and Destruction in Corporate Venturing", Helsinki University of Technology.
- RAYPORT**, J. F. e **SAVIOKLA**, J. J. (1995), "Exploiting the Virtual Value Chain", Harvard Business Review, Harvard Business School, December 1995.
- SALTER**, S. B. e **SHARP**, D. J., "The Determinants of Escalation of Commitment: National Culture and Experience Effects", University of Cincinnati.
- SCHUMACHER**, C. (2006), "Trust - A Source of Success in Strategic Alliance?", Department of Commerce, Massey University, Nova Zelândia, July, pp. 256-278.
- SHARMA**, S. (1996), Applied Multivariate Techniques, New York: Wiley.
- SINGH**, J. (2004), "Collaborative Networks as Determinants of Knowledge Diffusion Patterns", INSEAD, Singapura.
- SLOTEGRAAF**, R. J., **LUO**, X. e **PAN**, X. (2006), "Cross-Functional "Coopetition": The Simultaneous Role of Cooperation and Competition within Firms", American Marketing Association, Journal of Marketing, April, Vol. 70, pp. 67-80.
- SMITH**, S. (1997), "The Role of Trust in SME Business Networks Relationships", University of Newcastle, Callaghan, Austrália.
- STEENKAMP**, J.B., **DELLERSNYDER**, B., **DEKIMPE**, M. G., **LEEFLANG**, P. (2007), "The Role of National Culture in Advertising's Sensitivity to Business Cycles: An Investigation Across All Continents", Erasmus School of Economics, Paper ERS-2007-095-MKT, December 2007.
- STUART**, T. e **ROBINSON**, D. (2000), "Network Effects in the Governance of Strategic Alliances in Biotechnology", Graduate School of Business, University of Chicago.
- TERCERO**, M. M. (2000), *Ciencia y Marketing: Manual para Investigadores y Doctorandos en Ciencias Sociales*, Madrid: ESIC Editorial.
- TIROLE**, J., **STROJWAS**, M. e **LERNER**, J. (2003), "Cooperative Marketing Agreements Between Competitors: Evidence from Patent Tools", Negotiation, Organizations and Markets Research Papers, Harvard NOM Research Paper N° 03-25.
- TORRES**, A. e **GIARRATANA**, M. S. (2008), "The Effects of Uncertainty Avoidance on Brand Performance: Marketing Creativity, Product Innovation and the Brand Duration", Universidad Carlos III de Madrid.
- TREZ**, G. e **LUCE**, F. B. (2001), "Os Serviços ao Cliente e a *Performance* da Empresa", XXV Actas da ANANPAD, Setembro, Campinas, Brasil.
- URBAN**, G. L. (2003), "The Trust Imperative", MIT Sloan School of Management, Working Paper 4302-03.
- VERHOEF**, P. C., **FRANSES**, P. H. e **HOEKSTRA**, J. C. (2000), "The Effect of Relational Construct on Relationship Performance: Does Duration Matter?", Rotterdam School of Management, ERIM Report Series Research in Management, ERS-2000-08-MKT, March, pp. 1-54.
- VLAAR**, P., **VOLBERDA**, H. W. e **BOSCH**, V. (2006), "On the Evolution of Trust, Distrust, and Formal Coordination and Control in Interorganizational Relationships: Towards an Intergative Framework", Department of Strategic Management and Business Environment, Report Series Research in Management, ERS-2006-035-STR, July 2006.

- ZAHEER, A. e HARRIS, J.** (2005), "Interorganizational Trust", Carlson School of Management, University of Minnesota, March 2005.
- ZIKMUND, W.** (1997), Exploring Marketing Research (6th ed.), The Dryden Press.
- WEIBER, R. e KOLLMANN, T.** (1998), "Competitive Advantages in Virtual Markets - Perspectives of "Information-Base Marketing" in Cyberspace", European Journal of Marketing, Volume 32, pp. 603-615.
- ZOT, C., AMIT, R. e DONLEVY, J.** (2000), "Strategies for Value Creation in E-Commerce: Best Practice in Europe", European Management Journal, Vol. 18, N° 5, pp. 463-475.