

Dinamização da Cooperação Inter-Empresarial:
Proposta de aumento de eficiência pela identificação e
fecho de *gaps* Teoria – Concepção – Implementação.
O CASO SISCOOP



Departamento de Ciências Económicas e Empresariais

Dissertação apresentada à Universidade Portucalense para obtenção do grau de Mestre realizada sob a orientação de Hortênsia Gouveia Barandas, Professora Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Lília Maria Ribeiro Macieirinha

Universidade Portucalense Infante D. Henrique

Porto, 2009

AGRADECIMENTOS

Pela natureza deste espaço de agradecimentos, corre-se o risco de recorrer a lugares comuns, fruto da trajectória partilhada por todos aqueles que se lançaram na elaboração de trabalhos do género do presente. Contudo, coincidindo as experiências, divergem os actores, imprimindo a cada tese a categoria de experiência única.

A realização desta dissertação correspondeu a um caminho de crescimento e desenvolvimento que em muito ultrapassou o âmbito meramente académico, tendo constituído uma prova com consequências positivas no domínio pessoal e profissional, sendo a sua concretização o culminar duma experiência, que pode ser vista como uma corrida de maratona, se bem que em ritmos ao estilo de *sprint*. Nesse caminho, foi testada a tenacidade, o profissionalismo, o rigor e mesmo as relações inter-pessoais, desejando-se que se tenha respondido satisfatoriamente em cada um desses níveis.

O primeiro agradecimento tem de ser para a Sra. Prof.^a Hortênsia Barandas, por todo o apoio prestado a este trabalho, pelo estímulo que me deu, pela sua permanente disponibilidade, pelos inúmeros e valiosos conselhos e pela motivação que me soube transmitir, fazendo-me sempre acreditar na materialização deste projecto.

Ao Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI) e à Associação Industrial da Construção Civil e Obras Públicas do Norte (AICCOPN) agradeço, quer a oportunidade oferecida para participar activamente nesta tipologia de Programas, quer o apoio disponibilizado para este projecto em concreto. De lados diferentes, ambos contribuíram para aumentar a minha sensibilidade para a envolvente do tema em estudo. Do IAPMEI, não posso deixar de mencionar o nome da Dra Magda Ferro, Dra Ana Rosas, Dra Fátima Tavares, Dr Abílio Mendes e Dra Maria João Amaral, da mesma forma que o Dr Ricardo Guimarães que, para além de colega e amigo, foi quem me envolveu neste projecto e ainda do Dr. Rui Silva da AICCOPN. E um agradecimento ainda a todos os entrevistados das restantes Associações participantes nesta Iniciativa, pela sua pronta disponibilida de confiança manifestada.

Em geral a todos os meus amigos, agradeço pelo apoio e compreensão face à minha menor disponibilidade. O agradecimento mais relevante destina-se aos meus queridos pais, que assistiram ao contínuo perturbamento de entrega a este trabalho de dissertação e cuja compreensão e apoio serviram de tónico para algumas das consequências nefastas que trabalhos desta natureza geram no que diz respeito ao estado de espírito dos seus autores.

RESUMO

O presente estudo tem como objectivo analisar o Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial, designado por SISCOOP, à luz de diversos modelos teóricos, no sentido de propor medidas para aumentar a eficiência das iniciativas levadas a cabo pelas entidades público-privadas de dinamização da cooperação.

O enquadramento teórico da pesquisa partiu de uma abordagem multi-perspectivas, a qual incorporou contribuições de diversos modelos teóricos: Miles e Snow (1986); Hakänsson (1987); Modelo Italiano de Desenvolvimento Regional (1989); Perrow (1992); Doz et al. (2000); Cheng e Li (2001) e o Modelo Teórico de Mouzas e Ford (2007). Este quadro teórico foi a base através da qual se identificaram factores críticos, os quais permitiram a elaboração de um quadro de análise que guiou a investigação empírica deste projecto de estudo.

A metodologia utilizada para essa investigação baseia-se no método do estudo de caso, através de uma investigação exploratória, descritiva e explicativa. Os factores críticos encontrados serviram de base para realizar comparações com os dados recolhidos ao nível da concepção e ao nível da implementação do Programa. A recolha de dados foi efectuada a partir de entrevistas aplicadas directamente aos responsáveis pela condução do programa nas diversas associações (dados primários). Os dados secundários foram essencialmente obtidos através de pesquisas bibliográficas, quer na entidade promotora, quer nas entidades facilitadoras. A partir dos resultados da pesquisa de campo, foi possível enumerar alguns factores que nos conduziram à detecção de existência de *gaps* ao nível da teoria-concepção e teoria-implementação do programa e assim identificar medidas capazes de aumentar a eficiência das Iniciativas Públicas de Dinamização de Cooperação Empresarial promovidas pelo Estado Português.

SUMMARY

The goal of this study is to assess the Entrepreneurial Cooperation Support and Promotion Programme, SISCOOP, through several theoretical models, as a way of proposing measures to increase the efficiency of the initiatives led by the public-private entities of the Promotion of Cooperation.

The theoretical research framework started out from a multi-perspective approach, which incorporated contributions from several theoretical models: Miles and Snow (1986); Hakansson (1987); Italian Regional Development Model (1989); Perrow (1992); Doz et al. (2000); Cheng and Li (2001) and the Mouzas and Ford Theoretical Model (2007). This theoretical construction was the groundwork from which we have identified critical factors that allowed the elaboration of an analysis framework which has guided the empirical research of this study.

The methodology used for this research is based on the case study method through an exploratory, descriptive and explanatory investigation. The critical factors found served as a basis for comparison with the data selected at the conception and implementation levels of this Programme.

The data selection was prepared from interviews with subjects at the several Associations involved and who are responsible for running the Programme (primary data). The secondary data were mainly obtained through bibliographic research performed at the promoting and facilitating entities.

From the results obtained in the field, it was possible to enumerate some factors that lead us to reveal gaps at the Programme's conception-theory and implementation-theory levels, and identify measures which are capable of raising the efficiency of the Public Initiatives of Entrepreneurial Cooperation Promotion supported by the Portuguese State.

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

I PARTE: COOPERAÇÃO E REDES INTER-ORGANIZACIONAIS..... 5

1	COOPERAÇÃO INTER-ORGANIZACIONAL.....	7
1.1	<i>Teorias Explicativas da Cooperação</i>	7
1.1.1	Teoria Económica da Cooperação.....	8
1.1.2	Teoria da Organização da Cooperação.....	9
1.1.3	Teoria da Tecnologia da Cooperação.....	9
1.1.4	Teoria Geográfica da Cooperação.....	10
1.1.5	Teoria Estratégica da Cooperação.....	11
1.2	<i>Conceito e Objectivos da Cooperação</i>	13
1.3	<i>As Formas de Cooperar</i>	17
2	REDES DE COOPERAÇÃO.....	23
2.1	<i>Fundamentos Teóricos que Suportam os Estudos das Redes</i>	23
2.1.1	As Contribuições da Economia, Sociologia e Outras Ciências.....	24
2.1.2	As Contribuições da Teoria da Empresa.....	39
2.1.3	A Relação entre a Teoria das Organizações e os Conceitos de Redes.....	52
2.2	<i>Conceitos e Objectivos das Redes de Cooperação</i>	55
2.3	<i>Atributos das Redes de Cooperação</i>	58
3	A FORMAÇÃO E GESTÃO DAS REDES.....	61
3.1	<i>Factores Relacionados com a sua Formação</i>	61
3.2	<i>Tipologias de Rede</i>	67
3.3	<i>Metodologias para a Criação, Definição, Implementação e Gestão das Redes</i>	71
3.3.1	O Modelo de Miles e Snow (1986).....	71
3.3.2	O Modelo de Hakånsson (1987).....	74
3.3.3	Modelo Italiano de Desenvolvimento Regional através da Formação de Redes Inter-empresariais de PME's (1989).....	84
3.3.4	O Modelo de Perrow (1992).....	86
3.3.5	Modelo de Doz, Olk e Ring (2000).....	88
3.3.6	Modelo de Cheng e Li (2001).....	96
3.3.7	Modelo Teórico de Stefanos Mouzas e David Ford (2007).....	98

II PARTE: O PROGRAMA DE REFORÇO E DINAMIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL (SISCOOP)..... 101

4	METODOLOGIA.....	103
4.1	<i>Método de Investigação</i>	103
4.1.1	Considerações metodológicas.....	103
4.1.2	O Método do Estudo de Caso.....	105
4.1.3	Etapas da Investigação.....	123

4.2	<i>Definições e opções do estudo</i>	137
4.2.1	Definição dos objectivos de investigação	137
4.2.2	Definição do Programa de Acção	150
4.2.3	Quadro de Análise	154
5	COOPERAÇÃO E REDES INTER-ORGANIZACIONAIS EM PORTUGAL	157
5.1	<i>Processos de Cooperação promovidos por Iniciativas Públicas</i>	157
5.2	<i>Conceitos e Objectivos das Iniciativas Públicas</i>	159
5.3	<i>Considerações sobre a Metodologia dos Programas de Cooperação</i>	161
5.4	<i>O Programa SISCOOP</i>	168
6	ANÁLISE DE RESULTADOS	173
6.1	<i>Factor: Oportunidade da Iniciativa atendendo às Condições da Envolvente</i>	174
6.2	<i>Factor: Auscultação das Entidades Facilitadoras na Fase de Concepção</i>	176
6.3	<i>Factor: Compatibilidade entre as Condições Contratualizadas e as Regras Sectoriais</i>	177
6.4	<i>Factor: Dinamismo dos Relacionamentos</i>	178
6.5	<i>Factor: Adequação do Calendário de Implementação</i>	180
6.6	<i>Factor: Existência de Acções de Sensibilização</i>	182
6.7	<i>Factor: Experiência Anterior em Programas de Cooperação</i>	185
6.8	<i>Factor: Conhecimento Anterior entre Entidade Promotora e Entidade Facilitadora</i>	187
6.9	<i>Factor: Comunicação Aberta</i>	189
6.10	<i>Factor: Existência de Coordenação pela Entidade Promotora</i>	191
6.11	<i>Factor: Apoio na Formação das Redes pela Entidade Promotora</i>	194
6.12	<i>Factor: Existência de Confiança entre Parceiros</i>	197
6.13	<i>Factor: Experiência Prévia dos Parceiros em Trabalharem em Conjunto</i>	201
6.14	<i>Factor: Complementaridade de Competências/Recursos</i>	204
6.15	<i>Factor: Actividades para Formar Redes com Compatibilidade de Interesses</i>	208
6.16	<i>Factor: Percepção Prévia de Compatibilidade de Interesses</i>	211
6.17	<i>Factor: Avaliação das Motivações Estratégicas dos Parceiros</i>	213
6.18	<i>Factor: Detecção da Existência de Inibidores/ Restritores da Performance dos Programas</i>	215
6.19	<i>Factor: Flexibilidade à Mudança de Condições Imprevistas</i>	221
6.20	<i>Factor: Actividades de Resolução de Problemas</i>	224
7	CONCLUSÕES	227
7.1	<i>Introdução</i>	227
7.2	<i>Contribuições Teóricas e Metodológicas</i>	227
7.3	<i>Recomendações para a Gestão dos Programas de Dinamização de Cooperação</i>	230
7.4	<i>Limitações e Sugestões para Pesquisa Futura</i>	242

BIBLIOGRAFIA.....	245
ANEXOS.....	291
<i>Anexo I: Guião de Entrevista – Entidades Facilitadoras (Associações).....</i>	<i>293</i>
<i>Anexo II: Legislação do Programa.....</i>	<i>294</i>
<i>Anexo III: Protocolo estabelecido entre as duas Entidades.....</i>	<i>305</i>
<i>Anexo IV: Modelo do Relatório de progresso.....</i>	<i>310</i>
<i>Anexo V: Instrução do processo de candidatura no IAPMEI (Apresentação das Oportunidades Identificadas).....</i>	<i>312</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – A Teoria de Empresa: Explicação teórica da cooperação inter-organizacional	24
Figura 2 – Mapa de orientação conceptual para a classificação das redes.....	68
Figura 3 – Composição das redes inter-empresariais.....	72
Figura 4 – Tipos mais comuns de redes inter-organizacionais.	73
Figura 5 – Estrutura básica do modelo de rede industrial	74
Figura 6 – <i>Transaction chain</i>	78
Figura 7 – Avaliação dos ganhos “em rede”.....	82
Figura 8 – Redes de pequenas empresas	87
Figura 9 – Modelo de subcontratação.	87
Figura 10 – Modelo customizado do ciclo de vida de uma rede.....	96
Figura 11 – Taxonomia da investigação.	104
Figura 12 – Ilustração do “caso de investigação”	149
Figura 13 – Planificação da Investigação a partir do Método de Estudo de Caso.	154
Figura 14 – Dimensões Críticas da Cooperação	166

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro síntese dos modelos teóricos subjacentes à explicação da cooperação	12
Quadro 2 – Objectivos da Cooperação.....	14
Quadro 3 – Sistematização da avaliação das contribuições das Ciências Económicas, Sociais e Outras Ciências para a investigação das redes inter-organizacionais.	25
Quadro 4 – As teorias da empresa que contribuem para a investigação das redes inter-organizacionais.	40
Quadro 5 – Factores que podem exercer algum tipo de influência na formação de uma rede inter-organizacional.	66
Quadro 6 – Papéis dos actores internos do modelo Redes Inter-empresariais de Miles e Snow (1986).....	72
Quadro 7 – Descrição das forças que permitem a análise da Rede	79
Quadro 8 – Redes de R&D: actividades de formação.....	89
Quadro 9 – Elementos do modelo de formação: factores utilizados em cada uma das fases do processo de formação de consórcios de R&D.	94
Quadro 10 – Factores potenciais presentes nos três estágios do ciclo de vida de redes de empresas.....	97
Quadro 11 – Situações relevantes para diferentes estratégias de investigação.	110
Quadro 12 – Ilustração das diferentes tipologias de estudos de caso.....	121
Quadro 13 – Ilustração das modalidades propostas por Yin.	122
Quadro 14 – Ilustração das modalidades propostas por Gomes, Flores e Gimenez....	122
Quadro 15 – Etapas da pesquisa.....	123
Quadro 16 – Fontes de evidência: forças e fraquezas	127
Quadro 17 – Técnicas de Análise para os Estudos de Caso.....	132
Quadro 18 – Aplicação das seis estruturas aos diferentes objectivos do(s) estudo(s) de caso(s).	135
Quadro 19 – Factores encontrados a partir dos Modelos Teóricos que explicam a formação de Redes de Cooperação.....	148
Quadro 20 – Descrição das competências atribuídas ao IAPMEI.....	162
Quadro 21 – Obrigações a que as entidades facilitadoras se vinculavam	163

Quadro 22 – Identificação dos cinco factores críticos no processo de Cooperação	166
Quadro 23 – Questões a que o plano de exploração da actividade a desenvolver deve responder.	167
Quadro 24 – Associações Protocoladas com o Programa SISCOOP	171
Quadro 25 – Acções de Preparação técnica levadas a cabo pelo IAPMEI.....	197
Quadro 26 – Evidências Empíricas da Pesquisa	217
Quadro 27 – Factores encontrados a partir dos Modelos Teóricos que explicam a Formação de Redes de Cooperação.	229
Quadro 28 – Factores onde não se detectou a existência de <i>gaps</i>	230
Quadro 29 – Factores onde se detectou a existência de <i>gaps</i>	235
Quadro 30 – Propostas de aumento de eficiência para os programas de Dinamização Inter-empresarial	241

INTRODUÇÃO

A intensa concorrência resultante da globalização dos mercados, a expansão generalizada dos processos económicos e o aparecimento de novos modelos técnicos e organizacionais que envolvem o uso intensivo de informação e o avanço tecnológico forçou as empresas a procurarem melhorias contínuas de desempenho. *“Por conseguinte, neste novo contexto, um factor de grande importância para a criação de vantagens comparativas é a reacção das empresas no sentido de conceberem, planearem e implementarem o desenvolvimento e a melhoria dos seus produtos e processos, introduzindo mudanças organizacionais, através do estabelecimento de novas formas de estar e colaborar no mercado”* (Yoguel, 2000, p.102). Isto sucede particularmente com as PME's que, por uma série de razões, sofrem pressões maiores do mercado e têm menos recursos tecnológicos, administrativos e financeiros. Assim, a procura de competitividade para estas empresas torna-se árdua, sendo necessária a busca de soluções. De entre as que vêm sendo empregues, sobressaem as alianças, associações e uniões das mais variadas ordens entre empresas (Macieirinha, 2003).

Desde a década de 80, a própria OCDE (1990) tem vindo a incentivar a formulação de políticas de desenvolvimento baseadas no apoio e incentivo às comunidades locais, definindo o nível local como o meio ambiente imediato, no qual a maior parte das empresas, em particular as pequenas, se formam e se desenvolvem, encontram serviços e recursos de que dependem os seus dinamismos e onde se ligam às redes de troca de informações e de relações técnicas ou comerciais¹. Mais tarde, dando continuidade aos seus propósitos, os seus trabalhos apontam para a promoção e instalação de Sistemas Regionais de Inovação (SRI's) que procuram alcançar o crescimento económico com equidade social (OCDE, 1992). Nestes modelos são criados cenários propícios para o desenvolvimento e com um potencial de competitividade possível de ser explorado como a base para o desenvolvimento regional, baseados na conjugação de três factores: capital físico; capital humano; e informação e conhecimento, os quais podem ser

¹ O nível local é assim considerado como uma comunidade de actores públicos e privados que oferece um potencial de recursos humanos, financeiros, físicos e institucionais onde a mobilização e a valorização geram ideias e projectos de desenvolvimento.

acumulados e gerar ganhos externos. Sendo desta forma assumido que o desenvolvimento regional é obtido com um Estado que proporciona um ambiente favorável à inovação, criando certas externalidades, disponibilizando bens e serviços públicos e regulando as distorções económicas, contando ainda com actores-chave para a geração do desenvolvimento, tais como: as empresas, as redes produtivas, as associações, as instituições de apoio e a sociedade civil em geral.

Sob o ponto de vista do nosso país, diversas formas têm sido praticadas, com empenho e resultados variáveis, com e sem apoio governamental. Parecendo claro que estas formas de cooperação têm efectivas possibilidades de conduzir as organizações a um desenvolvimento sustentável, já que a sua inserção num panorama globalizado e concorrencial se apresenta como definitivo (Macieirinha, 2003, p. 24).

As experiências têm demonstrado uma notável importância das relações entre as redes de cooperação, tanto na perspectiva de *marketing* como na da aprendizagem organizacional e de negociação. Nesse sentido, surgem como possibilidade concreta para o desenvolvimento empresarial os modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade, na partilha, na troca e na ajuda mútua, tomando como referência o conceito de Redes advindo das Ciências Naturais e Sociais, principalmente da Sociologia.

A escolha do tema para o presente trabalho recaiu assim sobre a Cooperação Inter-empresarial, incluindo as Iniciativas Públicas de Dinamização de Cooperação Empresarial por razões ideológicas, embora coexistentes nesta opção com razões pessoais. Na verdade, o meu início de crescimento profissional no IAPMEI terá sido o primeiro passo para esta escolha. Num contexto de mudança crescente, lidando com pequenas e médias empresas no dia-a-dia, o interesse e curiosidade sobre o uso deste instrumento, por parte destas, como ferramenta de gestão foi incessante. Do lado do IAPMEI, era uma observadora atenta das taxas de execução dos diversos programas, que então vigoravam. A primeira motivação para a realização deste projecto nasceu assim da fraca procura que estes programas de cooperação tinham. Mais tarde, já no quadro comunitário seguinte, e em fase de início de investigação, a oportunidade para acompanhar o Programa SISCOOP surgiu e, porque o estudo deste tipo de iniciativas

em Portugal, nomeadamente em termos descritivos de um caso em particular, tem sido um tema raramente investigado academicamente (Eiriz, 2001), não hesitei.

Neste contexto o objectivo principal do estudo consistiu assim em avaliar o programa SISCOOP à luz dos modelos teóricos: Miles e Snow (1986); Hakänsson (1987); Modelo Italiano de Desenvolvimento Regional (1989); Perrow (1992); Cheng e Li (2001) e o Modelo Teórico de Mouzas e Ford (2007), com o intuito de propor medidas, no sentido de aumentar a eficiência destes Programas de Dinamização da Cooperação Empresarial promovidos por Entidades Público-privadas.

A metodologia utilizada para essa investigação baseou-se no método do estudo de caso, através de uma investigação exploratória, descritiva e explicativa. Procurou-se encontrar factores críticos a partir dos modelos referidos anteriormente que servissem de base para realizar comparações com os dados encontrados ao nível da concepção do Programa SISCOOP (documentação) e ao nível da implementação do Programa (IAPMEI e Associações). Esta análise comparativa foi assim efectuada a três níveis para cada um dos factores: a) ao nível de justificação teórica do factor (Modelos); b) ao nível de inclusão do factor na concepção do Programa SISCOOP (documentação sobre o programa) e c) ao nível de percepção do factor na implementação do programa (entrevistas). A análise dos factores conduziu-nos à detecção de *gaps* ao nível da Teoria-Concepção e ao nível da Teoria-Implementação. A verificação da ausência do factor ao nível da concepção gerou um *gap* Teoria-Concepção e deu origem, quando aplicável a uma recomendação para inclusão em futuros programas. Por sua vez, a verificação da ausência do factor ao nível da percepção na implementação gerou um *gap* Teoria-Implementação e deu origem, quando aplicável, a uma recomendação para melhor monitorização e comunicação entre entidades promotoras e facilitadoras.

O presente trabalho será assim estruturado em duas partes e sete capítulos. Na primeira Parte será apresentada a pesquisa teórica. Far-se-á uma revisão bibliográfica, enfatizando os conceitos de Cooperação, Interação, Relacionamentos e Redes de Cooperação.

Neste sentido, no primeiro capítulo serão apresentadas as principais teorias explicativas da Cooperação, o conceito e os objectivos da Cooperação e algumas considerações a atender sob as formas de cooperar.

O segundo capítulo será dedicado às Redes de Cooperação. Começar-se-á por apresentar as suas origens e as explicações teóricas que suportam o seu estudo, com o objectivo de definir a opção do estudo em termos da sua definição e objectivos.

Por último serão apresentadas diversos pontos a atender na formação das redes, desde factores a ter em conta até à descrição de diversos modelos encontrados na literatura.

A segunda parte que dirá respeito à Metodologia do estudo, apresentará a pesquisa empírica, as hipóteses e os pressupostos da investigação e ainda o método de recolha e análise dos dados (Capítulo 4). Nos capítulos 5 e 6 são caracterizados os Programas de Dinamização da Cooperação Empresarial e a Análise de resultados. No último capítulo (sétimo) apresentar-se-ão as Conclusões Finais e Sugestões para trabalhos futuros.

I PARTE:

COOPERAÇÃO E REDES INTER-ORGANIZACIONAIS

Nesta primeira parte do trabalho pretende-se mostrar a interligação de dois conceitos – Cooperação e Redes de Cooperação (inter-organizacionais). Assim, em primeiro lugar procurar-se-á apresentar as razões, teorias subjacentes ao aparecimento do conceito de cooperação propriamente dito, para mais à frente no capítulo 2, evidenciar a grande correlação existente entre os dois conceitos. A origem do conceito de redes de cooperação é também justificada por muitas das disciplinas que permitem explicar a Cooperação.

Por último, tendo em conta as vantagens das redes apresentadas, ainda no segundo capítulo iremos estudar as diferentes formas de as criar, atendendo não só à sua tipologia mas também aos aspectos relacionados com a sua gestão, nomeadamente em termos de vantagens para os seus membros.

Terminaremos o capítulo com a apresentação dos seguintes modelos: Miles e Snow (1986); Hakänsson (1987); Modelo Italiano de Desenvolvimento Regional (1989); Perrow (1992); Doz et al. (2000); Cheng e Li (2001) e o Modelo Teórico de Stefanos Mouzas e David Ford (2007).

1 COOPERAÇÃO INTER-ORGANIZACIONAL

1.1 TEORIAS EXPLICATIVAS DA COOPERAÇÃO

A discussão sobre a natureza da cooperação empresarial definiu duas aproximações opostas no que diz respeito ao modo como deveriam ser consideradas as razões para cooperar, a sua duração e o impacto dessa sobre a competitividade (Pinto, 2003).

Uma primeira corrente observa a cooperação como um modelo de comportamento organizacional, de natureza estrutural, que pode transformar os padrões de competitividade através da substituição do mercado pela capacidade das redes empresariais e através do desenvolvimento de formas de cooperação numa base regular (Harrigan, 1988). Esta linha de opinião defende, até mesmo, que a dinâmica deste movimento forçará todas as empresas a entrarem no jogo da cooperação (Arlandis, 1987). Por conseguinte, chama a atenção para uma cultura de cooperação nas empresas, procurando assim alcançar mais e melhores vantagens.

Um segundo grupo defende que a cooperação é um fenómeno conjuntural e, não obstante os seus benefícios como um elemento de estratégia empresarial, não é uma panaceia, dado que apresenta problemas no desempenho futuro das empresas (Teece, 1986; Porter, 1980). A cooperação é um processo gradual de aproximação, não isenta de custos específicos (Camagini, 1988). No entanto, como Mas (1990) refere, “*não são os custos de transacção do mercado nem os custos de organização da empresa formados através do crescimento interno. São os custos de integração funcional de estruturas autónomas, usados para operar debaixo de diferentes culturas*”, quer organizacionais quer nacionais, o que explica em grande parte a elevada taxa de insucesso dos acordos cooperativos. No entanto, assiste-se à difusão acelerada de acordos cooperativos, normalmente fundamentados em cinco modelos teóricos, os quais se parecem complementar, como veremos de seguida e que mais à frente analisaremos no âmbito dos três paradoxos das redes (Hackansson e Ford, 2002).

1.1.1 TEORIA ECONÓMICA DA COOPERAÇÃO

Segundo a teoria económica da cooperação, a razão da cooperação assenta na necessidade de diminuir os custos de transacção (Coase, 1937, 1960). As deficiências de aproximação de Coase foram corrigidas por Williamson (1975) e ainda mais tarde por Williamson e Ochi (1981) na sua obra "*Markets and Hierarchies Program*", através da identificação das características das transacções que formam a natureza do custo.

A teoria económica sustenta que, numa economia de mercado, as actividades desenvolvidas pelas empresas² podem ser organizadas em empresas e estas podem escolher entre duas alternativas contrárias: ou a angariação de recursos é decidida interiormente e a produção é totalmente completada pela empresa ou a angariação de recursos é executada por empresas independentes, através de transacções individuais. A sua ideia base é assim a de que as actividades serão levadas a cabo debaixo da alternativa que fornecer maiores vantagens. As relações entre as empresas são, deste modo, a consequência de uma estratégia de externalização que adoptam, baseada em laços contratuais e ausente de qualquer forma de cooperação. Esta escolha é válida enquanto os custos de transacção permanecerem inferiores aos custos de coordenação interna (Masten, 1988).

As relações de complementaridade entre empresas num determinado ambiente empresarial serão assim aquelas nas quais os custos de transacção representam a forma mais simples das relações empresariais (Costa, 1989). No entanto esta aproximação não considera a existência de relações não contratuais, como as do tipo informal. Neste contexto, tem sido reconhecida a existência de formas intermédias de organização entre as empresas com as características de ambas (Williamson, 1991a). Neste sentido os acordos de cooperação podem ser considerados uma forma intermédia de organização, alternativa à internalização ou externalização e mais complexa que as relações de mercado e mais exigente em termos de coordenação de produção e de investimentos.

As características que tornam a internalização uma opção mais eficiente para as empresas têm sido completamente analisadas por autores clássicos como Bork (1962),

² As empresas desenvolvem um vasto número de actividades, algumas dependentes do tamanho da empresa e da sua função de produção e de compra de *inputs* para transformação, outras, independente em função de produtos novos, produtos ou processos de inovação e incremento da qualidade.

Arrow (1969) ou Doeringer (1971) citado em Pinto (2003). Porém, outros estudos apresentaram outros contextos nos quais a cooperação é a forma de organização empresarial mais eficiente (Son, 1991a citado em Pinto, 2003). Um bom exemplo é o "*mutual hostage taking*", dado que favorece a redução de comportamentos oportunistas (Kogut, 1988).

1.1.2 TEORIA DA ORGANIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO

Esta teoria explica a cooperação como um instrumento de aprendizagem organizacional (Pucik, 1989), suportada nas seguintes considerações:

- a cooperação é útil como uma ferramenta para a transferência de conhecimento de uma empresa para outra (Hamel, Doz e Prahalad, 1989);
- a aprendizagem alcançada pelo processo de cooperação pode resultar num aumento das vantagens de competitividade dos parceiros (Doz, Shuen, 1988);
- a cooperação pode ser um elemento catalítico para a mudança organizacional, dado que reduz as barreiras à inovação (Ciborra, 1988);
- O modelo de rede pode eliminar várias limitações às empresas face à globalização a que se assiste. Estruturas lineares ineficientes ou diversificação dos campos de negócio frequentemente reduzem a velocidade de estratégias de internacionalização. A fragmentação da estrutura e a descentralização de actividades por seu lado podem induzir uma maior flexibilização organizacional e os modelos descentralizados ou redes, podem permitir mais facilmente empreender mudanças (Bueno, 1993).

1.1.3 TEORIA DA TECNOLOGIA DA COOPERAÇÃO

Segundo esta teoria, a cooperação surge como um novo modelo onde a especialização da produção é também flexível. Produzir sob a estratégia de integração vertical torna a função de produção fragmentada numa rede de centros produtivos autónomos, e o foco de especialização é também ele um resultado de crescimento, de procura de diversificação e de mudança tecnológica, sendo a descentralização da produção entendida como uma consequência da expansão do mercado e da divisão de trabalho (Stigler, 1951). Mantém-se, assim, a flexibilidade e a especialização como uma

alternativa válida para a concentração, resultando numa ferramenta organizacional poderosa para a gestão actual, a qual é caracterizada por um ambiente de incerteza.

1.1.4 TEORIA GEOGRÁFICA DA COOPERAÇÃO

A Teoria Geográfica da Cooperação explica o desenvolvimento da cooperação entre empresas concentradas em determinadas regiões geográficas, como por exemplo no caso da terceira Itália e dos espaços industriais de alta tecnologia - *The High Tech Industrial Spaces* -, dedicados à produção de semicondutores, electrónica, biomédicas e biotecnologia ou aeronáuticas e podem ser encontrados no Vale de Silicone, Dirija 128 ou Austin, Cambridge, Barcelona, *Cité Scientifique* e Kanto, Kinki e Chukyo no Japão (Kaneda, 1980).

Numa era onde a inovação é crescente e tem um papel principal em termos de factor de desenvolvimento, a cooperação em territórios industriais assume um papel importante na tomada de decisão, dado o seu papel estratégico para reduzir e conduzir, ao longo do tempo, o desenvolvimento da propriedade intelectual, o aumento de competitividade e no final de contas sobrevive no tumulto dos mercados de hoje. Feldman (1993) demonstrou que a inovação pode ser encontrada no contexto de *clusters*, dentro de territórios delimitados com alta concentração de recursos especializados que aumentam e facilitam o processo de inovação e a difusão de conhecimento, criando *spillovers* a partir de uma base geográfica.

De algum modo, parece assim que a mudança tecnológica associada ao modelo de especialização flexível gerou condições económicas, industriais e geográficas, semelhante aos distritos industriais de Marshall do último século. “... *Alfred Marschal in 1982, via Piore e Sabel's, 1984, trabalharam na reestruturação económica e na emergência de um novo modelo de espaços industriais baseado no processo de especialização flexível e inovação*” (Huggins, 1998, p. 814).

Oposto ao sector integrado verticalmente, dominado por uma grande empresa ou uma estrutura de oligopólio, com uma rede de empresas de *outsourcing* de fornecedores, mão-de-obra *expert* e um local baseado em critérios compensatórios para regiões

subdesenvolvidas, o distrito industrial é construído ao redor de uma rede de funções produtivas interligadas, as quais são executadas por um grande número de PME, com uma capacidade flexível de produção, de cooperação e uma concentração territorial.

“... A descoberta destes - *networked spaces* - atraiu a atenção dos governos para o uso destes instrumentos como potenciais promotores da competitividade económica local, regional e nacional”³ (Fahrenkrog, 1994 citado em Huggins, 1998, p. 814).

1.1.5 TEORIA ESTRATÉGICA DA COOPERAÇÃO

Apresenta a cooperação como a opção estratégica adequada a um ambiente caracterizado pela aceleração e complexidade de mudança tecnológica, pela globalização dos mercados e sua desregulamentação.

As estratégias cooperativas são uma política para aumentar a dimensão e competitividade das empresas, baseadas no potencial organizacional e nas vantagens de marketing permitidas através de uma rede global de empresas coordenadas.

Como resultado, as empresas necessitam de se adaptar e reformar para conhecer as novas regras deste jogo, isto é, para encontrarem o caminho da sua sobrevivência, o qual passa certamente pela procura de recursos e competências diversificadas, por responder à complexidade da crescente competição, pela flexibilidade para enfrentar mudanças e incerteza e pela capacidade de presença em mercados mundiais.

A cooperação como uma alternativa estratégica foi reforçada pela noção de que as economias de escala são mais um mito do que uma realidade, especialmente no caso de

³ A este respeito, veja-se e.g.: Huggins, (1998) que avalia resultados do programa de promoção - *TECs - training and enterprise councils* - em termos da promoção de redes de cooperação, nomeadamente suas barreiras, envolvimento e disparidades regionais; Belussi (1999) analisa distritos industriais e a importância das políticas industriais como suporte e consolidação de sistemas de produção locais; Fritsch, (2001) a partir de três regiões da Alemanha observa transferência de informação existente entre organizações e classifica-as em termos de sistemas de inovação; Roper (2001) retrata a hierarquização/organização da I&D no espaço; Angel (2001) examina condições organizacionais e geográficas que estão subjacentes às razões de cooperar; Link e Scott (2001) indicam os resultados do programa ATP – *Advanced Technology Program* – desenvolvido através de parcerias público-privadas, cujo objectivo genérico consistia em assistir empresas americanas na criação e aplicação de tecnologia; e Silva e Rodrigues (2005) que analisam o padrão dos projectos PIP - Parcerias e Iniciativas Públicas, aprovados entre 2000 e 2003 do Programa Operacional da Economia Portuguesa.

pequenas e médias empresas e no que diz respeito à dimensão “óptima” da actividade. Observa-se que o *outsourcing*, a descentralização produtiva e o crescimento através de alianças estratégicas substituem o movimento de concentração e verticalização. Neste sentido, os acordos cooperativos podem ser considerados uma opção estratégica adequada para aumentar a competitividade dos parceiros/sócios, dentro de um contexto ambiental específico, promovendo os necessários recursos e habilidades, sem reduzir a flexibilidade das empresas.

Por último, como forma de sistematizar as teorias descritas, apresenta-se no Quadro 1 uma síntese das cinco teorias atrás descritas:

Quadro 1 – Quadro síntese dos modelos teóricos subjacentes à explicação da cooperação

Descrição	Caracterização
Teoria Económica da Cooperação	Diminuição dos Custos de Transacção <ul style="list-style-type: none"> - Teoria dos Custos de Transacção (Coase, 1937,1960; Williamson, 1975, 1979); - Eficiência da Cooperação (Son, 1991a citado em Pinto, 2003).
Teoria da Organização da Cooperação	Aprendizagem <ul style="list-style-type: none"> - Aprendizagem organizacional (Pucik, 1989) - Transferência conhecimento (Hamel, Doz, Prahalad, 1989); - Aumento vantagem competitiva (Doz, Shuen, 1988); - Mudança organizacional, diminuição barreiras à inovação (Ciborra, 1988).
Teoria da Tecnologia da Cooperação	Especialização flexível (Stigler, 1951).
Teoria Geográfica da Cooperação	Proximidade geográfica <ul style="list-style-type: none"> - Espaços indústrias de alta tecnologia (Kaneda, 1980); - Clusters (Feldman, 1993). - Distritos industriais, citados por Belussi (1999): Becattini (1979, 1987, 1989), Gandolfi (1988), Brusco (1982), Gobbo (1989), Pyke, Becattini e Sengenberger (1990), Sforzi (1990), Pyke e Sengenberger (1992), Moussanet e Paolozzi (1992), Falzoni, Onida e Viesti (1992), Amin e Robins (1990), Amin (1991, 1993), Schmitz (1992), Capecchi (1990), Hirst e Zeitlin (1992), Nuti (1992), Harrison (1994), Lombardi (1994), Bellandi e Russo (1994), Gottardi (1996) e Cossentino, Pyke e Sengenberger (1996) - “<i>Peripheral regions based enterprises</i>”, citados por Belussi (1999): Bagnasco e Tpgilia (1984, 1985), Garofoli (1978, 1983, 1992 e 1995), Bianchi (1992) e, em context international, Sabel e Zeitlin (1982), Sabel (1989), Williams <i>et al.</i> (1987) e Benko e Upietz(1992); - “<i>local production networks</i>”, citados por Belussi (1999): Best (1990), Camagni (1989), Sako (1989) e Belussi (1992).

Teoria Estratégica da Cooperação	<p>Opção adequada face ao ambiente actual</p> <ul style="list-style-type: none"> - formas de manipulação face a ambientes de incerteza (Reve, 1992; Jarillo, 1998); - complementaridade de competências (Nohria e Eccles, 1992; Ebers, 1997).
----------------------------------	---

Fonte: Elaboração própria.

1.2 CONCEITO E OBJECTIVOS DA COOPERAÇÃO

Tendo em conta o quadro explicativo apresentado no ponto anterior, adoptaremos uma abordagem integradora de todos os elementos descritos, procurando a sua complementaridade.

Invariavelmente as publicações sobre processos cooperativos nas empresas possuem uma origem longínqua. Na verdade, a cooperação definida como um sistema no qual indivíduos, grupos, organizações formais e informais se unem no sentido de encontrarem um equilíbrio entre os seus objectivos particulares e os de conjunto não é uma ideia recente. Na gestão, desde os estudos científicos iniciais, os processos cooperativos são entendidos como a essência da organização (Barnard, 1956). Segundo estes estudos, para uma empresa obter êxito a gestão dos seus negócios deve ter como prioridade o “(...) *desenvolvimento e a sustentação da cooperação*” (Mayo, 1997, p. 367).

Segundo Combs e Ketchen, 1999 p. 867 a “*Cooperação inter-organizacional existe quando duas ou mais organizações soberanas agem em conjunto no sentido de obterem ganhos mútuos*”. A oportunidade da cooperação por parte das organizações parece solidificar-se com base na ideia de que o todo é maior do que a soma das partes. Por outras palavras, a totalidade do conjunto de contribuições agregadas por cada elemento, coordenadamente, sempre será maior do que a simples soma individual das contribuições destes elementos, havendo, para além disso, a tentativa de estabelecer relações benéficas para todos os participantes (Brandenburger e Nalebuff, 1995).

A cooperação inter-organizacional parece assim caracterizar-se por acções coordenadas entre organizações com objectivos idênticos, estabelecendo mecanismos colectivos para

alcançá-los da forma mais eficiente possível. “*Um pré-requisito para a cooperação inter-firmas acentuar a competitividade é a negociação de um propósito bem definido (...) Um segundo pré-requisito para o sucesso da cooperação inter-firmas é o meio de monitorar e garantir o cumprimento das acções*” (Best, 1990, p. 18). O simples desejo individual de se associar não desenvolve uma colaboração mútua sem um claro objectivo de cooperação, pelo que “*(...) a cooperação inter-organizacional pode ser definida como a presença de relações deliberadas entre organizações autónomas que em conjunto pretendem atingir objectivos individuais*” (Schermerhorn, 1975, p. 847). Assim, no nosso trabalho vamos utilizar este conceito de cooperação.

No que respeita aos objectivos da cooperação, as recentes iniciativas de cooperação inter-organizacional demonstram que é profuso e diverso o espectro de objectivos perseguidos pelas empresas. Em geral, referem-se à ampliação da eficiência ou a uma melhor adaptação às transformações socio-económicas. Os objectivos mais comuns centram-se no acesso ao conhecimento e à aprendizagem, redução de custos, ampliação de escala, gestão de incertezas, diminuição de riscos, complementaridade de activos e desenvolvimento de capacidades (Ebers, 1997; Wildeman, 1998).

No entanto, e sem qualquer pretensão de sermos exaustivos, sintetizamos no Quadro 2 alguns dos factores subjacentes à cooperação que nos parecem ser mais importantes:

Quadro 2 – Objectivos da Cooperação.

Factores/objectivos (subjacentes à cooperação)	Descrição dos factores identificados como base para a opção pela cooperação:
Globalização	- A intensificação da competição global nos diversos sectores da economia conduz à necessidade de reestruturação a nível global das empresas, devido entre outros à: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução de custos, agilizar de operações e a possibilidade de concentração num número mais reduzido de actividade nucleares, bem como a consolidação e/ou o acesso a activos tangíveis (infra-estruturas de produção e redes de distribuição) e intangíveis (competências de gestão, know-how técnico e marcas). ▪ Abertura de mercados, diversificação de operações (vendas e serviços), ex. alianças transfronteiriças e internacionais.
Centrar-se nas Competências Distintivas	- Com a intensificação da concorrência, a Cooperação permite preencher as falhas em termos de capacidades, de forma a proteger o negócio central, isto é, permite proteger e melhorar eficazmente as competências nucleares sem abandonar os elementos-chave da cadeia de valor onde a empresa não detém qualquer capacidade.

Preenchimento de Falhas/Deficiências Únicas ou Múltiplas	<p>- A Cooperação é uma excelente solução para preencher falhas críticas onde a empresa não detém os recursos e/ou o tempo para construir as suas próprias capacidades⁴ com os níveis de qualidade exigidos pelo mercado onde actua.</p> <p>- A cooperação não deve, por outro lado, ser encarada como um acontecimento estático. De facto, a ligação estratégica é particularmente importante quando se pensa em mudar as necessidades de <i>know-how</i> e na emergência de processos críticos que tenham um impacto futuro na empresa. Assim, no mínimo, a cooperação deve ser vista como uma forma de preencher falhas únicas ou múltiplas na cadeia de valor da empresa.</p>
I&D e Inovação como Motor de Crescimento e Desenvolvimento	<p>- Desde os anos 80 que se regista um aumento considerável no rácio das despesas de I&D face às receitas totais. O acompanhar deste ritmo por parte das empresas coloca-lhes uma enorme pressão no sentido das empresas actuarem rápida e inteligentemente com cada vez menos recursos. As alianças estratégicas estão, pois, a ser conduzidas por uma crescente multiplicidade de custos de investigação, acompanhadas pelo encurtamento dos ciclos de vida dos produtos, os quais levam à necessidade de partilhar recursos e riscos.</p>
Criação de Produtos e Serviços Integrados	<p>- A abordagem sob a forma de Cooperação também pode ser aplicada na construção de produtos ou serviços integrados. Uma equipa de parceiros pode, de forma significativa, aumentar o nível competitivo, podendo levar a que um concorrente fique mais vulnerável em algum aspecto ou forçando-o a responder e, assim, a pressionar de forma severa os seus recursos internos.</p>
Forma de Lidar com o Risco	<p>- Como regra, a cooperação permite que as empresas se comprometam de forma incremental com uma estratégia "incompleta", uma característica útil quando incertezas no enquadramento tornam desajustadas ou obsoletas decisões mais definitivas. Para além disso, os comprometimentos parciais envolvidos na cooperação deixam as empresas com recursos para investir em mais do que um acordo desse tipo, diversificando o risco. Simultaneamente, a natureza aberta da cooperação significa que, se a mesma não for gerida cuidadosamente, ela pode colocar em causa ou inclusivamente anular todos os benefícios potenciais. Se os comprometimentos parciais dos membros não são suficientes para os levar a agir de forma cooperativa, poder-se-á mesmo incorrer num estrangulamento estratégico. São estas duas vertentes do risco envolvido na constituição de alianças estratégicas que de forma sumária tentaremos abordar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Menor Exposição ao Risco</u>: envolver muitos parceiros numa iniciativa arriscada reduz a exposição que cada uma das partes tem face à possibilidade de falhanço. Exemplo: Casos da investigação biotecnológica, semicondutores, etc. ▪ <u>Diversificação das Apostas</u>: a cooperação permite a diversificação por duas ou mais tecnologias concorrenciais. Nesta estratégia, não apenas a exposição da empresa ao falhanço de um dos projectos se reduz, mas, mais importante ainda, as suas hipóteses de ter sucesso num outro são aumentadas, ex. estratégia da Microsoft.
Redução dos Custos de Transacção	<p>- A estratégia de cooperação também é utilizada para levar a cabo uma gestão mais activa do risco. Uma utilização frequente da cooperação é quando da mudança das capacidades e da posição estratégica de uma dada empresa. Ex. A Xerox e a Corning estão entre muitas das empresas que utilizaram <i>joint-ventures</i> para entrar em novos mercados e ganhar acesso a novas tecnologias. Outras empresas utilizaram as fusões e as aquisições com o mesmo propósito (a compra</p>

⁴ As capacidades que uma empresa detém são o *know-how* potenciado por sistemas e processos empresariais eficientes em termos de custo e capazes de responderem a níveis crescentes de inovação e entrega de valor acrescentado ao cliente. As vantagens competitivas nas capacidades derivam de uma personalização precisa e de uma focalização rigorosa (não se pode construir vantagens em termos de capacidades em todos os aspectos do fluxo de valor acrescentado).

	<p>da Chrysler pela Daimler-Benz permitiu a esta transformar-se numa OEM germânico-americana). Estas diferentes opções levantam a questão de saber quando deve uma empresa, sob a pressão de ter de mudar as suas capacidades empresariais ou a sua posição de mercado, apostar numa aliança ou numa aquisição.</p> <p>- Dois tipos de riscos estão subjacentes a qualquer esforço de transformação do negócio de uma empresa: o risco de apostar na direcção errada e o risco de falhar, mesmo estando na direcção correcta. Utilizar alianças em vez de aquisições pode significar menores "custos de transacção" em ambas as situações. Uma aliança permite que a empresa teste a nova direcção e depois recue com maior facilidade se se provar ter sido um mau movimento. Isto é geralmente menos dispendiosos do que adquirir uma empresa e depois desinvestir. Uma aliança pode também ajudar a transferir conhecimento e competências de forma gradual enquanto um parceiro mantiver interesse no negócio; uma aquisição pode matar o espírito que prometia renovar a empresa adquirida.</p>
Comprar Opções Sobre o Futuro	<p>- Uma aliança num momento inicial da transformação de uma indústria pode igualmente ser vista como uma forma de "comprar" uma opção sobre desenvolvimentos futuros. A empresa investe primeiro numa aliança e posteriormente tem a opção, seja de sair, seja de se envolver de forma mais aprofundada à medida que vê como o negócio se desenvolve. O custo de entrar num relacionamento deste tipo é relativamente reduzido, tal como o é o custo de saída; mas o valor da opção de fortalecer o relacionamento pode ser superior.</p>
Gerir Directamente o Risco Empresarial	<p>- Recorrendo a outro tipo de estratégia, as alianças podem efectivamente reduzir de forma directa os riscos empresariais, melhorando as possibilidades de sucesso de um projecto. Esta estratégia é frequentemente complementar com as que foram mencionadas anteriormente; uma empresa pode fazer o que puder para tornar um projecto bem sucedido e, simultaneamente, diversificar as suas apostas em caso de falhanço.</p> <p>- Esta situação ocorre quando uma empresa realiza múltiplos investimentos em <i>start-ups</i> e em laboratórios universitários visando a partilha do risco e a diversificação das suas apostas e, noutras alturas, se envolve de forma aprofundada na definição da agenda de uma <i>start-up</i> ou assegurando ela própria áreas como o <i>marketing</i>, questões regulamentares, ou a própria gestão empresarial, as quais podem definir o sucesso ou o falhanço de um novo produto ou serviço.</p>

Fonte: Elaboração própria a partir de Corvelo, Moreira e Carvalho (2001)

Uma característica importante dos objectivos conquistados através da cooperação é que eles, assim como os bens públicos, dificilmente podem ser apropriados por um associado de forma exclusiva. Em geral, as vantagens advindas dos processos cooperativos não são internalizadas por uma das organizações apenas, mas sim pelo conjunto de organizações associadas. Os benefícios criados passam a ser uma vantagem competitiva conjunta dos associados que cooperaram para gerá-lo. Como são particulares de uma colectividade que colaborou para originá-los, Costa e Sila (2000) denominam-nos "benefícios colectivos exclusivos". São colectivos por pertencerem ao conjunto de empresas geradoras e são exclusivos por não serem estendidos a outras

organizações ou grupos de organizações. Pode-se concluir então que a cooperação com a finalidade de obter vantagens (geradas) das quais somente os participantes (associados) podem usufruir é positiva para as organizações, pois torna-as mais competitivas em relação àquelas que não fazem parte da união empresarial, mas fica a ressalva de que, quanto maior for o número de associados, maiores são as possibilidades de gerar benefícios, também, quanto menor for o número de organizações envolvidas, mais exclusivas as vantagens se tornam.

1.3 AS FORMAS DE COOPERAR

Quando se coloca a questão de como cooperar, colocamo-nos no plano da gestão. Em termos genéricos Corvelo, Moreira e Carvalho (2001) apresentam três condições para a cooperação.

Em primeiro lugar, deve haver alguma vantagem em combinar as capacidades e recursos de duas ou mais empresas. Para que isto ocorra, cada empresa deve ser incapaz de desenvolver internamente a capacidade oferecida pela outra empresa (e.g., pode ser restringida devido aos seus recursos, competências ou tempo disponível). Também a combinação de capacidades deve gerar um valor total que seja superior ao que se registaria se as capacidades fossem usadas de forma separada.

A segunda condição exigida para uma cooperação eficiente respeita ao facto de ser dispendioso ou impossível de combinar as capacidades através de puras transacções de mercado (utilizando contratos completos). Por exemplo, cada proprietário pode necessitar de “moldar” ou melhorar as suas capacidades através de investimentos ou esforços invisíveis que sejam específicos à transacção; isto cria uma ameaça no sentido em que uma empresa pode ficar com a outra “refém” após o investimento realizado, e tentar extrair uma maior parcela dos lucros conjuntos. Em tais circunstâncias, contratos completos são dispendiosos de negociar, monitorizar e reforçar, na medida em que cada empresa terá um incentivo para fazer batota. Por este facto, as empresas têm de

encontrar uma forma alternativa de gerir os contratos incompletos que daí resultam. A propriedade total poderia ser uma forma de gerir tais contratos incompletos.

A terceira condição, para que a cooperação seja óptima é que uma fusão total entre as empresas seja mais dispendiosa do que uma série de alianças. Esta condição não ocorre tão frequentemente como as outras duas, tendo como resultado bem visível a frequente integração total como mecanismo para a combinação de capacidades. No entanto, quando existem limites para a dimensão e complexidade da empresa, a cooperação é uma solução mais eficiente. Para além disto, podem existir barreiras regulamentares ou políticas que excluam a integração total e levem as empresas a fazer uma aliança como solução alternativa.

No que diz respeito às dificuldades, as primeiras que surgem estão relacionadas com a forma de dividir esforços e custos, bem como com a questão da apropriação dos ganhos (Gulati e Singh, 1998). Estes conflitos internos podem traduzir-se num desincentivo à emergência da cooperação. *“O potencial para a cooperação surge quando cada agente pode auxiliar o outro. O problema surge quando oferecer este auxílio se torna oneroso”* (Axelrod, 1990, p. 173). Tais conflitos conduzem assim a uma procura natural de uma melhor organização das actividades de colaboração.

É neste contexto que a coordenação de esforços mútuos, no sentido de alcançar os objectivos pré-determinados, nos parece ser indicada como um elemento-chave da emergência da cooperação. Como a realização de acções em conjunto envolve um elevado grau de interdependência entre os agentes, as organizações passam a ter novos direitos e deveres. *“A essência dos arranjos cooperativos (...) parece ser o facto de que as partes devem aceitar algum nível de obrigações e, portanto, oferecer algum nível de segurança com respeito às suas futuras condutas”* (Richardson, 1997, p. 63).

De acordo com Ring e Van de Ven (1992; 1994), a incidência de relações cooperativas inter-organizacionais imputa às partes envolvidas acordos de direitos e deveres que não podem ser totalmente especificados e controlados antes da própria realização das actividades. Esta complexidade em antecipar nos contratos o comportamento futuro dos agentes, já amplamente analisado pela economia institucional (Williamson, 1985),

impõe aos processos cooperativos dificuldades de coordenação muitas vezes já superadas pelas antigas estruturas verticalizadas. Desta forma, como contratos complexos são inevitavelmente incompletos⁵, grande parte das acções contratuais relevantes para a cooperação exige estruturas de gestão “*ex-post*” (Williamson, 1996). A acrescer, ainda há uma série de contingências críticas na formação das relações inter-organizacionais (Oliver, 1990), as quais estimulam a criação de diferentes tipos de associações. Estes factores são reflectidos na constituição das formas de coordenação das relações inter-organizacionais, como, por exemplo, as parcerias, as *joint ventures* e as alianças estratégicas⁶.

A parceria é uma das formas mais simples de cooperação. Diferencia-se pelo elevado grau de informalidade. Nestas, as organizações dispõem-se a trabalhar em conjunto por um curto período de tempo na procura de melhorias específicas nos negócios. A parceria pode facilitar a criação de uma aliança mais duradoura, na medida em que as organizações se aproximam, os contactos tornam-se recorrentes e os objectivos assumem proporções maiores dentro um processo natural de evolução (Lorange, 1996).

As *joint ventures* configuram uma cooperação de “cunho” tecnológico. A ideia central é procurar obter nos parceiros as competências em falta para o desenvolvimento de um produto ou de um processo específico. Ao contrário de outras formas cooperativas, as *joint ventures* pressupõem a criação de uma nova empresa para administrar os esforços em conjunto. As partes associadas fornecem à empresa o capital e os recursos indispensáveis para a realização do trabalho proposto e são recompensados no futuro através das inovações ou através dos lucros por ela proporcionados (Barney e Hesterly, 1996). Na maioria das vezes, a nova empresa criada é gerida por um *staff* de executivos próprios, os quais respondem a uma directoria composta por membros das empresas parceiras (Geringer e Frayne, 1993; Kay, 1998). Num estudo realizado a 200 *joint ventures*, Anand e Khanna (2000) concluem que os efeitos de aprendizagem são mais significativos quando há ambiguidade contratual.

⁵ O conceito de contrato incompleto assume uma importância fulcral e pode ser definido como um contrato que não especifica totalmente aquilo a que cada uma das partes se encontra obrigada a fazer em todas as circunstâncias previstas (Foss, 1996).

⁶ Uma classificação dos diversos tipos de alianças entre empresas é encontrada no trabalho de Dussante e Garret (1991).

As alianças estratégicas também possuem uma coordenação formalizada, mas, ao contrário das *joint ventures* onde há uma criação de uma nova empresa, as alianças são governadas por relações contratuais, frequentemente entre concorrentes de um mesmo país e entre concorrentes em diferentes países. Esta forma de associação tornou-se uma das formas de expansão internacionais mais utilizadas nos últimos anos, pelo facto de as empresas enfrentarem cada vez mais pressões internacionais e necessitarem de auxílio nos mercados externos. A partir do recurso a esta forma de colaboração, as empresas evitam assim o seu desgaste e esgotamento financeiro e intelectual face aos seus concorrentes, apostando em áreas em que têm mais vantagens ou nas quais a sua participação é necessária para manter o equilíbrio de poder nos sectores dos quais fazem parte. Os objectivos subjacentes à realização destas podem ser vários, sendo a necessidade de entrar ou de ganhar quota num mercado apontado como um dos mais frequentes. A obtenção de um novo produto, ou até de um produto que complementa a oferta, pode levar à formalização de uma aliança entre dois concorrentes (Viana e Hortinha, 1997).

Os contratos de alianças estratégicas destacam-se assim por integrarem os elementos do processo cooperativo. Neles, estão estabelecidos os objectivos, as formas como eles serão alcançados, a divisão dos resultados e tudo o mais que as partes envolvidas acharem relevante para constituição da aliança (Barney e Hesterly, 1996).

As alianças estratégicas podem, assim, classificar-se em três grupos; aditivas, complementares e de integração conjunta, consoante os seus objectivos, a organização da própria transacção e o efeito esperado sobre a concorrência, consubstanciando deste modo características próprias.

Contudo, os problemas contratuais mencionados anteriormente ocasionam incertezas (Bleeke e Ernst, 1995) e riscos (Das e Teng, 1999) que podem dificultar a evolução da cooperação entre os parceiros (Doz, 1996). Para muitos autores, a prevalência de contratos incompletos encontra-se na génese do raciocínio básico para a existência da empresa e as transacções de mercado só funcionam bem quando as partes podem definir contratos completos. No entanto, quando isto não é possível, é normalmente mais

eficiente “internalizar” a transacção no interior da empresa, opção que permite a tomada de decisões óptimas quando surgem circunstâncias imprevistas. Se um contrato incompleto é deixado para o mercado, as partes envolvidas, onde cada uma actua de acordo com os seus próprios interesses, tenderão a procurar uma forma de lidar com as “falhas” existentes no acordo. Em casos extremos, esta possibilidade das partes virem a ter um comportamento oportunístico *ex-post* pode inclusivamente dificultar que as partes estabeleçam um acordo. Este é um dos motivos que leva a que muitos economistas prefiram a integração como forma de gerir contratos incompletos⁷ (Corvelo, Moreira e Carvalho, 2001). Devido às dificuldades empíricas de coordenação das relações puramente contratuais, as alianças estratégicas possuem uma extensa e variada gama de estudos normativos que tentam facilitar a implementação prática dos seus fundamentos (Lorange e Ross, 1996). Mas, independentemente das dificuldades e da forma que assume, a colaboração entre empresas proporciona vantagens não obteníveis pela mão visível da hierarquia ou invisível do mercado.

A união de empresas em rede é a alternativa de cooperação que melhores resultados pode alcançar, mas a sua gestão implica o uso de instrumentos mais complexos, como será exposto no capítulo seguinte.

Por último, informamos que não é intenção nem objecto deste trabalho entrar em linha de conta com as diferentes formas jurídicas per si. Não obstante, usaremos no estudo do conceito uma definição abrangente de rede onde levaremos em conta as diferentes formas de mecanismos de coordenação e sistemas de planeamento (alianças), e as

⁷ Lorenz (1999) desenvolve uma aproximação alternativa ao estudo ortodoxo dos contratos incompletos em que o conceito de confiança é central. Nesta visão alternativa, os agentes racionais interligados têm conhecimento limitado e dão forma a julgamentos previsionais sobre a *trustworthiness* dos seus parceiros, baseados no sucesso dos seus encontros passados. Uma consequência desta compreensão alternativa é que não há nenhuma garantia que a cooperação sucederá, mesmo quando as circunstâncias parecem “prometer” o ganho mútuo. Neste sentido, o autor sugere que os parceiros ao acordarem, desde o início, um conjunto de regras processuais adequadas para orientar as suas respostas às contingências não antecipáveis, possam promover tipos de aprendizagem mútua que contribuam para a acumulação de confiança e que aumentam a probabilidade de uma cooperação bem sucedida. Uma das principais regras processuais, para que chama a atenção, é a “regra passo-a-passo”, a partir da qual os agentes devem começar com pequenos riscos e aumentar gradualmente o seu empenhamento em termos de recursos, em função da qualidade da sua interacção. Este princípio, simples e intuitivo, ajuda a resolver os paradoxos da abordagem ortodoxa que decorrem da premissa de que o agente ortodoxo só vai dar o primeiro passo para a cooperação se puder antecipar integralmente o futuro, e se for capaz de calcular o retorno esperado de toda a sequência das suas futuras interacções.

diferentes estruturas de integração (*joint ventures* e *franchising*). Sendo geralmente, uma rede inter-empresarial o modo de regular a interdependência entre as empresas, bem diferente de agregar essas unidades dentro de uma única empresa, através da coordenação de sinais do mercado (preços, movimentos estratégicos, etc.), a verdade é que os atributos de uma rede, isto é, o processo de coordenação e as estruturas que uma coligação inter-empresarial podem empregar, não são necessariamente híbridos no que respeita a essas empresas e mercados. Não precisam de ser únicos, antes devem ter misturas diferentes de ambos (Grandori e Soda, 1995).

2 REDES DE COOPERAÇÃO

2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUPORTAM OS ESTUDOS DAS REDES

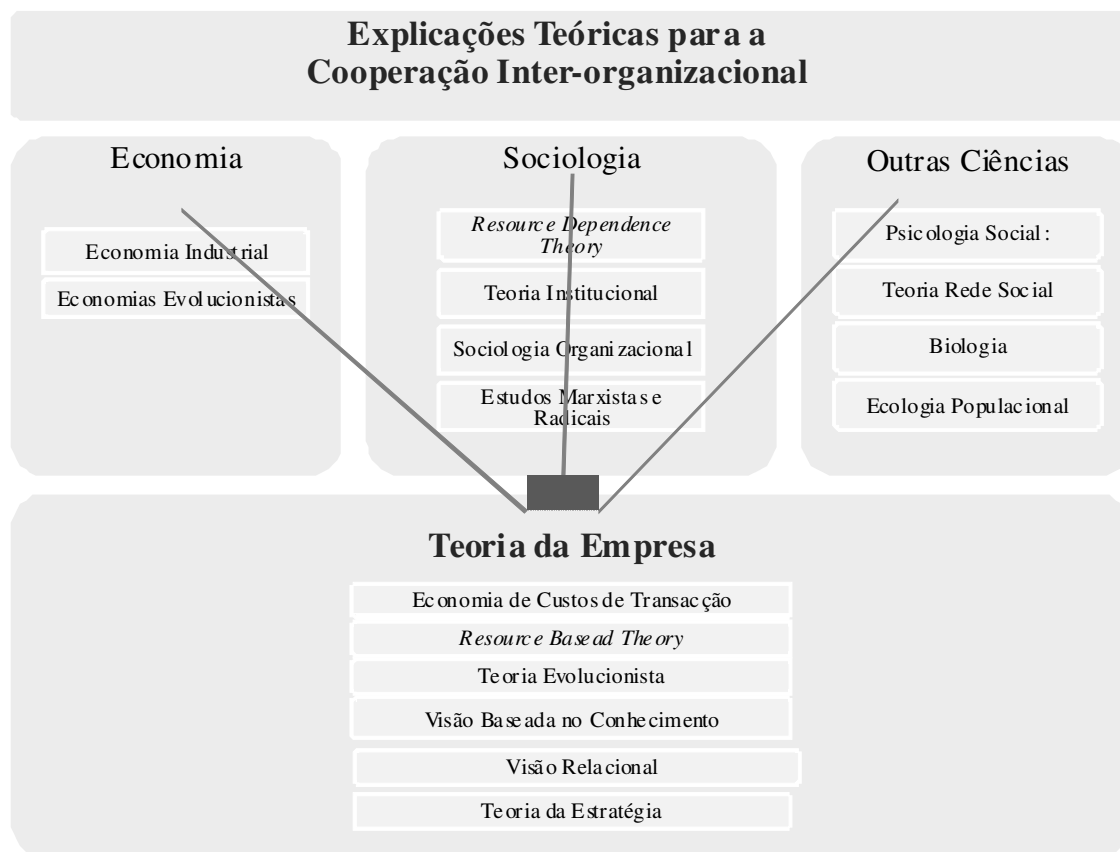
Segundo Nohria e Eccles (1992), o facto de o conceito de rede se encontrar em diferentes correntes de investigação e ser usado com uma multiplicidade de significados por diferentes investigadores faz com que apenas um pequeno significado intrínseco seja por vezes deixado para trás. Academicamente, segundo estes últimos autores o termo é usado na análise de rede social (Burt, 1992; Nohria, 1992; Uzzi, 1996, 1997), na perspectiva de rede inter-organizacional (Nohria, 1992; Powell, 1990), na abordagem de rede industrial - IMP⁸- (Håkansson e Snehota, 1989; Andersson, Håkansson e Johanson, 1994; Ford, 2002; Håkansson e Ford, 2002), e até mesmo como um paradigma de rede dentro da investigação do Marketing (Hunt e Morgan, 1994; Morgan e Hunt, 1994). É ainda usado, segundo estes autores na investigação inter-organizacional e na estratégia (Eccles, 1981; Jarillo, 1988; Powell, 1990; Thorelli, 1986), inclusive com Williamson (1991, 1996), onde é amplamente aceite que as empresas podem existir em formas de redes como uma terceira forma de organização; como uma alternativa ao mercado como uma força reguladora e, à hierarquia de poder administrativo como regulador. Já, de acordo com Larsson, Bengtsson, Henriksson e Sparks-Graham (1998) citado pelo mesmo autor, o seu uso conduz normalmente a alguma confusão na literatura, pelo que se poderá dizer que o termo “rede” perdeu parcialmente a sua precisão (Nohria e Eccles, 1992), pois as suas interpretações são dificilmente compatíveis.

Neste contexto, de difícil exposição do conceito de rede, começaremos por sistematizar as diferentes explicações que as teorias fundamentais apontam como contribuições para a definição deste conceito e sobre as condições para a sua existência. De seguida analisaremos a teoria da empresa, que oferece um novo paradigma de rede, a partir do qual pretendemos mostrar que as redes como forma de organização são uma parte natural da envolvente económica e social que existe simultaneamente e que possui

⁸ IMP = the group of Industrial (sometimes International) Marketing and Purchasing, originally formed by among others Håkansson, Johanson and Ford. See Ford (2002).

mecanismos específicos, não atribuídos à firma hierárquica ou ao mercado, podendo assim ser tão importante como as referidas. A Figura 1 sintetiza a abordagem que seguiremos nos pontos seguintes.

Figura 1 – A Teoria de Empresa: Explicação teórica da cooperação inter-organizacional



Fonte: Adaptado pela autora, a partir de Rumyantseva e Tretyak, 2003.

2.1.1 AS CONTRIBUIÇÕES DA ECONOMIA, SOCIOLOGIA E OUTRAS CIÊNCIAS

Para Aldrich e Whetten (1984), o interesse central dos teóricos que estudam as redes é encontrar os caminhos para a criação dos limites, explicando assim o significado da “agregação” inter-organizacional. Neste sentido a compreensão das ligações e dos relacionamentos entre os diversos subgrupos e suas organizações e destas com o seu ambiente tornam-se questões fundamentais para garantir melhores oportunidades de sobrevivência no ambiente. Alguns desses relacionamentos vão além de trocas puramente didáticas, com o estabelecimento de objectivos comuns, criando organizações que não são nem autónomas nem dependentes. Diante desse cenário,

autores como Schmitz e Nadvi (1999) apresentam contextos em que as relações inter-organizacionais em redes proporcionam mecanismos para o desenvolvimento interno e externo das organizações, bem como sinergias colectivas geradas pela efectiva participação das empresas o que, por sua vez, fortalece as hipóteses de sobrevivência e crescimento das empresas em ambientes turbulentos.

Neste contexto poder-se-á dizer que as perspectivas teóricas sobre redes incluem conceitos e métodos usados em vários campos de estudo. Isso torna-se também evidente a partir das pesquisas de Oliver e Ebers (1998) e Caglio (1998) ao apresentarem as principais correntes teóricas utilizadas nos estudos sobre redes, como e.g.: economia industrial, teoria da estratégia, *resource based theory*, estudos marxistas e radicais, teoria institucional, teoria das redes sociais, teoria dos custos de transacção, sociologia organizacional, ecologia, teoria evolucionista. Um outro exemplo é o referido em Rumyantseva e Tretyak (2003) conforme se apresenta no Quadro 3:

Quadro 3 – Sistematização da avaliação das contribuições das Ciências Económicas, Sociais e Outras Ciências para a investigação das redes inter-organizacionais.

Antecedentes Teóricos	Teoria	Descrição dos Custos/benefícios	Racionalidade para a Cooperação Inter-empresarial
Economia	Economia Industrial	Redução da produção e custos de coordenação	<ul style="list-style-type: none"> - Economias de escala, extensão, especialização e experiência: (Richardson, 1997), (Blois, 1972), (Teece, 1980), (Eccles, 1981), (Turati 1990); - Activos específicos, contexto de incerteza, frequência de transacções: (Williamson, 1985), (Thorelli 1986), (Powel 1987); - Dificuldades em medir a performance: (Barney e Ouchi 1986); - Agentes avessos ao risco: (McGuire 1988), (Davis, 1991); - Custos de agência e monitorização dos seus mecanismos (contratos): (Jensen e Meckling, 1976), (Barney e Ouchi, 1986) - Transacção de investimentos específicos: (Williamson, 1975)
	Economia evolucionista	Tecnologia e custos de aprendizagem relacionados	- Cooperação organizacional de sobrevivência (mudanças radicais de tecnologia): (Schumpeter, 1934), (Nelson, 1993).

Sociologia	<i>Resource Dependence Theory</i>	Dependência de custos	<ul style="list-style-type: none"> - manipulação estratégica das transacções e jogos: (Evan, 1966); (Jacobs, 1974); (Pfeffer e Salancik, 1978); (Aldrich, 1979); (Reve, 1992); (Axelrod, 1990); (Jarillo, 1988). - -intensidade de relações de interdependência entre as empresas: (Oliver, 1990). - actividades complexas: (Osborn e Baughn, 1990). - assimetria no controle de recursos: (Balcer e Viesti, 1986); (Gray, 1989). - tipos de dependência: <i>Breadth</i> ou relacionamentos: (Alter e Hage, 1993). - interdependência horizontal (<i>recourse-pooling</i>)/ Interdependência vertical: (<i>recourse-trasfering</i>) (Pfeffer e Salancik, 1978); (Aldrich e Whetten, 1984); (Aldrich, 1990).
	Teoria Institucional	<i>Social linkages as predictor of firm's survival</i>	<ul style="list-style-type: none"> - legitimação: (DiMaggio, 1986); (Baum e Oliver, 1991). - “<i>embeddedness</i> institucional”: (Aoki, 2000); (Whitley, 1990); (Grabher, 1993).
	Sociologia Organizacional	<i>Social linkages as predictor of firm's position</i>	<ul style="list-style-type: none"> - “<i>embededness</i> social” (Granovetter, 1983); (Granovetter; 1985); - “<i>embededness</i> cultural”: (Boisot, 1986); (Ring, 1993).
	Estudos de Marx	<i>Network como uma estrutura poderosa</i>	<ul style="list-style-type: none"> - mecanismos de poder (elites): (Moore, 1979); (Whitt, 1980); (Perucci e Potter, 1989). - troca social: (Cook e Emerson, 1984).
Psicologia Social	Teoria da Rede Social	Custos/benefícios de uma estrutura de rede em particular num certo momento	<ul style="list-style-type: none"> - centralidade: (Lomi e Grandory, 1993). - equivalência de estrutura: (Burt, 1980); (Lomi e Grandori, 1993);
Biologia	Ecologia da População	Perspectiva selecção natural	- legitimação: (Carrol et al. 1988); (Lomi e Grandori, 1993);
			- facto comum: (Hannan e Freeman, 1977).

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Rumyantseva e Tretyak, 2003.

2.1.1.1 Ciência Económica: Economia Industrial

A economia industrial fez a sua contribuição sobre a explicação da cooperação inter-organizacional através do foco na organização industrial (Richardson, 1997 e Mariti e Smiley, 1983). Em termos de investigação tradicional, através da integração vertical e

horizontal, esta disciplina encontrou formas crescentemente incompletas ou formas de “quasi-integração” (Blois, 1972), as quais estavam relacionadas com as falhas de mercado e eram explicadas pela otimização dos custos de produção, isto é, economias de escala, de extensão, especialização e de experiência (Teece, 1980; Eccles, 1981).

Poder-se-á assim dizer que a abordagem sobre a economia industrial foi utilizada nos estudos sobre redes para entender como estas diferentes classes de custos de produção explicam a eficiência das redes. Por exemplo, economias de especialização e de experiência têm sido indicadas como relevantes factores para explicar porque é que uma rede de empresas separadas pode ser superior a uma empresa integrada (Eccles, 1981). As economias de escala, por sua vez, têm um papel óbvio, através das possibilidades resultantes do acesso aos recursos, ao fornecimento conjunto de serviços ou ao suportar de forma conjunta a realização de investimentos em I&D (Turati, 1990). Já a economia de especialização pode ser a base para a formação de acordos para utilização em conjunto de equipamentos e *know-how* (Teece, 1980).

Neste sentido, outra contribuição significativa para a explicação da rede é o reconhecimento quer da eficiência dos custos de produção quer o reconhecimento da redução dos custos de gestão. Segundo Rumyantseva e Tretyak, (2003) a economia industrial deu assim início a uma nova compreensão da rede, como uma óptima forma híbrida entre mercados e hierarquias (Williamson, 1985), (Powell, 1987), (Thorelli, 1986). Aqui, as variáveis que prevêm aumentos nos custos de coordenação do mercado e explicam a rede são os activos específicos⁹, a incerteza do contexto¹⁰ e a frequência das transacções (Williamson, 1981), e também as dificuldades de medir a *performance*¹¹

⁹ A especificidade do recurso emerge quando os relacionamentos requererem significativos e específicos investimentos em activos físicos e/ou humanos. A presença destes activos específicos transforma uma troca de um mundo de contratos clássicos, no qual a “identidade das partes é irrelevante”, num mundo de contratos neoclássicos no qual a identidade dos parceiros de troca é de importância crítica (Williamson, 1991). O trabalho empírico demonstra que a especificidade do recurso aumenta a complexidade dos contratos (Joskow, 1988).

¹⁰ A incerteza desafia uma troca exigindo às partes que se adaptem a problemas levantados a partir das mudanças inesperadas. Poppo e Zenger (2002) focalizam-se na incerteza que surge da rápida mudança da tecnologia, por exemplo.

¹¹ A dificuldade de medição da *performance* dos parceiros de troca também gera perigos de mercado. Os mercados têm sucesso quando conseguem efectivamente ligar as recompensas à produtividade, isto é, podem medir a produtividade e podem pagar adequadamente por isso. Quando a *performance* é difícil de medir, as partes têm incentivos para limitar os seus esforços no cumprimento do acordo.

(Barney e Ouchi, 1986; Alchian e Demsetz, 1972) e as características dos agentes, nomeadamente a aversão ao risco (McGuire, 1988), (Davis, 1991).

Ainda segundo Rumyantseva e Tretyak (2003) a teoria da agência, originária desta ciência, fornece ainda uma análise detalhada das transacções entre as empresas e os seus empregados através dos relacionamentos de agência existentes entre eles (Jensen e Meckling, 1976). Os custos dos relacionamentos, ou os custos de agência, incluem as despesas de monitorização, nomeadamente as designadas para reduzir o oportunismo e os mecanismos de gestão. Estes últimos incluem várias formas de contratos, variando em termos de carácter, de formal para informal, explícito para implícito, e objectivo para subjectivo (Barney e Ouchi, 1986).

No campo da gestão estratégica, a maior parte do trabalho empírico e teórico sobre a gestão relacional expressa-a como um mecanismo *self-enforcing*. Dentro desta tradição, alguns ignoram o papel dos contratos formais (Mohr e Spekman, 1994; Saxton, 1997), enquanto outros vêem os contratos formais como um substituto mais caro para a gestão relacional (Gulati, 1995b; Uzzi, 1997; Dyer e Singh, 1998). Outros, ainda, argumentam fortemente que o uso combinado da gestão relacional e dos contratos formais é fundamentalmente problemático, desde que os controles formais sinalizam desconfiança e a gestão relacional está baseada na confiança (Macaulay, 1963; Ghoshal e Moran, 1996; Bernheim e Whinston, 1998). Ao contrário desta posição de substituição, os dados apresentados por Poppo e Zenger (2002) são consistentes com a conclusão de que os contratos e a gestão relacional funcionam como complementos.

Por sua vez, a explicação contratual mais influente da cooperação inter-empresarial é determinada através das economias dos custos de transacção (*Theory cost economics - TCE*) (Williamson, 1975). Um número extenso de diferente tipologia de gestão da TCE enfatiza o papel da transacção dos investimentos específicos como um factor fundamental para a explicação das falhas dos mercados que substituem por mercados intermediários ou mecanismos de gestão hierárquicos.

2.1.1.2 Ciência Económica: Economia Evolucionista

O fluxo das teorias evolucionistas dentro das economias é baseado nos trabalhos de Schumpeter (1934) sobre a inovação. Este focaliza-se nas principais trocas tecnológicas revolucionárias, classificando o preço e os outros atributos da empresa de importância secundária, quando descreve a evolução de uma indústria. Mais tarde, para Schumpeter, as inovações revolucionárias podem apenas ser antecipadas por empresas imperfeitas, assim como por vezes dadas empresas de uma determinada indústria podem sobreviver a uma inovação revolucionária e tornarem-se desse modo actores importantes numa indústria sucessiva. Outras vezes, uma inovação revolucionária terá o efeito de despertar a concorrência entre as empresas. O que as empresas podem fazer nestas circunstâncias é aprender. Em linha com este raciocínio, o trabalho de Alfred Chandler's adicionou à tecnologia os custos da aprendizagem para explicar a rede (Nelson, 1993).

Uma combinação da economia industrial e das aproximações de Schumpeter sugere um modelo de ciclo de vida onde as indústrias começam como um resultado das revoluções de Schumpeter. A mudança revolucionária define a base tecnológica da indústria e os recursos organizacionais que são estrategicamente valiosos, definindo quais as empresas que são prováveis de terem êxito e/ou sobreviver e aquelas que têm que modificar a sua base de recursos para obterem sucesso. Assim, depois que a revolução de Schumpeter definiu as bases competitivas de uma nova indústria, a competição da economia industrial ficou analiticamente mais relevante, embora os choques Schumpeterianos que afectam, mas não deslocam a indústria, também sejam características importantes da paisagem industrial (Rumyantseva e Tretyak, 2003).

2.1.1.3 Sociologia: “Resource Dependence Theory”

Os Sociólogos focalizam frequentemente a sua atenção nas relações de rede entre empresas da mesma área geográfica. Inicialmente privilegiaram nos seus estudos assuntos relacionados com as características dos padrões colectivos de sobrevivência, com o crescimento e com a sustentabilidade, em lugar do sucesso competitivo da empresa enquanto unidade única.

É neste contexto que, dentro da literatura das organizações, o campo inter-organizacional no qual uma empresa está inserida tem sido visto como uma característica do ambiente da empresa. Foi seguindo esta combinação de perspectivas em vários estudos que colocam a sua ênfase na influência que o ambiente pode exercer sobre as organizações, que se pensa ter surgido a *Resource Dependence Theory* (Pfeffer e Salancik, 1978).

Ao contrário da aproximação de interação¹², o Modelo *Resource Dependence* fornece outra perspectiva sobre os relacionamentos inter-empresariais (Pfeffer e Salancik, 1978), uma vez que está relacionado com a empresa focal e com as suas tentativas de descrever a multiplicidade dos relacionamentos dessa empresa, industrial ou comercial. A suposição básica é que as empresas usam estes relacionamentos para ganhar acesso aos recursos que são vitais à continuação da sua existência, pois as empresas não só têm acesso a recursos pelos fornecedores e clientes mas também através dos bancos, dos *stakeholders*, do governo, distribuidores, consultores, associações, etc. (Axelsson e Easton, 1992).

Vários estudos apontam isso mesmo, afirmando que a *Resource Dependence Theory* está parcialmente enraizada num sistema aberto (Rumyantseva e Tretyak, 2003), o qual, por um lado, se focaliza no modo através do qual as empresas controlam os seus relacionamentos individuais¹³ (Axelsson e Easton, 1992), e por outro, argumentam que as empresas têm que se ocupar das trocas com o seu ambiente por forma a captarem mais recursos (Evan, 1966), (Pfeffer e Salancik, 1978), (Aldrich, 1979), (Jacobs, 1974). Estes compromissos criarão dependências entre as empresas e os seus parceiros, mesmo com aquelas com quem ainda não existam trocas significativas, contribuindo assim com

¹² A aproximação de interação, através do estudo do I.M.P. [Industrial (sometimes International) Marketing and Purchasing], usou como unidade básica de análise o relacionamento de *dyadic* entre os compradores e vendedores de produtos manufacturados em países diferentes (Hakansson, 1982b). Mais tarde, o grupo do I.M.P. demonstra a existência de relacionamentos estáveis no longo prazo que dada a sua riqueza e diversidade caracterizou. Dado que, por definição as redes industriais incluem muitos desses relacionamentos e estes por sua vez têm implicações particulares sobre as operações de rede, parte da riqueza descritiva da aproximação da interação explica parte dos fenómenos de rede (Easton, 1992).

¹³ Na medida em que o comportamento das empresas resulta de duas forças adversárias: a competitividade frequente nos desejos contraditórios dos stakeholders dentro das organizações e das exigências externas das empresas para as quais e das quais os recursos fluem (Easton, 1992).

os seus estudos, de uma forma distinta para a análise das formas de cooperação (Rumyantseva e Tretyak, 2003). Parte das variáveis usadas nestes trabalhos estão perto das teorias organizacionais, isto é a incerteza crítica, interdependência e assimetria nos recursos e informações controladas (Grandori e Soda, 1995). No entanto, uma importante variável alternativa que aparece nesta visão é a manipulação estratégica das transacções, a qual ajuda a compreender a trajectória do desenvolvimento dos relacionamentos da rede (Reve, 1992), (Stern e Reve, 1980).

Mais tarde, a *Resource Dependence Theory* distingue entre tipos de dependência, quantitativos e qualitativos. A medida quantitativa dos relacionamentos é um bom provisor da complexidade da rede (Alter e Hage, 1993). Tipos quantitativos de contagem da dependência, primeiro, para a interdependência horizontal, isto é, interdependência baseada no agrupamento de recursos com possível simbiose e complementaridade. E, segundo, a interdependência vertical, a qual requer mecanismos de coordenação diferentes e está baseada na transferência de recursos de uma empresa para outra (Pfeffer e Salancik, 1978). Além das simples situações de interdependência cooperativa existente entre um número pequeno de empresas caracterizadas através de *networking* informal (Evan, 1966), (Aldrich e Whetten, 1984), os estudos indicaram que as complexas alianças horizontais são principalmente reguladas por acordos de associação, enquanto as complexas alianças verticais são caracterizadas por várias formas relacionais e obrigações contratuais. Mais tarde o trabalho empírico mostrou que pode haver um *trade-off* entre alianças horizontais e verticais usadas pela mesma empresa (Reve, 1992).

2.1.1.4 Sociologia: Teoria Institucional

A Teoria Institucional procurou tratar a dependência como um conceito central na configuração das redes, no entanto, a dependência não é de recursos materiais, mas sim, de recursos de legitimação. Assim, as organizações procuram ganhar legitimidade no momento em que se estruturaram em redes. Esses estudos focam os mecanismos institucionais pelos quais as relações inter-organizacionais são iniciadas, negociadas, desenhadas, coordenadas, monitorizadas, adaptadas e concluídas. Nesta teoria destaca-

se o trabalho de DiMaggio (1986) sobre as diversas formas de inter-relações formais e informais como forma de evitar o isolamento e na procura de legitimação junto do ambiente institucional.

DiMaggio e Powell (1983) sugerem que o ambiente impõe pressões nas empresas que parecem legítimas e confirmam a predominância de normas sociais. Aplicando esta teoria ao contexto empresarial, as pressões institucionais presumivelmente motivam as empresas a procurar actividades que aumentarão a sua legitimidade e lhes farão parecer estarem de acordo com as regras prevalecentes, com as exigências e normas dos seus ambientes empresariais (Oliver, 1990). Uma maneira de uma empresa fazer isto é através da participação em relacionamentos inter-organizacionais. A aproximação institucional, toma a dependência social ou de legitimação como um conceito central. Ligações sociais, redes, contratos formais e todas as outras ferramentas são esperados para evitar o isolamento e predizer a sobrevivência das empresas (DiMaggio, 1986; Baum e Oliver, 1991). As empresas só se podem legitimar reciprocamente se pertencerem a uma rede particular (Rumyantseva e Tretyak, 2003).

Segundo estes autores a implicação de legitimar em rede poderia ser descrita com a noção de “*embeddedness* institucional”. A efectividade e facilidade de formação de estruturas cooperativas inter-empresariais é contingente com o maior ambiente social no qual estes relacionamentos estão inseridos, isto é sistema legal, sistema de banca, mercado de trabalho (Whitley, 1990); (Aoki, 2000).

2.1.1.5 Sociologia Organizacional

O reconhecimento mais efectivo e o uso da noção de “*embeddedness*” teve o seu início com a Sociologia organizacional. Rumyantseva e Tretyak (2003) dizem que Mark Granovetter (1983,1985) primeiro introduziu o “social” e depois o “*embeddedness* cultural”, avançando com o argumento que as relações económicas entre as empresas acontecem dentro de uma teia de relações sociais pré-existentes. Estas redes sociais constroem a direcção e as formas nas quais os relacionamentos económicos podem ser desenvolvidos. Em linha com esta aproximação, Boisot (1986) argumenta que as

normas sociais institucionalizadas e os valores interiorizados pelos actores económicos têm a probabilidade de influenciar o aparecimento da rede inter-empresarial. A atmosfera e, para um número muito maior, a cultura organizacional têm sido respeitadas como factores previsionais dos comportamentos cooperativos inter-empresariais (Ring, 1993).

2.1.1.6 Sociologia: Estudos de Marx e Estudos Radicais

As teorias marxistas e radicais foram utilizadas para entender, sob a óptica do poder e da dominação, como as relações são estabelecidas dentro de uma estrutura em rede. Diante dessa perspectiva, a estratégia em rede não é justificada por qualquer noção de eficiência ou eficácia, e sim, justificada pelo poderoso mecanismo de poder para a reprodução de elites e classes dominantes (Whitt, 1980). Uma valiosa contribuição que não pôde ser justificada usando noções de eficiência e eficácia foi feita pelos Estudos Marxianos e Radicais.

Esta aproximação explica a existência de algumas redes como estruturas de poder criadas puramente para reproduzir elites (Whitt 1980). A investigação empírica desta hipótese foi feita nas tradições da Sociologia e concentrou-se principalmente em clubes e redes de poder informais (Moore, 1979), (Perucci e Potter, 1989).

Ainda no âmbito da sociologia a Teoria da Troca Social explica o aparecimento de várias formas de estrutura social, inclusive redes e grupos *corporate* (Cook e Emerson, 1984). A construção central da teoria de troca social é a ligação isto é, “dois relacionamentos de troca estão ligados à extensão que muda num relacionamento que é contingente, positiva ou negativamente, em troca de outro relacionamento”. Este conceito permite-nos ir para além da *dyad*. Define a ideia de relacionamentos indirectos onde A pode afectar C através de B, simplesmente porque há relacionamentos de troca interligados entre todas as três partes. Vê uma indústria como uma rede de relacionamentos de trocas interligadas, insinua assim adoptar um foco sistémico ao nível da sua explicação (Axelsson e Easton, 1992).

2.1.1.7 Psicologia Social: Teoria da Rede Social

A tradição do estudo da rede na Psicologia social é atribuída à teoria da rede social. A investigação sobre a comunicação nas redes sociais tem sido fortemente indutiva em carácter (Rogers e Kincaid, 1981). A unidade de análise é comumente o indivíduo num contexto social e a rede é definida em termos dos padrões de comunicação e/ou interações sociais que acontecem regularmente entre esses indivíduos (Axelsson e Easton, 1992). Dado o elevado número de ligações que podem existir nas redes, o discernimento do padrão torna-se particularmente difícil, o que por vezes acarreta dificuldades ao nível da sua análise, o que, por sua vez, tem conduzido ao desenvolvimento de uma série inteira de técnicas de manipulação de matriz que já começam a ser usadas na caracterização das redes industriais, influenciando deste modo estes estudos de rede, a linguagem e a orientação de aproximação da rede industrial (Axelsson e Easton, 1992). Em particular eles partilham a visão de que as redes deveriam ser tratadas como um todo, que os limites de rede são problemáticos e que os modelos de rede devem ser dinâmicos na sua natureza (Axelsson e Easton, 1992).

A contribuição desta aproximação está, assim, no estudo das posições das empresas individuais dentro das redes. A Teoria sobre Redes Sociais (*social networks*) foi utilizada para estudar como a posição das firmas dentro de determinada rede poderá afectar a firma individual. Muitos trabalhos sob essa perspectiva teórica especificaram, por exemplo, como diferentes posições dentro da rede de relacionamentos afectam as oportunidades dos actores. Nesse sentido, cabe destacar os estudos de Powell (1996) e Burt (1992). Mais, combinando as categorias tradicionais de análise da rede como a centralidade (Lomi e Grandori, 1993) e a equivalência estrutural (Burt, 1980) produziram-se novas luzes na mudança das estruturas informais (Lomi e Grandori, 1993), etc. A análise da rede social também contribui para investigar a dinâmica de rede, focalizando-se numa estrutura de rede particular num certo momento.

Baum, Calabrese e Silverman (2000) utilizaram dados únicos sobre *biotech startups* para examinar o papel da composição das redes no seu desempenho inovador. As suas

descobertas sugerem que a estrutura de ligações das suas redes e a identidade dos seus sócios possa ter uma influência significativa no seu desempenho.

2.1.1.8 Biologia: Ecologia de População

Os estudos de Ecologia organizacional confirmaram que geralmente o *networking* (formal e informal) tem um impacto na sobrevivência das empresas (Lomi e Grandori, 1993).

Segundo a Teoria da Ecologia populacional, o ambiente é o factor crítico na definição das organizações que têm sucesso e das que falham. O ambiente selecciona tipos de organizações que se adaptam às características ambientais (Nohria e Gulati, 1994). Ou, dito por outras palavras, esta teoria explica como os factores ambientais seleccionam as características organizacionais que mais se adaptam ao ambiente (Aldrich e Pfeffer, 1976). O foco recai sobre a sobrevivência do mais apto, como corolário do Darwinismo Social, neste caso, económico. Nesta observação, a Teoria da Ecologia organizacional recria a perspectiva da análise organizacional, definindo a relação ambiente-organização em termos de co-criação, na qual um produz continuamente o outro.

Como se trata de um modelo análogo ao da selecção natural, Aldrich e Pfeffer (1976) destacam a existência de três estágios no processo de selecção de organizações. O primeiro refere-se à variação das formas organizacionais conduzidas em função das pressões ambientais. O segundo estágio é a selecção, na qual somente algumas formas organizacionais se ajustam ao ambiente. O terceiro e último estágio é o da retenção, em que as formas seleccionadas são preservadas, duplicadas e reproduzidas. Ao tomar como ponto de partida o facto de as redes serem estruturas bem ajustadas às pressões ambientais, de certo modo, os três estágios de selecção das organizações podem explicar a proliferação de arranjos inter-organizacionais nos diversos sectores das economias.

Aldrich e Pfeffer (1976) afirmam ainda que as estruturas das organizações sofrem pressões e inércias, internas ou externas. As pressões internas são: investimentos em

edifícios, equipamentos e em profissionais especializados, políticas internas e da sua história. As pressões externas são: barreiras legais ou fiscais dos mercados, informações do ambiente externo, legitimidade da organização em relação ao ambiente e o estabelecimento de estratégias no ambiente competitivo.

A eficácia económica e a eficiência têm um papel na selecção dos arranjos inter-empresariais desde que estes sirvam como meios de regulação das actividades económicas nas economias de mercado, no entanto, outros factores são também vistos como influentes na corrente económica e no ambiente social (Carrol et al., 1988).

Ainda se pode dizer que o objectivo central da ecologia organizacional é entender as forças que moldam a estrutura das organizações com o tempo, através por exemplo das contribuições desta para a explicação do processo de selecção e das suas possibilidades em termos de adaptação às variações ambientais ao nível populacional. (Hannan e Freeman, 1977) não desenvolvem uma metáfora da população biológica mas sim um modelo estratégico da população de organizações. Eles procuraram estudar a variação sociológica do fenómeno ambiental, o qual não era explicado por outras teorias sociais existentes. O trabalho desses autores centraliza-se na dinâmica das organizações, principalmente naquela que serve de local dos processos que formam as taxas de entradas e saídas na população de organizações, estudando esse fenómeno de forma longitudinal. Eles consideram toda a população de organizações, todas as espécies, como elucida Young (1998)¹⁴, levando em conta a história completa de sua evolução.

Outro factor que merece atenção diz respeito à inércia organizacional. Para alguns, a organização é vista como nitidamente inerte. Inércia estrutural, ou simplesmente inércia, significa as organizações responderem, de forma relativamente lenta, às ocorrências de ameaças e oportunidades dos seus ambientes (Zucker, 1987). Por outras palavras, ocorre quando o ambiente se altera mais rapidamente do que as organizações.

¹⁴ Young (1998) esclarece que o fundamental no estudo da Ecologia das organizações é o estudo de suas “populações”, ao invés de estudá-las como entidades isoladas. O nível de análise dessa perspectiva envolve um conjunto de organizações e não organizações individuais.

Neste sentido, o conceito de morte organizacional também se torna relevante. Discussões relacionadas com a morte organizacional têm recebido atenção de alguns pesquisadores (Young, 1998). No âmbito organizacional, pode-se rastrear o crescimento e o declínio de populações inteiras. Outra forma de análise na qual se examina a população de uma mesma região é a partir da comunidade ecológica. Procura-se traçar as características e as similaridades existentes entre as populações das organizações e perceber a forma como essas sobrevivem no ambiente. A esta análise normalmente são apontadas críticas normalmente relacionadas com a dificuldade em especificar as fontes originais da variação das populações, com os processos de gestão e com as dificuldades em considerar aspectos relacionados com poder, conflito e com a análise dos processos sociais.

Todavia, muitos teóricos têm criticado esta visão. Argumentam que ela é bastante determinística no objectivo de produzir uma explicação satisfatória sobre a forma como as organizações evoluem. As principais críticas possuem como alvo a subestimação da importância de uma escolha estratégica para a organização, pois ao partir do princípio de que o ambiente selecciona quais as organizações que sobreviverão, a representatividade das decisões tomadas pelos gestores será nula ou quase nula. O sucesso das organizações é determinado pelo ambiente, assim os administradores possuem pouca influência no processo, sendo o seu sucesso adquirido por acaso (Miles e Snow, 1978).

Também Nohria e Gulati (1994) destacam que a Ecologia das populações tem sido criticada pelas estreitas definições de organizações e um excessivo conjunto de definições de populações organizacionais. Destacam ainda uma desatenção às questões ligadas ao monopólio e ao controle de recursos.

Por último, deve-se acrescentar que, embora o modelo sugira que as organizações não podem adaptar-se aos seus ambientes devido à sua inércia, constata-se que existem organizações com capacidade de se adaptarem às mudanças dos seus ambientes - organizações flexíveis, pelo que as organizações, sob a análise desta teoria, são levadas a partilhar valores comuns e conduzidas à opção por soluções de partilha de problemas.

Esse parece ser o caminho mais adequado para a formação de redes e outras alianças. Isso significa menos hierarquia, mais parceria, mais colaboração inter-organizacional e mais equilíbrio nas relações de dependência.

2.1.1.9 Considerações finais

Cada uma destas perspectivas, sob as quais as pesquisas foram conduzidas, produziu explicações muitas vezes complementares e por vezes concorrentes dentro do campo de estudo das redes inter-organizacionais. A razão prende-se com o facto de essas teorias adoptarem diferentes paradigmas ontológicos e epistemológicos que condicionam a leitura da realidade estudada. Seguindo as reflexões conduzidas por Burrell e Morgan (1979), ao analisarem os diferentes paradigmas existentes dos estudos na ciência social, observa-se que dentro do campo de pesquisas sobre redes inter-organizacionais, também foram utilizadas duas amplas posições paradigmáticas.

A primeira contempla uma visão caracterizada por apresentar uma ontologia realista e uma epistemologia positivista, conduzindo ao entendimento de que os fenómenos das redes inter-organizacionais são altamente determinados por factores ambientais; sob essa concepção paradigmática encontram-se a maior parte dos estudos.

Uma segunda corrente de pesquisadores realizou os seus estudos sob uma dimensão de análise subjectiva, suportada pela utilização de uma ontologia nominalista e uma epistemologia anti-positivista. Alguns estudos dentro do campo das redes utilizaram essa posição paradigmática, como por exemplo, muitos dos estudos que procuram entender as questões de poder, dominação e cultura junto dos actores de uma rede.

Deve-se contudo destacar, que mesmo não existindo uma unanimidade dentro do campo científico, ao estudar determinado fenómeno, essa diversidade teórica e paradigmática não deve ser utilizada de forma excludente e, sim, de forma complementar. Esta posição multiparadigmática parece poder ser defendida pelo facto de um determinado fenómeno dentro do campo organizacional poder ser estudado à luz de diferentes visões paradigmáticas. Dentro do campo de estudos sobre redes inter-organizacionais, Oliver e

Ebers (1998) corroboram essa visão, destacando que as diversas abordagens teóricas utilizadas nos estudos sobre redes inter-organizacionais podem ser utilizadas de forma complementar. Conclui-se, portanto, que para uma melhor compreensão das redes inter-organizacionais é necessário utilizar múltiplas teorias e paradigmas.

2.1.2 AS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DA EMPRESA

Um objectivo ambicioso das teorias de gestão e das organizações é construir uma teoria compreensiva da empresa, a qual, por um lado seja capaz de combinar os aspectos mais relevantes das teorias e, por outro, seja capaz de fornecer explicações alternativas sobre a existência das empresas.

“... A teoria da empresa é uma teoria que abraça questões relacionadas com a existência, limites e com a organização interna das empresas” (Foss, 1996). No entanto, este autor concentra-se nos aspectos relacionados com os limites das empresas e suas implicações na existência das mesmas, reconhecendo o uso dos padrões de colaboração em rede. Estes surgem, segundo este autor, a partir das explicações das teorias da gestão e organização, as quais se assemelham frequentemente a uma mistura de argumentos tirada da Economia, Sociologia, Psicologia social, e outros campos (Ohmae, 1989), (Contractor e Lorange, 1988), (Contractor e Lorange, 2002). Justifica a sua escolha através de factores fundamentais para a vantagem competitiva da empresa como os recursos e activos de conhecimento, os quais, no seu entender, necessitam de uma aprendizagem contínua debaixo das novas condições do meio envolvente (incerto, existência de capacidade de absorção limitada, progresso tecnológico, etc.).

Rumyantseva e Tretyak, 2003 consideram que se torna necessário iniciar uma reavaliação do papel da cooperação inter-empresarial, de forma a encontrarmos uma real e diferente interpretação do fenómeno de rede. O Quadro 4 sistematiza as conclusões que iremos descrever.

Quadro 4 – As teorias da empresa que contribuem para a investigação das redes inter-organizacionais.

Teoria	Descrição dos Custos/benefícios	Racionalidade para a Cooperação Inter-empresarial
Economia dos Custos de Transacção	Redução dos custos de transacção	<ul style="list-style-type: none"> - oportunismo: (Williamson, 1975), (Parkhe, 1993); - mecanismos de incentivo para a cooperação: (Coase, 1937), (Kogut, 1988), (Williamson, 1991), (Zajac e Olsen, 1993), (Dyer, 1997); - protecção com direitos de propriedade: (Osborn e Baughn, 1990), (Hennart, 1988,1991), (Williamson, 1996), (Poppo e Zenger 2002).
<i>Resource Based Theory</i>	Acesso externo a recursos complementares	<ul style="list-style-type: none"> - valor, raro, inimitável e recursos imperfeitamente insubstituíveis: (Penrose 1959), (Wernerfelt, 1984), (Barney, 1988), (Barney, 1991), (Peteraf, 1993), (Collis e Montgomery, 1995); - aprendizagem: (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996), (Teece et al., 1997); - mecanismos de coordenação (Langlois, 1992), (Ghoshal e Moran, 1996), (Ahuja, 2000).
Teoria Evolucionista	Coordenação do processo de inovação	<ul style="list-style-type: none"> - aprendizagem (Simon 1956), (Cyert e March, 1963), (Nelson e Winter 1982), (Simon, 1987), (Ciborra, 1991), (Oster, 1992), (Powell, 1996); - mecanismos de coordenação (Dosi et al., 1992), (Silverberg e Verspagen, 1994), (Gulati, 1995), (Foss, 1996), (Saxton, 1997).
Visão baseada no conhecimento	<i>Enhancement of the firm's key knowledge recourses</i>	<ul style="list-style-type: none"> - aprendizagem a partir de processos de conhecimento (Kogut e Zander, 1992), (Khanna, 1998), (Dyer e Nobeoka 2000); - higher order organization (Nelson e Winter 1982), (Kogut e Zander, 1992); - co-especialização (Conner, 1991), (Foss, 1996); - variedade interna e capacidade de absorção (Cohen e Levinthal, 1990), (Grant, 1991); - exploration- exploitation (Langlois, 1992), (Hagedoorn and Schakenraad 1992), (Hagedoorn e Narula, 1996), (Hagedoorn e Duysters, 2002).
Visão relacional	Relacional/ Network rent	<ul style="list-style-type: none"> - investimentos mútuos, recursos, processo de conhecimento, gestão (Dyer e Singh, 1998); - capacidades das alianças (Gulati e Lawrence, 1999), (Kale, Singh et al., 2000).

Fonte: Elaboração própria a partir de Rumyantseva e Tretyak, (2003)

2.1.2.1 Teoria dos Custos de Transacção e Teoria da Agência

Globalmente, a Economia Organizacional (*Organizational Economic-OE*) oferece meios para explicar o modo como a actividade económica é organizada (Barney e Ouchi, 1986). Do ponto de vista da visão das OE, os vários arranjos intra e inter empresariais observados nas economias contemporâneas representam modos alternativos de organizar a troca de bens e serviços no contexto do próprio interesse do

comportamento, divergindo nas metas, e na informação imperfeita (Hesterly et al., 1990).

As condições que afectam uma troca são descritas talvez melhor pelas duas teorias mais centrais para o paradigma das Economias Organizacionais: Teoria dos Custos de Transacção e Teoria de Agência, nomeadamente através dos focos que recaem sobre as características de uma troca que encorajam os gestores a aumentarem os limites das empresas (isto é, internalizar¹⁵), partilhar com outros (isto é, cooperação inter-empresarial), ou trocar nos mercados¹⁶. Entre as condições de troca inicialmente identificadas por Williamson (1975)¹⁷, a especificidade dos recursos é talvez empiricamente a mais robusta (Williamson, 1994). Os activos específicos, em contraste com os outros activos, são caros de transferir como usos de alternativa (Williamson, 1991). A especificidade dos recursos geralmente encoraja a amplificação dos limites de uma empresa porque, se a empresa investir em activos específicos no contexto de um arranjo cooperativo, tem desvantagens se um sócio tentar alterar as condições do seu acordo *post hoc* (Anderson e Coughlan, 1987; Monteverde e Teece, 1982). Se tal oportunismo surgir, as empresas enfrentam uma escolha entre continuar a trabalhar com o seu sócio e renunciar ao valor esperado de seus activos específicos. Debaixo de certas condições, porém, a especificidade do recurso encoraja a cooperação inter-empresarial (Williamson, 1983).

¹⁵ Forma hierarquia que promove a troca entre as partes debaixo de um controlo directo de uma terceira (parte), sendo esta quem tenta manter as restantes informadas dos seus direitos e responsabilidades e quem resolve os conflitos que se apresentam (Combs e Ketchen, 1999).

¹⁶ De um modo geral, as formas de mercado apresentam-se como baseadas em preços, competição e contratos, de tal modo que todas as partes envolvidas na troca sejam informadas dos seus direitos e responsabilidades (Combs e Ketchen, 1999).

¹⁷ Retirado da versão de Williamson sobre a teoria dos custos de transacção que, com o passar do tempo, veio confirmar o contributo dos recursos específicos na explicação da forma organizacional (Williamson, 1994). No entanto, reconhece-se o trabalho desenvolvido por outros investigadores que concebem os custos de transacção mais amplamente. De acordo com esta visão, qualquer coisa que afecte os custos no curto ou longo prazo do processo de condução de mudança de mercado, podem ser considerados custos de transacção (e.g., Coase, 1988; North, 1990). Seguindo esta lógica, construções desenvolvidas na literatura baseada nos recursos podem talvez ser consideradas "custos de transacção", porque esta construção afecta a escolha da forma organizacional. Porém, esta visão dos custos de transacção ainda tem que receber o mesmo desenvolvimento teórico que foi dado à aproximação de Williamson (Coase, 1988). Mais adiante, a versão de Williamson sobre a teoria dos custos de transacção é mais acessível aos praticantes e a outros, não economistas, e por isso é comum a noção de custo de transacção encontrada na investigação da gestão estratégica (Ghoshal e Moran, 1996). Por estas razões, a opção neste estudo recai sobre a versão de Williamson no que diz respeito à teoria de custo de transacção.

Quando as empresas num acordo cooperativo têm de investir em activos específicos, os activos formam uma dependência recíproca que reduz o incentivo de cada sócio ao oportunismo, reduzindo assim os custos da cooperação inter-empresarial (Dyer, 1996; Klein e Mulphy, 1988; Teece, 1987). Consequentemente, considerando que os investimentos unilaterais em activos específicos deveriam conduzir as organizações a internalizar, os investimentos mútuos podem encorajar a cooperação (Combs e Ketchen, 1999).

Uma segunda perspectiva da *Organizational Economic Theory* (OET) é a fornecida pela Teoria de Agência Positiva¹⁸ e focaliza-se nas trocas em que uma parte, a principal, delega responsabilidade na outra, o agente (Eisenhardt, 1989 e Jensen e Meckling, 1976). A menos que induzidos para se comportar de outra forma, são esperados dos próprios interesses dos agentes que estes procurem as suas próprias metas, não as da rede. Como resultado, a empresa (como rede) tem de gastar recursos monitorizando e controlando o comportamento dos seus agentes (e.g., empregados, gestores, parceiros cooperativos). Os custos de tal monitorização variam com a facilidade com que a informação sobre o desempenho do trabalho dos agentes está disponível e pode ser efectivamente avaliada (Eisenhardt, 1989). A cooperação inter-empresarial oferece este tipo de incentivo porque as recompensas dos parceiros cooperativos são largamente dependentes dos seus próprios resultados de desempenho (e.g., Shane, 1996). No entanto, embora a cooperação inter-empresarial possa ser usada para reduzir a necessidade da cara monitorização directa da empresa (Bradach, 1997), pode criar um novo quadro de potenciais problemas de agência. Especificamente, depois de um acordo de cooperação inter-empresarial ter sido alcançado, ambas as partes podem possuir incentivos para “*shirk*” através da redução dos seus *inputs* às custas dos seus parceiros cooperativos. Como no caso dos custos de transacção, a solução para este problema é

¹⁸ Existem dois fluxos na literatura de agência. O principal fluxo é encontrado principalmente na literatura económica e usa modelos matemáticos para demonstrar como podem ser projectados óptimos contratos de emprego debaixo de vários conjuntos de suposições. Este ramo geralmente não é considerado como compatível com a gestão estratégica (Rumelt, Schendel e Teece, 1994). No entanto, o ramo positivo procura identificar os reais problemas da gestão e entender os mecanismos usados pelas empresas para os resolver (Eisenhardt, 1989; Mahoney, 1992).

que cada parte tem de fazer compromissos acreditáveis entre si (Combs e Ketchen, 1999).

Geralmente as condições de troca descritas na investigação da OE não são directamente associadas à *performance* (Williamson, 1994). Ao invés, estas variáveis (e.g., activos específicos) apenas afectam a *performance* após os arranjos organizacionais terem sido seleccionados através da monitorização e do controle do comportamento organizacional dos participantes. Assim, a relação entre as condições de troca da OE e a *performance* é contingente na selecção de arranjos organizacionais que minimizam o oportunismo potencial e alinham as metas dos participantes com as da empresa (Hill, Hitt e Hoskisson, 1992), (Mahoney, 1992).

Assim, aparentemente, a *Resource Based Theory* (TCE) ainda mantém uma das principais aproximações teóricas da gestão para a formação compreensiva das alianças estratégicas (Hennart, 1991; Pisano e Teece 1989 e Shan, 1990). A ênfase nos custos de transacção eficientes como motivação para a cooperação é amplamente aceite. Ao mesmo tempo, o oportunismo e os incentivos da participação são acentuados na TCE, mas obviamente não cobrem todas as motivações e pode haver outras razões para uma empresa participar numa rede (Rumyantseva e Tretyak, 2003).

Os oponentes desta perspectiva argumentam que as explicações contratuais sobre a existência da empresa negligenciam o papel da empresa como um repositório de competências, o que implica que os processos de aprendizagem, de criação de legitimidade ou de sucesso de estratégias caracterizadas por técnicas novas tem um papel completamente secundário (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996). A conceitualização contratual da empresa é estática e insinua que a empresa é uma entidade puramente reactiva, a qual não se comporta unicamente com objectivos de lucro, mas procura um caminho com base em competências distintivas para a obtenção de vantagens competitivas (Rumyantseva e Tretyak, 2003).

Ao contrário da visão anteriormente apresentada, a perspectiva de competência explica a organização económica como um sítio onde os *input's*, *outputs* e a tecnologia se

encontram constantemente em mudança. O core da perspectiva da competência, a Teoria Baseada nos Recursos da Empresa (*Resource Based Theory-RBT*), assume que as empresas são ilimitadas em termos de recursos (Penrose, 1959 e Wernerfelt, 1984) que podem servir como um ponto de partida para as forças e vantagens competitivas. E, como Wernerfelt (1984) observa, podem ser tangíveis ou intangíveis. Ao aplicar a lógica da RBT para explicar a cooperação inter-empresarial isso irá implicar que as *non-communicable, idiosyncratic and non-contractible competences* atribuíveis a diferentes empresas irão necessitar de se integrar para serem geridas conjuntamente (Rumyantseva e Tretyak, 2003).

Em suma, a RBT e as OET são perspectivas amplamente citadas que informam sobre as questões relativas à cooperação inter-empresarial e as suas consequências em termos de *performance*. A RBT focaliza-se nos efeitos dos dons de recurso, na acção da gestão e na *performance*. Assim, quando enfrenta as limitações dos recursos, recorre a arranjos cooperativos de modo a superar tais constrangimentos. Por seu lado as OET, em contraste, concentram-se nos custos de controlar qualquer esforço organizado. Quando o uso da cooperação inter-empresarial é dirigido directamente para a minimização destes custos, deverá resultar uma boa *performance* (Combs e Ketchen, 1999).

Segundo Combs e Ketchen (1999), podem ser vistos dois padrões na literatura que ajudam a comprovar como a RBT e as OET estão relacionadas. No primeiro, a RBT e OET podem ser retratadas como explicações independentes nas quais uma perspectiva é usada para explicar um fenómeno com pouca consideração do outro. Por exemplo, muita da investigação em integração vertical e sobre o modo de entrada internacional é fundamentada pelas OET (e.g., Anderson e Coughlan, 1987; Monteverde e Teece, 1982; Argyres, 1996), enquanto o estudo das vantagens competitivas é usualmente referido na RBV (e.g., Barnett, GRBV e Park, 1994; Levinthal e Myatt, 1994). A visão independente pode ser devida, à ênfase do RBT em identificar quais os recursos que podem ser enaltecidos; as OET focalizam-se no modo como se gerem esses recursos uma vez identificados (Wernerfelt, 1989). Uma segunda visão é que a RBT e as OET são complementares, cada uma oferece contributos únicos que geralmente apontam os gestores para direcções semelhantes. A visão complementar é, em parte, fundamentada

no reconhecimento de que os activos específicos partilham com os recursos estratégicos uma qualidade importante - ambos são difíceis de comercializar, trocar ou imitar (Chi, 1994; Peteraf, 1993). Esta particularidade em se assistir a elevados níveis de *performance*, entre empresas com posturas de diversificação ou posturas de exploração de recursos estratégicos em mercados novos (Chatterjee e Wernerfelt, 1991; Markides e Williamson, 1996; Robins e Wiersema, 1995), explica por que é que estas são interpretadas como um produto em termos de gestão organizacional eficiente (Hill et al., 1992; Teece, 1982). A visão complementar também é reflectida na sugestão de Gray e Wood's (1991) segundo a qual nem a *Resource Based View* (RBV) nem as perspectivas OET explicam a colaboração adequadamente, ambas as perspectivas sejam necessárias.

Além das visões independentes e complementares, a relação entre a RBT e as OET pode ser de conflito (Combs e Ketchen, 1999). Por exemplo, Conner e Prahalad (1996) sugerem que, a partir da RBT, encontrando-se uma actividade dentro da hierarquia de uma organização, esta pode ser preferível às transacções de mercado, até quando, os gestores não se confrontarem com o medo do oportunismo, o qual é a força motriz para a propriedade, segundo as OET.

2.1.2.2 “Resource Based Theory”

A principal suposição das teorias de gestão é que a vantagem competitiva das empresas advém do facto, de ser difícil de imitar recursos (Barney e Ouchi 1986; Collis e Montgomery 1995). Os recursos podem ser definidos como “*aqueles activos que são amarrados semi-permanentemente à empresa*” (Wernerfelt, 1984: 173). Alguns autores fazem uma distinção entre recursos e capacidades onde as capacidades se referem as habilidades baseadas nas competências humanas e os recursos referem-se a todos os outros activos (e.g., Markides e Williamson, 1996). Já segundo Barney (1991) e Peteraf (1993), o termo recursos é amplamente usado referindo-se aos recursos e às capacidades.

Na investigação tem sido dedicada uma considerável atenção ao modo como os recursos podem afectar as acções organizacionais (e.g., Argyres, 1996; Berg, 1985; Mahoney e

Pandian, 1992) bem como ao modo como estes podem definir processos específicos, através dos quais afectam a *performance* das empresas (e.g., Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wemerfelt, 1984).

Dado que o interesse do presente estudo recai sobre as decisões que as empresas tomam quando são confrontadas com operações novas (cooperação inter-empresarial versus internalização/hierarquia), limitaremos a análise à influência dos recursos no crescimento. Primeiro, os recursos podem influenciar a direcção do crescimento, isto é as empresas podem expandir-se mais eficazmente em actividades que utilizam os recursos existentes do que em actividades sem relação com os seus recursos actuais (Barney, 1988; Chatterjee e Wemerfelt, 1991). Esta noção de que os recursos guiam a direcção do crescimento é reflectida em empresas multinacionais que se expandem primeiro para mercados que são culturalmente semelhantes (Barkema, Bell e Pennings, 1996), em empresas diversificadas que se expandem em negócios recurso-relacionados (Robins e Wiersema, 1995), e em fabricantes que optam pela integração vertical para fazer contribuições onde as suas capacidades facilitam mais baixos custos de produção (Argyres, 1996).

Os recursos podem ainda influenciar a taxa de crescimento. Como Penrose (1959) explicou, por exemplo, o tempo exigido para contratar e desenvolver experiências e comprometer os gestores pode actuar como um obstáculo no crescimento. Subsequente ao trabalho de Penrose, outros recursos como o desenvolvimento de rotinas organizacionais (Nelson e Winter, 1982; Shane, 1996) e o acesso ao capital (Martin e Justis, 1993) têm sido divulgados por possuírem efeitos semelhantes nas taxas de crescimento organizacionais. Uma solução comum é entrar na cooperação inter-empresarial em ordem a crescer com a ajuda dos recursos de um parceiro (Erramilli e Rao, 1990; Ingham e Thompson, 1994). Realmente, porque as empresas podem frequentemente executar conjuntamente actividades que não poderiam executar sozinhas, a partilha de recursos torna-se uma explicação primária para a cooperação inter-empresarial (Borys e Jemison, 1989; Hamel, 1991).

Segundo Ahuja (2000), a formação das alianças depende das oportunidades, dos próprios incentivos das empresas (*inducements*) e dos seus dons de recurso (*resource endowments*), sendo neste sentido o resultado de uma mistura de valor entre os recursos criados e os disponíveis a partir de outras empresas no seu ambiente. O mesmo autor identifica três formas de recursos: capital-tecnológico, comercial e social. A combinação de capital técnico e comercial numa empresa, porém, reduz a probabilidade de esta se aliar, desde que tais empresas já sejam bem dotadas tendo nesse sentido menos necessidade de se aliar.

Relativamente à *performance*, segundo Combs e Ketchen (1999), as diferenças baseadas nos recursos entre empresas podem ajudar a explicar as diferenças de *performance*, na medida em que os *outputs* que podem emergir eficazmente de qualquer configuração única de recursos são eles próprios únicos. Por outras palavras, as diferenças de recursos entre empresas conduzem a produtos/serviços diferentes. Uma vez que os compradores frequentemente favorecem os *outputs* de algumas configurações de recursos, emergem diferenças de desempenho (Wernerfelt, 1984). A sustentabilidade destas diferenças depende da dificuldade que os concorrentes têm em aceder a recursos semelhantes (Barney, 1991; Dierickx e Cool, 1989)¹⁹.

2.1.2.3 Teoria Evolutiva da Empresa

A dualidade de condições estáticas e dinâmicas é amplamente usada nos estudos de empresas, particularmente nas perspectivas evolutivas. As características distintivas desta perspectiva de explicação da colaboração inter-empresarial são, primeiro, que fornece uma análise detalhada sobre o processo de aprendizagem, e segundo, vêem as condições estáticas e dinâmicas como atributos do ambiente externo à empresa. O

¹⁹ Segundo Combs e Ketchen (1999), para ser uma fonte de *performance* acima da média contínua, os recursos têm que conhecer três critérios. Eles devem ser: (1) valiosos, significando que os compradores estão dispostos a comprar os *outputs* dos recursos a preços significativamente acima dos seus custos; (2) raros, de forma a que os compradores não possam tornar-se competidores com o mesmo ou um recurso substituto; e (3) inimitáveis imperfeitamente - *imperfectly imitable*, significando isto que é difícil para os competidores imitarem ou comprarem os recursos (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Mais adiante, a habilidade de um recurso para conhecer estes critérios depende de características de indústria que afectam o valor de um recurso (Amit e Schoemaker, 1993). Assim, os recursos que são raros, difíceis de imitar e que criam valor numa determinada indústria são rotulados de “recursos estratégicos” (Chi, 1994).

ambiente dinâmico causa variações de comportamento das empresas que participam na rede e predetermina as formas da rede (Rumyantseva e Tretyak, 2003).

A aproximação evolutiva para compreender o comportamento da rede assume que as empresas experimentam com e aprendem a partir dos seus contactos, sem seguirem estritamente objectivos de maximização de eficiência. A argumentação desta aproximação sobrepõe a das economias evolutivas (Nelson e Winter, 1982) e a teoria do comportamento (Simon, 1956; Simon, 1987; Cyert e March, 1963). Um elemento central desta aproximação é o conceito de *bounded rationality* com empresas a demonstrarem um comportamento satisfatório em condições de conhecimento imperfeito. Também acentua o efeito positivo do comportamento de aprendizagem na *performance* das empresas num contexto dinâmico (Ciborra, 1991; Oster, 1992), (Powell et al., 1996). Silverberg e Verspagen (1994) confirmaram-no empiricamente, no caso das indústrias de alta tecnologia, onde as empresas não demonstram necessariamente um comportamento óptimo e eficiente no curto prazo. Ao invés, no longo prazo, observa-se que um comportamento orientado para a aprendizagem é uma forma de gerar lucros mais altos (Rumyantseva e Tretyak, 2003).

Geralmente, a argumentação da teoria evolutiva sugere que num ambiente dinâmico caracterizado por mudanças tecnológicas e mercados abertos, a aprendizagem contínua, através de contactos de rede, é preferível a comportamentos orientados para a eficiência, sendo este ambiente dinâmico mais adequado para mercados estáticos (Rumyantseva e Tretyak, 2003).

2.1.2.4 Visão Baseada no Conhecimento

Na Visão Baseada no Conhecimento, a atenção é dada às indústrias da alta tecnologia como exemplo para a explicação da cooperação inter-empresarial, dando um relevo especial à tecnologia e ao conhecimento. A Visão Baseada no Conhecimento (*Knowledge Based Theory-KBV*) da empresa focaliza-se totalmente nos recursos do conhecimento e considera explicitamente a função da empresa como um depósito de conhecimento tecnológico e organizacional distinto. A empresa é respeitada como uma

entidade, a qual pode aprender e pode crescer com base no seu conhecimento (Dosi et al., 1992).

Várias contribuições da KBV emergiram da literatura de RBV da empresa (Conner 1991) e da teoria evolutiva (Langlois, 1992; Dosi et al., 1992; Kogut e Zander, 1992), as quais foram sendo enriquecidas significativamente ao longo do tempo (Von Krogh et al. 1994), (Von Krogh e Roos, 1995). O primeiro foco da KBV no conhecimento iniciou-se, provocando explicações sobre a cooperação inter-empresarial (Rumyantseva e Tretyak, 2003).

Embora os teorizadores da KBV que estudam as alianças e as redes não excluam completamente os custos de transacção ou as considerações estratégicas, a perspectiva de aprendizagem insinua que os custos de transacção poupados e os lucros imediatos não são tão críticos como os ganhos da capacidade tecnológica, do conhecimento tácito, ou do entendimento das rápidas mudanças dos mercados (Kogut, 1988), (Teece et al., 1997). Nesta literatura, as alianças são uma parte importante do processo de aprendizagem para as empresas, um processo no qual elas descobrem novas oportunidades num contexto flexível de múltiplas parcerias (Ciborra, 1991), (Hagedoorn, 1995).

Kale, Singh, e Perlmutter (2000) apresentam um dilema importante das alianças inter-empresariais: aprender a partir da empresa parceira enquanto ao mesmo tempo protegem os seus próprios activos de conhecimento. Kale et al., (2000) mostraram que a confiança baseada no “capital relacional” podem permitir as empresas alcançar ambos os objectivos, que a maioria da investigação considera mutuamente exclusivos. Tal “capital relacional” pode permitir às empresas gerir mais efectivamente as suas relações de *dyadic* nas suas redes de alianças e baseia-se, segundo os autores, em mútua confiança e na interacção levada a cabo ao nível individual entre os parceiros.

No entanto, a KBV sozinha não cobre todos os aspectos do ambiente de negócios contemporâneo e deveria ser usada conjuntamente com outras mas no caso da colaboração inter-empresarial à partida não será fácil. Os aspectos relacionados com o

oportunismo e a necessidade de se salvaguardarem contrastam nitidamente com a lógica da KBV, onde literalmente nenhuma protecção do conhecimento formal é requerida (Rumyantseva e Tretyak, 2003).

2.1.2.5 Visão Relacional

Presumivelmente esta é uma das tentativas mais inclusivas para explicar a existência da rede, cabendo o seu papel a Dyer e Singh (1998) que reivindicam que a Visão Relacional da empresa explica como uma rede de empresas é capaz de gerar vantagem competitiva partilhada através da participação de todas as empresas. Tal como uma rede, pode produzir o seu próprio rendimento – o lucro supra normal gerado conjuntamente num relacionamento de mudança não pode ser gerado por qualquer empresa isoladamente.

2.1.2.6 Teoria da Estratégia

A teoria sobre estratégia foi utilizada para entender como as relações inter-organizacionais têm impacto nas estratégias das empresas, bem como para compreender como os resultados das relações inter-organizacionais afectam a posição estratégica e vantagem competitiva da empresa.

Estudos sob esta orientação foram utilizados, sobretudo, por autores como Porter (1998, 1999, 2000), ao discutir o papel estratégico dos aglomerados industriais na competitividade das empresas, Harrigan (1985) e Kogut (1988) na investigação da formação de parecerias inter-empresariais nos seus estudos sobre *join ventures*, Nohria e Garcia Pont (1991) na investigação sobre *strategic blocks*, Hamel, Doz e Prahalad (1989) em estudos sobre aprendizagem nas alianças, Gulati (1995a) e Zaheer e Venkatraman (1995) sobre a confiança inter-empresarial, Gulati (1999) quando apresenta os recursos da rede, Jarrillo (1988) e Dyer e Singh (1998) ao defender, na sua clássica publicação sobre estratégia em rede, que as empresas podem alcançar inúmeros benefícios, entre eles, a contratação de actividades de actores que poderão fazê-las com maior eficiência do que a própria empresa e, por Marcon e Moinet (2000) ao

apresentarem uma consistente análise de variados aspectos estratégicos envolvidos na organização por meio de redes.

Segundo Gulati, Nohria e Zaheer, (2000, p. 204) “... *Esta tradição de investigação, considerável e crescente, no campo da gestão estratégica atesta a importância dos relacionamentos inter-empresariais..., e realça a necessidade de focalizar a investigação nesta área...*”. Ainda segundo estes autores, “*simultaneamente ao interesse do estudo dos relacionamentos inter-empresariais na literatura da estratégia, ainda existe um interesse crescente em entender a forma como o contexto social no qual estão inseridas estas empresas influencia o seu comportamento e performance...*”.

O contexto social no qual estão inseridas as empresas inclui uma ordem inteira de elementos que podem ser classificados amplamente como estruturais, cognitivos, institucionais, e culturais (Zukin e DiMaggio, 1990) os quais podem responder às questões da gestão estratégica relativas ao comportamento e à *performance* das empresas²⁰. Gulati, Nohria e Zaheer (2000) embora considerem significativa a importância de cada uma destas facetas, focalizam-se no contexto estrutural realçando o significado das redes sociais nas quais os agentes económicos podem ser colocados. Neste sentido, realçam a importância de considerar o papel das redes estratégicas resultantes das ligações inter-empresariais. Eles identificam cinco assuntos-chave na pesquisa estratégica na qual há um grande potencial para incorporar as redes estratégicas:

(1) estrutura da indústria – fornecendo um complemento às explicações que simplesmente se focalizavam na concentração e no poder de mercado para explicar o grau de competição e as barreiras à entrada através da análise de características relacionais das redes (estrutura²¹, membro²², modalidade das ligações²³);

²⁰ Recentes artigos sobre este assunto são indicados por Gulati, Nohria e Zaheer, 2000, e.g., Baum e Dutton (1996).

²¹ Segundo este autor, as características estruturais da rede podem afectar a rentabilidade das empresas numa dada indústria. Vários factores foram identificados: densidade da rede, *structural holes*, *structural equivalence*, e empresas centrais versus periféricas. Por exemplo, as ligações inter-empresariais densas dentro da indústria podem ser conducentes a coordenações oligopolísticas ou tácitas. A investigação efectuada por Baker e Faulkner (1991) ilustra como as mudanças no padrão e na densidade das ligações na indústria de filmes norte-americanos ao longo dos anos influenciou a taxa de entrada e de rentabilidade das empresas dessa indústria. Os *structural holes* podem ter influência sobre os lucros de uma indústria.

- (2) posicionamento da indústria – na construção de grupos estratégicos para além de se usar as semelhanças dos atributos das firmas como as economias de escala, extensão e tecnologia na construção dos grupos estratégicos, podem ainda ser consideradas as semelhanças entre as empresas no seu espaço relacional;
- (3) recursos e capacidades das empresas inimitáveis – uma visão compreensiva *of a firm's rent-generating resources* não só inclui elementos como marcas, capacidades tecnológicas, talento ao nível da gestão, etc. mas também inclui os recursos de rede ou o capital social das empresas;
- (4) custos de contratação e de coordenação – estes podem ser influenciados através da visão de que cada transacção funciona como um simples evento numa rede onde os relacionamentos evoluem²⁴ e;
- (5) constrangimentos e benefícios das redes dinâmicas – fornecem um modo de compreender os motivos pelos quais algumas empresas adquirem *locked-in* e outras *lock out* de velhos e novos desígnios dominantes.

2.1.3 A RELAÇÃO ENTRE A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES E OS CONCEITOS DE REDES

A crescente difusão e utilização dos conceitos de redes no contexto organizacional surge como recurso estratégico para enfrentar um ambiente de turbulências e incertezas, caracterizado pela competitividade. No que se refere à teoria das organizações, a aplicação dos conceitos de redes advindos das ciências naturais, é utilizada para

Eles existem quando dois parceiros (sócios) comerciais de uma indústria apenas estão conectados pela indústria focal. Burt (1992) mostrou que as indústrias que ocupam *structural holes* desfrutam de maiores lucros através da possibilidade de poderem usufruir de uma maior parte de recursos que fluem entre elas.

²² O membro de rede influencia o local de uma indústria através dos fluxos de recursos partilhados entre estes, podendo assim influenciar a sua rentabilidade.

²³ Ao nível das ligações que formam a rede, nós poderíamos considerar as modalidades da ligação como a força das conexões e a natureza das ligações, ambas dentro da indústria e ao longo das indústrias dos fornecedores e dos clientes. Por exemplo, as ligações fortes poderiam aumentar a probabilidade de coordenação oligopolística mais que as ligações fracas (Galaskiewicz e Zaheer, 1999). A natureza dos relacionamentos entre eles próprios poderia ser colaborativa ou oportunista, fixando o tom na forma de interações entre os actores da indústria de acordo com estas, se benignas ou de rivalidade (Khanna, Gulati e Nohria, 1998). Este conjunto de características da ligação também se pode aplicar na explicação da rentabilidade da indústria, através do olhar ao longo das indústrias.

²⁴ Uma transacção nova com alguém com quem a pessoa já tem uma história de relacionamentos anteriores ou com quem tem ligações com outros com quem a pessoa também já está conectada, terá custos de transacção e custos de coordenação mais baixos que os que poderiam ser esperados dentro de uma análise mais tradicional.

confirmar e reforçar que as organizações não existem isoladamente, elas fazem parte de um ambiente e são permanentemente afectadas por ele, ao mesmo tempo que este o afecta. Neste sentido, as organizações podem ser consideradas como elementos de um sistema complexo, interagindo permanentemente com um grande conjunto de variáveis e situações específicas. Podemos afirmar que os estudos desenvolvidos por Roethlisberger e Dickson (1937) são precursores, ao descreverem e enfatizarem a importâncias das redes informais e das relações intra e inter organizacionais.

A aplicação dos conceitos das redes dentro da teoria organizacional é reforçada pelos resultados obtidos nas pesquisas realizadas por Burns e Stalker (1961) e Lawrence e Lorsch (1967). Os primeiros concluem que a organização, para ser eficaz, depende de encontrar o equilíbrio e a compatibilidade entre a estratégia, tecnologia, envolvimento e necessidades das pessoas e do ambiente externo. Os segundos porque mostraram que diferentes tipos de organizações são necessárias para lidar com diferentes condições de mercado e de tecnologia e que as organizações que operam em ambientes incertos e turbulentos precisam de atingir um grau mais alto de diferenciação interna. Os resultados destas e outras pesquisas reforçam o carácter interactivo entre a organização e o ambiente.

Os conceitos de selecção natural e “população-ecologia” desenvolvidos por Aldrich (1979), Freeman (1982), Freeman e Hannan (1977), entre outros, os quais partem de um conjunto de críticas formuladas à teoria do acaso, reforçam ainda mais a importância e a necessidade da adaptação e contextualização ao ambiente. Para os autores, a ideia de que as organizações podem adaptar-se aos seus ambientes atribui mais flexibilidade e poder à organização e muito pouco ao ambiente. Na sua essência, as organizações, como organismos da natureza, dependem, para sobreviver, da sua habilidade de adquirir adequado suprimento de recursos necessários ao sustento da sua existência. Nesse esforço, essas organizações enfrentam a competição de outras organizações e, se existir escassez de recursos, somente os mais adaptados sobrevivem. Mesmo diante destas críticas formuladas, estes conceitos reforçam a importância do ambiente e a necessidade

de adaptação, a partir de uma ênfase mais colectivista e não individualista²⁵. Este novo conceito surge a partir dos estudos desenvolvidos por um conjunto de cientistas sociais liderados por Trist (1983), os quais propõem um nova forma de visualização do mundo organizacional, ao descobrirem que a colaboração é muitas vezes tão comum como a competição/concorrência.

Neste sentido, os pesquisadores investigam a possibilidade de desenvolvimento de novos padrões de relacionamentos interorganizacionais que podem ajudar a configurar o futuro de uma forma mais pró activa. O autor reforça que a aplicação dos conceitos da Ecologia organizacional deve ser estimulada para ajudar a tornar a incerteza do ambiente mais controlável, sugerindo a criação de “organizações referentes”, com o objectivo de estabelecer e englobar as relações entre empresas concorrentes ou interdependentes, ou entre operários e administração, etc., de forma a que as diversas formas de relações intra, e inter-organizacional e pessoal se transformem em colaboração.

Em suma o objectivo da interacção entre actores e organizações nas redes é uma tentativa de ampliar o número de parceiros, a fim de viabilizar interesses e projectos comuns. A partir daí, gera-se heterogeneidade entre os parceiros e a procura de flexibilidade de funcionamento, através de relações de cooperação, sem contudo eliminar os conflitos e a competição, ou seja a prática da co-opetição, existente quando empresas ao mesmo tempo cooperam e competem entre si.

²⁵ Nessa “nova” perspectiva, a análise organizacional muda da explicação de como as organizações individuais se adaptam aos seus ambientes para a compreensão de como diferentes espécies aumentam e diminuem de importância. Sob a influência deste enfoque organizacional, um grande conjunto de pesquisas vem sendo desenvolvido tentando identificar espécies ou populações, definidas como conjuntos de organizações que compartilham certas características ou um destino comum com relação às circunstâncias ambientais, às taxas de nascimento, de morte e aos factores gerais que influenciam o ciclo de vida das organizações.

2.2 CONCEITOS E OBJECTIVOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO

A Cooperação inter-organizacional, particularmente na sua forma de rede, é um campo teórico explicado por um grande número de diferentes aproximações disciplinares usado em diferentes e vários fluxos de investigação (dentro da gestão, do marketing e da sociologia), o que faz com que exista alguma confusão sobre o conteúdo preciso deste conceito. Neste sentido e socorrendo-nos, sempre que se justifique, das contribuições descritas pela literatura, que apresentámos no ponto anterior, tentaremos expor e justificar o conceito que adoptaremos no presente estudo.

Como vimos atrás, desde o último quartel do século passado, a união de um conjunto de empresas na forma de rede (Miles e Snow, 1986) surge como uma alternativa organizacional, de forma a lidar com um novo conjunto de exigências competitivas. Na verdade, as iniciativas de reorientação organizacional tentam adequar as exigências da nova competição aos velhos padrões empresariais do paradigma ultrapassado. Embora algumas tenham êxito, tais iniciativas não abrangem todas as amplas possibilidades organizacionais proporcionadas pelo novo padrão competitivo.

O pressuposto central das redes é reunir numa única estrutura as características essenciais, de maneira a fazer face ao novo ambiente competitivo, sustentada por uma gestão altamente descentralizada, evitando que as empresas nela envolvidas percam a flexibilidade e agilidade de PME. *“Como observado, nós resolvemos chamar a esta forma de redes, de dinâmicas, para indicar que os seus principais componentes podem ser agrupados e reagrupados no intuito de responder às complexas e variáveis condições competitivas”* (Miles e Snow, 1986, p. 64).

As redes de empresas apontam ainda para uma outra direcção: o enfrentar das pressões competitivas, na qual as ligações entre os agentes *“(...) constituem uma reflexão e um reconhecimento da interdependência, de forma oposta a autonomia postulada pela teoria clássica da firma”* (Thorelli, 1986, p. 41), e estruturam-se em arranjos colectivos comuns (Salancik, 1995). Nelas, a interacção entre os envolvidos representa mais do que uma simples adaptação passiva, pois os relacionamentos encorajam as dificuldades

comuns e a procura de soluções conjuntas através da reunião das suas diversas capacidades e daquelas que são originadas pelo próprio envolvimento. A permanente articulação entre as diversas unidades através da troca de elementos entre si fortalece reciprocamente as partes envolvidas. *“A organização está envolvida em relacionamentos com contrapartes identificáveis. Esta teia de relacionamentos pode ser denominada de rede”* (Håkansson e Snehota, 1989, p. 191).

O simples conceito de rede como um conjunto de nós interligados (Fombrun, 1997) abre espaço para uma variada gama de definições de acordo com a perspectiva de análise que se adopte. Sob este ponto de vista, não restam dúvidas de que teremos de acrescentar alguns elementos definidores, como a noção de obtenção de objectivos comuns possíveis de alcançar através de práticas cooperativas, ganhos conjuntos, etc. para além da noção de presença de relacionamentos. Neste sentido, redes *“(…) são actividades de negócios realizadas através de processos de colaboração realizadas por distintos, usualmente pequenos, grupos de firmas com o intuito de gerar vendas e lucros através, por exemplo, de exportação em conjunto, P&D, desenvolvimento de produto e solução de problemas”* (Rosenfeld, 1997, p. 9).

A questão da manutenção, no maior prazo possível, das vantagens obtidas de forma a alcançar os objectivos propostos é um outro elemento importante para a delimitação do conceito de rede inter-organizacional. Com base nele, pode-se defini-la como *“(…) arranjos propositados, de longo prazo, entre distintas, porém relacionadas organizações lucrativas que permitem a essas firmas ganhar ou sustentar vantagens competitivas frente aos seus concorrentes que se situam fora da rede”* (Jarillo, 1988, p. 32). Esta contribuição salienta uma das propriedades fundamentais das redes de organizações, o seu carácter competitivo. Ou seja, a cooperação entre os participantes é fortemente condicionada pela concorrência das empresas que não estão envolvidas na rede. Neste sentido, pode-se afirmar que as redes constituem grupos de organizações fechadas, amplamente ligadas entre si, que geram vantagens comparativas inacessíveis às empresas externas à parceria. *“Estas ligações permitem-lhes serem vistos claramente à parte do ambiente no qual estão inseridos”* (Ring, 1997, p. 115).

Por causa dos seus atributos competitivos, obtidos com a união de esforços, outro factor determinante para o conceito de rede é a emergência de uma forma única e particular de gestão/coordenação. “*A gestão em rede envolve uma séria, persistente e estruturada união de firmas autónomas (...) arroladas em criar produtos ou serviços, baseadas em contratos implícitos e abertos de forma a se adaptarem as contingências ambientais e a coordenar e salvaguardar transacções*” (Jones, Hesterly e Borgatti, 1997, p. 914).

Agregando, portanto, a flexibilidade inerente às pequenas empresas, à escala alcançada pela união de um grupo de empresas de maneira coordenada, as redes inter-organizacionais prevalecem, por saberem administrar a efectiva gestão das incertezas (Grandori, 1997) e das transacções (Williamson, 1991) mais eficientemente do que as demais formas.

A existência deste extenso número de elementos condicionantes conduz a duas visões distintas acerca do conceito de rede e das suas propriedades de coordenação. “*Uma primeira visão, normalmente enraizada na economia dos custos de transacção, interpreta as redes como uma forma organizacional intermediária ou híbrida na qual algumas características dos mercados e das hierarquias estão presentes*” (Ebers e Grandori, 1997, p. 266). Os teóricos que defendem esta visão entendem que as redes de empresas não constituem uma forma particular de coordenação da actividade económica, mas sim uma combinação híbrida entre os elementos estruturais das relações de mercado e os elementos hierárquicos das organizações burocráticas. As redes estariam, segundo esta visão, situadas num espaço contínuo demarcado, num extremo, pela coordenação livre do mercado e, no outro, pela coordenação assente e integrada da hierarquia (Thorelli, 1986; Borys e Jemison, 1989; Williamson, 1995; Casson e Cox, 1997).

De outro ponto de vista, as redes inter-organizacionais são compreendidas sob maior complexidade: “*não envolvem nem os critérios explícitos do mercado, nem o paternalismo familiar da hierarquia*” (Powell, 1990, p. 303). Segundo esta visão, as redes são consideradas como uma terceira forma organizacional, tendo características únicas e distintivas face às relações de mercado e de hierarquia (Håkansson e Snehota,

1989; Human e Provan, 1997; Ring, 1997). A compreensão de redes como uma forma organizacional singular possibilita aprofundar o conhecimento sobre os factores que caracterizam a sua estrutura de gestão e, fundamentalmente, avançar para uma organização mais apropriada aos desafios contemporâneos.

O conjunto variado de elementos apresentados acima torna possível definir as redes inter-organizacionais como uma *estrutura composta por um grupo de empresas com objectivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, com fins múltiplos de actuação, na qual cada membro mantém a sua individualidade legal, participa directamente nas decisões e divide simetricamente com os demais participantes os benefícios e ganhos alcançados em conjunto*. Portanto, as redes são compreendidas como um desenho organizacional único, com uma estrutura formal própria, uma gestão específica, relações de propriedade singulares e práticas de cooperação próprias. Tais particularidades garantem às redes inter-organizacionais condições competitivas superiores aos padrões empresariais correntes.

Neste contexto, e de um ponto de vista de operacionalização das mesmas, falamos de um conceito de rede onde se interrelacionam três elementos distintos: o económico, referindo-nos às actividades e recursos que se trocam e partilham nas redes; o social, tocando em aspectos relacionados com os actores das redes e a sua relação de confiança; e o estratégico, abordando questões relacionadas com o valor que se gera dentro delas (Corvelo, Moreira e Carvalho, 2001).

2.3 ATRIBUTOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO

Muitos são os benefícios da configuração em rede apontados pela literatura analisada, nomeadamente em relação aos atributos de flexibilidade e adaptabilidade face à presença de um ambiente competitivo. Nesse sentido, Marcon e Moinet (2000) apresentam alguns dos principais atributos das redes que parecem essenciais dentro de uma perspectiva estratégica:

a) fluidez – significa a capacidade de flexibilidade e adaptabilidade das redes. As redes adaptam-se melhor às novas dimensões do ambiente. Essa propriedade fundamental permite às redes efectuarem quatro tipos de inter-relações: 1) dentro do espaço – a rede permite colocar em relação subconjuntos ou unidades geograficamente dispersas; 2) dentro do tempo – a rede assegura a permanência das ligações entre actores; 3) dentro do ponto de vista social – a rede permite colocar em relação actores em condições diferentes, sem implicar a mudança dessa condição; 4) dentro do ponto de vista organizacional – a rede pode tornar-se uma alternativa à forma de organização;

b) finalidade – é a razão de ser política, religiosa, filosófica, científica, económica, cultural e social das redes. Essa finalidade encontra-se por vezes incorporada dentro dos membros da rede. No entanto, ela é necessária e orienta habitualmente as escolhas da dimensão ética dentro da qual a rede evolui e inspira os seus projectos;

c) capacidade de realizar economias relacionais – a rede reduz a dispersão de esforços e permite um ganho de tempo. A interconexão entre os actores significa agilidade;

d) capacidade de aprendizagem – a aprendizagem não é uma exclusividade das redes, mas as condições de aprendizagem dentro do contexto específico das redes, é algo de particular. A aprendizagem colectiva apresenta a lógica do ciclo de aprendizagem, ou seja, cada um evolui em função do outro.

Ebers e Jarrillo (1998) destacam que, por meio de redes inter-organizacionais, uma empresa poderá alcançar e sustentar vantagens competitivas, a partir das seguintes origens:

a) produzidas através de processos de aprendizagem mútuos, o que conduzirá ao desenvolvimento de produtos;

b) alcançadas a partir de uma estratégia de co-especialidade através da qual os parceiros, obtêm lucros em novos nichos de produtos e mercados;

c) resultantes de um melhor fluxo de informação e coordenação dos fluxos de recursos entre os actores da rede;

d) criadas a partir da percepção de ganhos em termos de economias de escala que podem ser encontradas através de esforços conjuntos em I&D;

e) pode ainda resultar de barreiras que podem proteger os actores integrantes da rede.

Tendo em conta as vantagens das redes apresentadas, de seguida iremos estudar as diferentes formas de as criar, atendendo não só à sua tipologia mas também aos aspectos relacionados com a sua gestão, nomeadamente em termos de vantagens para os seus membros.

3 A FORMAÇÃO E GESTÃO DAS REDES

3.1 FACTORES RELACIONADOS COM A SUA FORMAÇÃO

Uma das questões de amplo interesse nos estudos sobre redes é entender as condições, contingências e demais factores críticos presentes na formação e manutenção das redes inter-organizacionais. Esses factores podem ser denominados de factores de viabilização e factores de contingência.

Como factores de viabilização, podem ser indicados os elementos necessários à formação e manutenção de uma rede inter-organizacional. Segundo Marcon e Moinet (2000), para que uma rede possa ocorrer na prática, três elementos devem ser combinados:

- recursos a trocar, que constituem a base da rede, como informação, conhecimento e matérias primas. Nesse sentido, um conjunto de actores que nada tem a trocar dificilmente constituirá uma rede;
- info-estrutura, que designa o conjunto de regras de funcionamento e a ética que deverá ser observada entre os membros;
- infra-estrutura, que compõe os meios práticos da acção, tais como: orçamento, local, material, comunicação, etc.

Como factores de contingência à formação de redes interorganizacionais, Oliver (1990) apresenta seis generalizações determinantes na formação das redes:

- necessidade: uma organização frequentemente estabelece elos ou trocas com outras organizações por necessidade. Essa contingência está sustentada por estudos oriundos, principalmente, das abordagens “*resource dependence theory*”, enfatizando que a formação de redes é fortemente condicionada pelos escassos recursos do ambiente;

- assimetria: sob essa contingência as relações interorganizacionais são induzidas pelo potencial exercício de poder de uma organização sobre outra. Em contraste com os motivos de “*resource dependence theory*”, a abordagem da assimetria de poder explica que a dependência de recursos promove as organizações ao exercício do poder, influência ou controle por parte daquelas organizações que possuem os recursos escassos;
- reciprocidade: ao contrário da contingência da assimetria dentro das relações interorganizacionais, uma considerável parte da literatura sobre redes interorganizacionais, implícita ou explicitamente, assume que a formação das relações está baseada na reciprocidade. Motivos de reciprocidade enfatizam a cooperação, colaboração e a coordenação entre organizações, ao invés de dominação, poder e controle. Concordando com essa perspectiva, as redes interorganizacionais ocorrem no sentido da procura de interesses e objectivos comuns;
- eficiência: a eficiência é a única dessas seis contingências que apresenta uma orientação interna, uma vez que procura a *performance* em termos de eficiência organizacional. A perspectiva dos custos de transacção (Williamson, 1985) é consistente com o argumento de que a eficiência interna é uma questão fundamental para a formação de redes interorganizacionais;
- estabilidade: a formação de redes tem frequentemente sido caracterizada como uma resposta à incerteza ambiental. O ambiente incerto é gerado por recursos escassos e pela falta de perfeito conhecimento das flutuações ambientais. A incerteza induz as organizações a estabelecerem e gerirem inter-relações no sentido de encontrar estabilidade e predicabilidade do ambiente (Provan, 1984; Stearns et al., 1987).
- legitimidade: a legitimidade é um motivo das organizações participarem em redes. É sustentada fundamentalmente pela teoria institucional, a qual sugere

que o ambiente institucional impõe pressões sobre as organizações no sentido de justificar as suas actividades e resultados.

Oliver (1990) argumenta que essas contingências são a causa que induz ou motiva as organizações a estabelecerem relações interorganizacionais, isto é, elas explicam as razões pelas quais as organizações escolhem relacionar-se com outras. Embora cada determinante seja uma causa suficientemente separada para a formação dos relacionamentos, essas contingências, geralmente, ocorrerem simultaneamente.

Dessa forma, segundo a perspectiva contingencial, subjacente à formação das redes inter-organizacionais poderão estar as seguintes razões: exercer influência sobre reguladores (assimetria); promover a colectividade entre os membros por meio da partilha de informações (reciprocidade); obter vantagens económicas, como por exemplo, melhores recursos e fornecedores (eficiência); reduzir incerteza competitiva através de esforços para padronizar produtos ou serviços de cada actor da rede (estabilidade); ou, melhorar a imagem da rede e de seus actores (legitimidade).

Outro factor crítico na formação das redes inter-organizacionais está relacionado com a necessidade de flexibilização das organizações, provocado pelo crescente processo de competição e instabilidade que exige das empresas velocidade e adaptabilidade. Assim, o modelo de redes surge como uma alternativa. Esse facto, segundo Galbraith (1995), foi fortemente condicionador das formas organizacionais em rede. Da mesma forma, Quinn et al. (1996) argumentam que a forma organizacional em rede prevalecerá como a estrutura dominante por se adaptar a ambientes hiper competitivos.

Deve-se destacar, também, que três outras características sociológicas estão associadas com a formação de redes, observadas por Marcon e Moinet (2000), a partir das orientações de Crozier e Ehrard (1977):

- uma rede ocorre sobre um campo de acção colectivo estruturado, assim, para Crozier e Ehrard (1977) não existe um campo de acção neutro, não estruturado. Nenhum actor está em posição neutra dentro do campo de acção da rede. Essa

característica geral do campo de acção colectivo conduz ao início da dinâmica da estratégia em rede: a criação de uma rede de actores resulta de uma lógica de transferência, isto é, “não surge do nada”.

- não existe nenhum modelo universal de rede, logo a sua forma é dependente do campo de acção colectivo, dentro do qual ela pretende operar. Para Crozier e Ehrard (1977), a solução dos problemas de acção colectiva é sempre casual, não existindo uma só e perfeita maneira de a fazer. A estratégia não é uma ciência exacta. A cultura própria de cada campo de acção (económico, social, cultural, político, etc.) induz às várias formas possíveis de redes;
- a rede é o centro do processo de aprendizagem colectivo que funciona dentro do campo de acção também colectivo. Dessa forma, o campo de acção evolui sem cessar ao ritmo da aprendizagem colectiva que ocorre entre os seus actores.

Ebers integra ambas as perspectivas, a económica e a social. O autor apresenta oito dimensões de análise, três sob a perspectiva das contingências da formação das redes inter-organizacionais, enquanto as restantes cinco permitem avaliar o funcionamento desta solução organizacional, quer do ponto de vista da relação entre actores, quer do ponto de vista da coordenação das suas relações. Ao nível das contingências considera que *"a investigação tem tentado explicar a formação das redes inter-organizacionais em três níveis de análise: o nível do actor, o nível das relações preexistentes entre actores e o nível institucional. Ao nível do actor, a investigação tem-se concentrado principalmente em discernir as motivações dos actores associados para forjarem relacionamentos em rede, enquanto ao nível relacional e institucional, os académicos têm procurado identificar as condições que facilitam e constroem (as diferentes formas de) a cooperação inter-organizacional"* (Ebers 1999, p.6 in Corvelo, Moreira e Carvalho, 2001). Estas condições que facilitam ou dificultam a formação das redes inter-organizacionais podem ser analisadas a partir das relações preexistentes entre actores (nível relacional), tendo em conta o conteúdo das relações entre actores individuais e organizacionais, ou ainda, ao nível institucional, a partir das particularidades do ambiente institucional, nomeadamente, as condições políticas,

legais, industriais, regionais e o papel desempenhado por câmaras do comércio, sindicatos, centros de formação, bancos, parques de ciência e tecnologia, universidades, etc. Apesar de constituírem "*diferentes níveis de análise, ambas as abordagens à análise das redes inter-organizacionais partilham a perspectiva de que o contexto social e económico dentro dos quais as organizações estão envolvidas influenciam significativamente a formação de redes inter-organizacionais*" (Ebers 1999, p. 8 in Corvelo, Moreira e Carvalho, 2001).

No que diz respeito à avaliação do funcionamento da rede inter-organizacional, o autor discrimina dois planos de abordagem: o nível micro e o nível institucional. O primeiro focaliza-se nos fluxos de relações entre os actores (nós da rede) e comporta três dimensões. O nível institucional, por sua vez abrange o modo como os fluxos de relações entre os actores são coordenados e inclui duas dimensões.

Ebers refere ainda a este propósito que "*as cinco dimensões subjacentes à estrutura conceptual incluem três dimensões que captam aspectos do conteúdo das relações entre os actores, isto é, a natureza de nível micro dos seus laços, nomeadamente, fluxos de recursos, expectativas mútuas e fluxos de informação. As outras duas dimensões decorrem do nível institucional no qual os actores coordenam as suas relações, isto é, aspectos de gestão da estrutura, nomeadamente, a distribuição de direitos de propriedade sobre recursos e os mecanismos de coordenação*" (Ebers 1999, p.17 in Corvelo, Moreira e Carvalho, 2001).

As evidências teóricas apresentadas neste item indicam uma série de factores que podem exercer algum tipo de relação com a formação e *performance* de uma rede inter-organizacional. Como o nosso interesse recai sobre os aspectos relacionados com a sua formação, tentaremos sistematizá-los no seguinte quadro:

Quadro 5 – Factores que podem exercer algum tipo de influência na formação de uma rede inter-organizacional.

Factores	Descrição dos factores	Contribuições Teóricas Subjacentes	Referências Bibliográficas
Viabilizadores (elementos necessários à formação e sua manutenção)	- recursos a trocar (informação, conhecimento e matérias primas).	- Visão baseada no conhecimento.	Marcon e Moinet (2000)
	- info-estrutura (conjunto de regras de funcionamento e ética que deverá ser observada entre os membros).	- Sociologia organizacional.	
	- infra-estrutura (meios práticos da acção, tais como: orçamento, local, material, comunicação).	- Visão relacional, nomeadamente KBV, RBT eTCE.	
Críticos	- flexibilidade (organizações flexíveis com rápida capacidade de adaptabilidade a novos ambientes).	- Economia Organizacional.	Galbraith (1995); Quinn et al. (1996).
Associados à formação	- posição do actor no campo de acção colectivo estruturado (que conduz ao início da dinâmica da estratégia em rede)	- Sociologia	Marcon e Moinet (2000); Crozier e Ehrard (1977)
	- forma da rede depende do campo de acção colectivo onde opera (a cultura própria de cada campo de acção - económico, social, cultural, político, etc. - induz às várias formas possíveis de redes).		
	- a rede é o centro do processo de aprendizagem colectivo que funciona dentro do campo de acção colectivo, dessa forma, o campo de acção evolui sem cessar ao ritmo da aprendizagem colectiva que ocorre entre os seus actores.		
Contingênciais	- necessidade (organização frequente-mente estabelece elos ou trocas com outras organizações por necessidade).	- <i>Resource dependence theory</i> .	Oliver (1990)
	- assimetria (exercício de poder de uma organização sobre outra).	- <i>Resource dependence theory</i> .	
	- reciprocidade (motivos de reciprocidade enfatizam a cooperação, colaboração e a coordenação entre organizações).	- Troca Social	
	- eficiência (procura a <i>performance</i> em termos de eficiência organizacional).	- Teoria dos Custos de Transacção.	
	- estabilidade (resposta à incerteza ambiental a partir da gestão de inter-relações).	- Biologia/Ecologia da População.	

	- legitimidade (pressões sobre as organizações no sentido de justificar as suas actividades e resultados).	- Teoria Institucional.	
	- ao nível do actor (com a investigação a centrar-se nas motivações dos actores em forjarem relacionamentos em rede).	- Teoria Económica e social	Mark Ebbers (1999)
	- ao nível das relações preexistentes entre actores - nível relacional - (ou seja, analisando o conteúdo das ligações entre actores, entre indivíduos, grupos ou organizações).		
	- nível institucional (a partir das particularidades do ambiente institucional, nomeadamente, as condições políticas, legais, industriais, regionais e o papel desempenhado por câmaras do comércio, sindicatos, centros de formação, bancos, parques de ciência e tecnologia, universidades, etc.).		

Fonte: Elaboração própria.

3.2 TIPOLOGIAS DE REDE

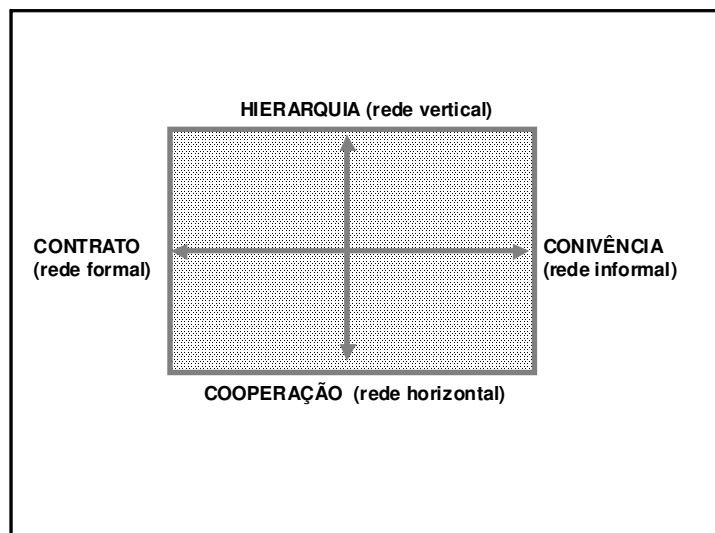
No ambiente organizacional e de negócios, a rede representa uma forma de organização intermediária entre a empresa e o mercado, redefinindo-se os seus princípios de estrutura e de hierarquia pela necessidade premente de vinculação entre os processos referentes à coordenação da actividade económica, surgindo daí vários tipos de rede, conforme já mencionado atrás. “ ... *Em termos económicos, a investigação sobre redes focalizou-se na sua emergência em termos das suas formas organizacionais, entre mercados e hierarquias, caracterizada através de padrões laterais ou horizontais de troca interdependente de recursos e recíprocas formas de comunicação*” (Thorelli, 1986; Ibarra, 1992 citados em Huggins, 1998, p. 814)

Neste ponto, e de forma a evitarmos uma apresentação exaustiva das inúmeras tipologias referenciadas na literatura²⁶, socorremo-nos apenas das considerações de

²⁶ por ex. Ernst (1994) indica que a maioria das actividades económicas nos sectores mais importantes da economia são organizados em cinco tipos diferentes de redes, são eles: redes de fornecedores, de

Marcon e Moinet (2000), dado o seu carácter abrangente sobre este ponto e a sua adaptabilidade ao nosso estudo que apresentaram um gráfico denominado de “mapa de orientação conceptual”, indicando, a partir de quatro quadrantes, onde em cada um dos diversos pontos se poderá encontrar um tipo particular de redes.

Figura 2 – Mapa de orientação conceptual para a classificação das redes



Fonte: Adaptado pelo autor, a partir do Modelo de Marcon e Moinet, 2000

De acordo com as suas orientações e outras evidências obtidas a partir de outros estudos, o autor classifica as redes da seguinte forma::

- redes verticais: a dimensão da hierarquia – certas redes têm uma clara estrutura hierárquica. Esta configuração é utilizada, por exemplo, pelas grandes redes de distribuição que adoptam a estratégia de redes verticais para estarem mais próximas do cliente (bancos). Geralmente as relações são do tipo às estabelecidas entre sede/filial, onde as filiais possuem pouca autonomia jurídica e de gestão. Dentro dessa dimensão hierárquica encaixa-se a noção de “empresa em rede” cujas empresas procuram uma configuração de rede com o objectivo

produtores, de clientes, coalizões-padrão e redes de cooperação tecnológica; Rosenfeld (1996) apresenta uma dicotomia simples, “*formal hard networks*” envolvendo firmas que se unem com o intuito de *co-produce, co-market, co-purchase, co-operate* num produto ou no desenvolvimento de mercado e “*informal soft network*” envolvendo firmas que se unem no sentido de resolverem problemas, partilharem informação ou adquirem novas competências.

da dispersão espacial. Outras redes de subcontratação também se podem encaixar nesta dimensão;

- redes horizontais: a dimensão da cooperação – as redes de cooperação são constituídas por empresas com autonomia/independência que optam por coordenar certas actividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objectivos: criação de novos mercados, suportar de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesas de interesses, acções de marketing, entre outras. Estas redes formam-se sob a dimensão da cooperação dos seus membros, que escolhem este tipo de formalização (flexível) no sentido de melhor adaptarem a natureza das suas relações. Dentro deste modelo de cooperação inter-organizacional, existe uma grande heterogeneidade de formas, como os consórcios, associações profissionais, alianças tecnológicas. Em termos de estratégia em rede, as relações inter-firmas formam um ambiente de aprendizagem por meio da cooperação. Essas relações são complexas dentro das quais os actores concorrentes escolhem cooperar dentro de certos domínios. Assim, as redes favorecem a concentração de esforços não privando a liberdade de acção estratégica dos seus membros;
- redes formais: a dimensão contratual – algumas redes são formalizadas por meio de termos contratuais, que vão estabelecer regras de conduta entre os actores. Redes como o caso das alianças estratégicas, consórcios de exportação, *joint-venture* e franquias são exemplos de redes fortemente formalizadas.
- redes informais: a dimensão da convivência – as redes de convivência permitem os encontros informais entre os actores económicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações) portadores de preocupações comuns. Esses encontros permitem trocar experiência e informação sobre as bases da livre participação. Estas redes de convivência permitem também criar uma cultura de cooperação e favorecer o estabelecimento de relações inter-empresariais contínuas (Marcon e Moinet,

2000). Nesta dimensão, as redes são formadas sem qualquer tipo de contrato formal com regras estabelecidas, agem em conformidade com os interesses mútuos a alcançar, baseados, sobretudo, na confiança entre os actores.

Outra importante dimensão na formação das redes é a dimensão tempo, em que certas redes são estabelecidas por um período determinado de tempo (uma *joint-venture* para determinado projecto tecnológico), enquanto outras, são formadas por um período de tempo indeterminado (um rede associativa de PME).

De acordo com as contribuições apresentadas neste item, observa-se que dificilmente existirão duas redes estruturadas de forma idêntica. Assim, o esforço de tentar abranger todas as possibilidades de redes interorganizacionais em algumas dezenas de tipologias pré definidas não deixa de ser uma forçada simplificação da ampla diversidade e possibilidades de tipologias de redes. Diante das particularidades das redes, o modelo apresentado por Marcon e Moinet (2000) permite uma ampla classificação das diferentes tipologias de redes.

Atendendo ao exposto e às considerações que temos vindo a apresentar, podemos dizer que a compreensão da existência de redes pode ter como ponto de partida o paradigma institucional comparativo de Coase (1937) e Williamson (1985), no qual a rede é um arranjo híbrido, contendo elementos de mercado e de hierarquia. Podemos encontrar redes que se aproximam mais do modelo hierárquico, onde um dos actores ocupa uma posição quase hierárquica central e é responsável pela organização da rede, e redes que se aproximam mais do mercado, onde não há um actor dominante.

No primeiro caso, a estruturação da rede tende a ser planeada, definindo-se papéis fortemente complementares para os diversos actores, bem como formas de participação nos resultados. No segundo caso, a explicação para a formação de uma rede está na proximidade física, relacionamentos recorrentes e em outros factores encontrados num ambiente comunitário. Neste ambiente, o pequeno número de actores com normas e costumes comunitários tende a interagir de forma mais activa do que num ambiente mais aberto (de mercado), prevenindo-se contra o oportunismo. A reputação é

reconhecida como um importante activo, formando relações de confiança e reciprocidade. Se tomarmos, por sua vez, como referência as perspectivas da teoria da firma, economia institucional, custos de transacção, dependência de recursos e ecologia, podemos considerar que a teoria de redes pode ser enquadrada dentro do modelo de mercado, tendo como preocupação principal a adaptação que as organizações precisam fazer para enfrentar as pressões de maximização da eficiência nas suas transacções internas e externas, além das pressões competitivas, que fazem com que as empresas seleccionem alguns tipos de organizações com quem mantêm relacionamentos.

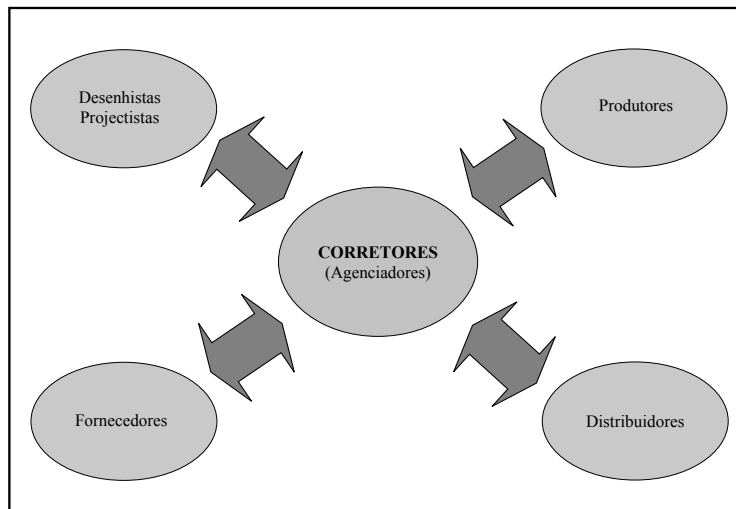
3.3 METODOLOGIAS PARA A CRIAÇÃO, DEFINIÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO DAS REDES

A presença de uma rede de relações colaborativas pode mudar as percepções sobre a competição. As organizações podem sentir que não é necessário ter a propriedade privada e exclusiva de um activo para extrair o seu valor. Os participantes da rede começam a ser encarados como parceiros e não como concorrentes. Surge assim a necessidade de criar metodologias para a criação, definição, implementação e manutenção das redes, dando origem a novas formas de gestão das organizações em Rede.

3.3.1 O MODELO DE MILES E SNOW (1986)

Os autores propõem um modelo de organizações em redes, focando-se na definição de uma estrutura organizacional, no qual as empresas mantêm uma relação de interdependência e inter-relacionamento, tendo como eixo principal empresas centrais que funcionariam como elemento de conexão de um conjunto dinâmico de relacionamentos, cujos elementos são activados quando necessário, em projectos específicos e onde cada uma delas teria funções bem definidas (Figura 3).

Figura 3 – Composição das redes inter-empresariais.



Fonte: Elaboração própria a partir de Miles e Snow (1986).

Na organização em rede proposta, as empresas componentes procuram a sinergia através de estratégias específicas para funções principais, como as discriminadas no quadro abaixo.

Quadro 6 – Papéis dos actores internos do modelo Redes Inter-empresariais de Miles e Snow (1986).

Estratégia Principal	Função Principal	Caracterização
Prospectores	Desenhistas, Projectistas	- as empresas seriam responsáveis pelas funções relacionadas com a pesquisa e desenvolvimento (P&D), com a inovação tecnológica (produtos e processos), assim como com a aplicação de novas tecnologias de gestão, desenhando e projectando os novos processos de trabalho e formas de gestão.
Defensores	Produção	- as empresas encarregar-se-iam da produção, aplicando os conceitos de economia de escala, através da aplicação de melhorias constantes no processo de produção, com foco na qualidade, produtividade e custos.
Analísadores	Fornecedores/ Distribuidores	- a sua função seria o fornecimento de matéria-prima e componentes para a produção e a distribuição dos produtos, sendo considerado um importante canal para captação de informações do ambiente externo da rede.

Fonte: Elaboração própria a partir de Miles e Snow (1996).

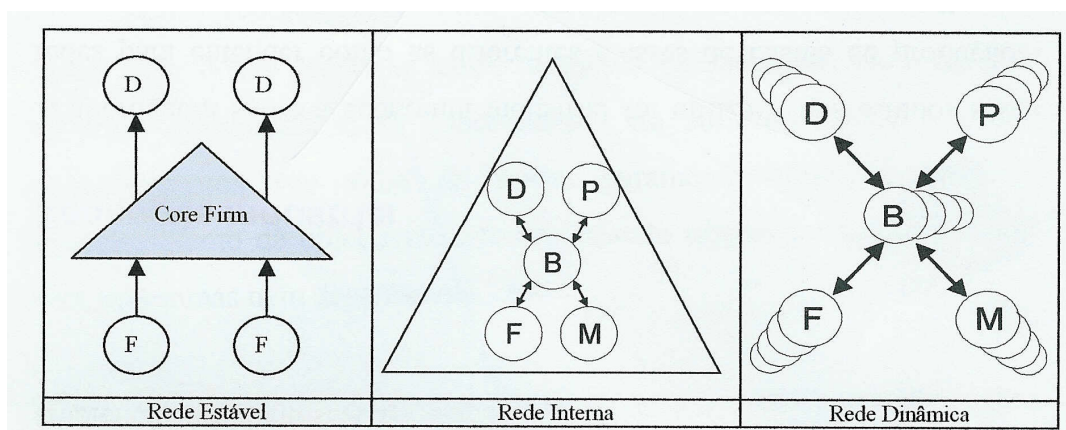
Para os autores, a actuação das organizações em rede forçaria o desenvolvimento de novas concepções e linguagens para as diversas funções e processos, com muitas das empresas participantes na rede a ter que passar por uma desagregação vertical. Salientam ainda que, para que as redes possam funcionar adequadamente, seria

necessária uma divulgação completa das informações entre os diversos componentes da rede, onde os relacionamentos internos e externos assentassem na confiança. Os actores devem saber tudo o que os outros fazem e esta divulgação deve dar-se de forma espontânea e tornar-se desta forma um novo modo de realizar negócios.

Em 1992, estes mesmos autores propuseram novas estruturas para as organizações em rede ao estudarem as causas de fracasso nas redes organizacionais, mostrando que as empresas a partir dos anos 80 passaram a actuar num ambiente de negócios crescentemente competitivo, o que forçou as empresas a passarem de uma estrutura coordenada de forma centralizada com multi-níveis hierárquicos para estruturas mais flexíveis do tipo redes. Neste enfoque são caracterizadas as diversas formas de estruturas organizacionais desde o modelo funcional “taylorista”, passando pelos modelos divisionais postos em prática na GM por Alfred Sloan e o modelo matricial, o qual combina elementos dos dois primeiros, até chegar o modelo de redes, surgido no início da década de 80, quando a competição internacional se acentuou e a rapidez das mudanças tecnológica forçou as empresas a reestruturarem-se. As empresas deixam de ser integradas verticalmente e passam a formar alianças independentes com fornecedores e/ou distribuidores.

Dentro desta tendência de desagregação, os administradores, ao invés de utilizarem operações internas, passam a fechar contratos e acordos de troca com vários tipos de estrutura de redes, como ilustrado na figura seguinte.

Figura 4 – Tipos mais comuns de redes inter-organizacionais.



Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1986, 1992).

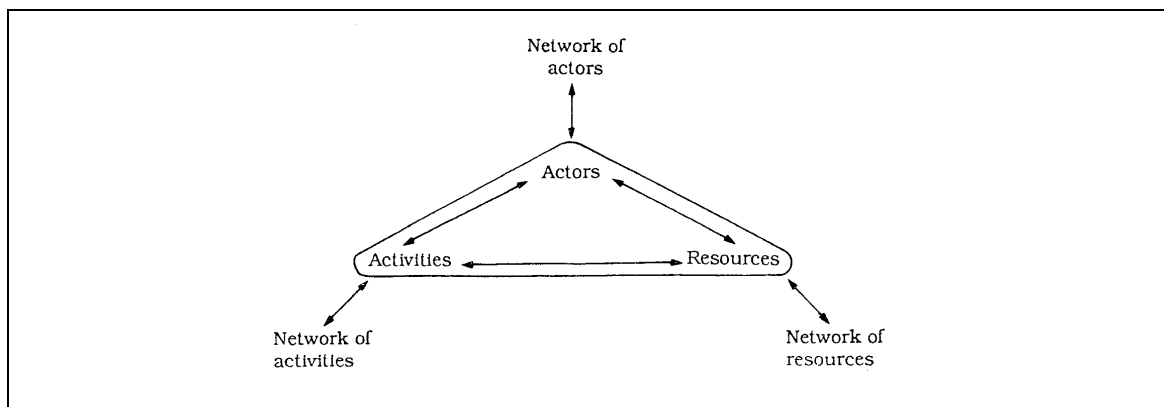
3.3.2 O MODELO DE HAKÄNSSON (1987)

Para Hakänsson (1987) o conceito de redes inter-organizacionais é abrangente. De um modo geral significa duas ou mais organizações envolvidas em relacionamentos de longo prazo, tendo como objectivo principal dinamizar os diversos processos organizacionais com vista ao alcance da competitividade, num ambiente cada vez mais turbulento. As redes apresentam uma grande variedade de configurações, retratando as especificidades e os objectivos envolvidos.

Segundo Hakänsson e Johanson (1992), o objectivo do modelo é tornar possível uma análise integrada de estabilidade e desenvolvimento na indústria. A estabilidade é, segundo os autores, geralmente vista como opositora da mudança e do desenvolvimento e assume neste modelo um papel vital no desenvolvimento industrial.

O modelo compreende três classes de variáveis, conforme se apresenta na Figura 5: actores, actividades e recursos, as quais estão relacionadas umas com as outras em toda a estrutura (Hakänsson e Johanson, 1992). Os autores definem actores como aqueles que conduzem actividades e/ou controlam recursos. Nas actividades os actores usam os recursos de várias formas no sentido de alterar os recursos. Os recursos por sua vez são usados pelos actores quando estes desempenham as suas actividades.

Figura 5 – Estrutura básica do modelo de rede industrial



Fonte: Hakänsson e Johanson (1992).

A definição de rede adoptada no modelo é assim aquela em que a rede se constitui não só a partir de actores (as empresas e as instituições) e das relações entre eles, mas também a partir de recursos e actividades e das dependências entre estes ao longo de toda a estrutura da rede. *Assim, por detrás desta definição circular, existe uma rede de actores, uma rede de actividades e uma rede de recursos* (Håkansson e Johanson, 1992, p. 28).

No sentido de melhor entendermos as variáveis descritas e o próprio modelo, passaremos a descrever cada uma destas.

Actores

Estes autores apontam como características básicas e comuns a qualquer actor de uma rede, as seguintes: são premeditados nas suas acções, decidindo individualmente ou em conjunto as actividades a executar, como as executar e quais os recursos a afectarem para esse fim; encontram-se ligados uns aos outros através do processo de troca, encontrando-se assim inseridos numa rede caracterizada por maiores ou menores relacionamentos fortes, os quais lhes permitem ter acesso aos recursos de outros actores; baseiam as suas actividades no controlo, directo ou indirecto,²⁷ que exercem sobre determinados recursos; são orientados por objectivos que passam por aumentar o seu controle sobre a rede, na expectativa de que este lhes permitirá atingir outros objectivos, através da mobilização de recursos e, por último, possuem conhecimento diferente e limitado sobre as actividades, recursos e sobre os outros actores da rede e como têm perfeita consciência disso, muitas das suas acções e interacções têm em vista ganhar esse conhecimento através da experiência com actividades em rede. Sendo este variável em função da sua posição na rede, o controlo da rede não é uniformemente distribuído, e qualquer acção nesse sentido tem implicações para os outros actores. Neste sentido pode-se afirmar que numa rede existe um número considerável de conflitos e interesses

²⁷ A definição de controlo directo está relacionada com o conceito de posse (próprios recursos) e é função do conhecimento, e o indirecto com aquela que advém dos relacionamentos de dependência que mantêm com seus parceiros, embora não seja fácil a identificação de quais actores o fazem e quais os recursos que são controlados, até porque estes podem ter ideias diferentes sobre o controlo.

comuns, pelo que cada actor usa o seu conhecimento da rede e os seus relacionamentos dentro desta no sentido de aumentar o seu controle.

Actividades

A actividade ocorre quando um ou vários actores combinam, desenvolvem trocas, ou criam recursos através da utilização de outros recursos (Håkansson e Johanson, 1992 pag. 30), podendo deste modo existir um número elevado de relacionamentos entre as actividades, dado que existem relacionamentos que derivam de actividades directamente relacionadas com os parceiros e relacionamentos que derivam do acesso que a rede possibilita às redes dos próprios parceiros, actividades indirectas.

Os autores distinguem ainda as actividades com base nas diferentes características dos recursos, em actividades transformação, aquelas que mudam de certo modo os recursos; e actividades transferidas, as quais ligam os actores através do controlo directo que estes detêm sobre os recursos existentes entre eles. Encontrando-se normalmente ambos os tipos de actividades num ciclo de actividade completo²⁸, o qual nunca é controlado por um único actor, mas onde as suas actividades afectam e são afectadas pelos diversos relacionamentos existentes entre os actores envolvidos.

Alguns destes ciclos de actividade encontram-se de tal forma interligados (*coupled*) que a sua sequência constitui uma cadeia de transacção, onde nem todas as actividades têm a mesma regularidade ou periodicidade. Os actores apreendem assim a lidar com as suas actividades, atendendo às características dos ciclos de actividade e cadeias de transacção nas quais as suas actividades se inserem. É a partir desta experiência de aprendizagem que são criadas rotinas e regras informais que fornecem às actividades a sua forma através de uma estabilidade básica que é criada (Håkansson e Johanson, 1992).

As actividades na rede encontram-se de tal forma interligadas umas às outras, de várias formas e a vários níveis, que muitas vezes uma certa actividade está muito interligada

²⁸ Um ciclo de actividades completo compreende tanto certas actividades de transferência no sentido de tornarem possíveis certas actividades de transformação, como vice-versa. Em oposição, actividades simples constituem partes de actividades, mais ou menos repetitivas, onde um número de actividades independentes é repetido.

com certas actividades e pouco interligada a outra. Consequentemente existe um número de relacionamentos muito elevado entre as actividades, relações directas, quando duas actividades estão directamente interligadas uma com a outra, e indirectas, quando a sua interligação é fruto de actividades intermediarias. No que diz respeito aos relacionamentos, estes caracterizam-se em específicos, quando duas actividades estão ligadas uma à outra através de actores específicos e relacionamentos gerais, no caso em que as actividades implicam que as suas ligações sejam independentes dos actores específicos.

Na perspectiva de rede, actividades singulares levadas a cabo por actores específicos são sempre indispensáveis. Por outras palavras, se uma actividade específica desaparecer, a rede continuará funcionalmente intacta, uma vez que as actividades à volta são ajustáveis. A actividade na rede é, assim, sempre imperfeita na medida em que novas actividades, mudanças nas velhas, ou reajustamentos de actividades podem torná-la sempre mais eficiente.

Recursos

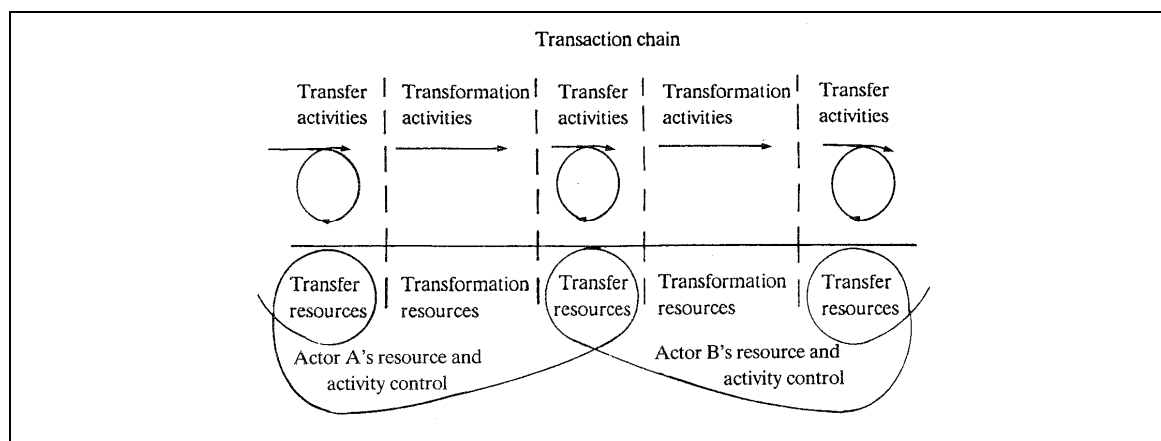
“Produzir transformações e transferir actividades requerem recursos” (Håkansson e Johanson, 1992, p.132). Na verdade, não só a maior ou menor complexidade das actividades desenvolvidas pelos actores, mas também a posse ou não de determinados recursos funcionam como elementos plenos de restrições e, simultaneamente de oportunidades nas relações entre estes. Os recursos, por sua vez são heterogéneos, pois possuem atributos num ilimitado número de dimensões, o que significa que a possibilidade para usar recursos específicos pode nunca ser total ou especificamente finalizada.

Desenvolver actividades de transformação²⁹ requer transformação de recursos e o processo das actividades de transferência requer transferência de recursos (Figura 6). *A transferência e a transformação de recursos são mutuamente dependentes uma da outra* (Håkansson e Johanson, 1992, p. 32). O uso e valor de um recurso específico é

²⁹ *Performing transformation activities*, na linguagem Anglo-saxónica.

dependente da forma como é combinado com outros recursos, dos ciclos de actividade nos quais é utilizado e nas suas funções nas várias cadeias de transferência assim como nas suas funções na rede.

Figura 6 – Transaction chain



Fonte: Hakänsson e Johanson (1992)

Segundo Hakänsson e Johanson (1992), o conhecimento e a experiência dos recursos possuem uma importância fulcral, na medida em que sendo estes heterogéneos a partir da sua combinação, assiste-se a maiores níveis de *performance* sob os processos de aprendizagem, experiência e adaptação. No caso de pequena escala, os recursos específicos são combinados na realização de actividades específicas e, em escalas maiores, assiste-se a grupos de recursos controlados por actores, que se combinam com outros grupos de recursos. Os mesmos autores chamam ainda a atenção, para as possibilidades de criação de novas e melhores combinações, através da conjugação de conhecimentos inerentes aos recursos heterogéneos que se combinam. Neste sentido, novas perspectivas sobre a movimentação dos recursos podem quebrar as existentes actividades, ciclos e transferência de cadeias e assim conter as sementes para o desenvolvimento industrial e nomeadamente para a mudança de redes. Assim, quando os recursos são heterogéneos, a mudança induz novas mudanças.

Deste modo, os autores afirmam que os recursos podem ser caracterizados através dos actores que os controlam, directamente (controlados por um ou vários actores) ou indirectamente (através daqueles actores que têm relacionamentos com o actor que controla directamente o recurso); através da utilização do recurso nas actividades

(comparação do uso – quantos e como – dado ao recurso por um e outro actor) e de acordo com a própria versatilidade do recurso (até que extensão e a que custo pode esse recurso ser usado noutra ciclo de actividade, cadeia de transferência).

REDE

Para cada uma das três classes básicas de variáveis, Hakänsson e Johanson (1992) registam relações. Os actores desenvolvem e mantêm relacionamentos entre eles e para perceber cada uma das situações de cada um dos actores é assim requerido conhecimento sobre a natureza dos relacionamentos entre os actores. Semelhantemente os recursos estão relacionados uns com os outros nas redes e as três redes estão relacionadas entre si. Elas estão inseridas numa rede total, através de ligações de forças, as quais podem ser analisadas. Como principais, os autores apontam a interdependência funcional, a estrutura de poder, de conhecimento e a dependência intemporal (Quadro 7). *“Actores, actividades e recursos juntos formam um sistema onde procuras heterogéneas são satisfeitas através de recursos heterogéneos, as quais funcionalmente estão relacionadas umas com as outras..., na base do controlo de actividades e de recursos existem importantes relações de poder entre os actores. O desempenho dessas actividades é até certo ponto organizado com base nessas relações de poder... o desenho dessas actividades assim como o uso de recursos está ligado através do conhecimento e experiência dos actores...a rede é assim um produto da sua própria história em termos de memória, investimentos em relacionamentos, conhecimento, rotinas, etc. e mudanças na rede devem ser aceites pelo menos por uma grande parte dos parceiros da rede. Por isso todas as mudanças serão marginais e relacionadas de perto com o passado...”* (Hakänsson e Johanson, 1992, p. 34).

Quadro 7 – Descrição das forças que permitem a análise da Rede

Análise de REDE
1. Interdependência Funcional: os actores, as actividades e os recursos juntos formam um sistema heterogéneo onde as exigências são satisfeitas através de recursos heterogéneos. Estes encontram-se funcionalmente ligados uns aos outros.
2. Estrutura de Poder: com base no controlo das actividades e recursos existem importantes relações de poder entre os actores. O desempenho das actividades é, em certa medida, organizado com base nas relações de poder.

3. **Conhecimento e Estrutura:** a concepção das actividades, bem como a utilização dos recursos é vinculada através do conhecimento e experiência dos actuais e anteriores intervenientes. E os conhecimentos dos actores estão relacionados uns com os outros.

4. **Dependência Inter-temporal:** a rede é um produto da sua história em termos das suas memórias, dos seus investimentos em relacionamentos, conhecimentos e rotinas, etc. A evolução da rede deve ser aceite por, pelo menos, uma grande parte da rede. Por conseguinte, todas as alterações serão marginais e intimamente relacionadas com o passado.

Fonte: Elaboração própria a partir de Hakansson e Johanson, 1992

Neste contexto, segundo o modelo da escola sueca, há que ter em conta que, numa rede, os actores são definidos pelas actividades que executam e pelos recursos que controlam, estando ligados a outros actores, em primeira instância, via recursos e actividades, sendo de referir que, não só estas últimas podem estar ligadas em termos técnicos, administrativos, comerciais, etc., como os recursos partilhados podem ir desde tecnologia, até materiais e matérias-primas ou conhecimento. Assim, torna-se fundamental ter em conta o tipo de motivações e objectivos que se encontram na base da decisão de cooperar, e em particular em rede, por parte dos actores.

Como essa cooperação pode visar uma série muito variada de objectivos, também a configuração das relações e os processos de troca dentro da rede serão bastante variáveis (Corvelo, Moreira e Carvalho, 2001).

A partilha de actividades e recursos não só possibilita a obtenção de benefícios ao nível de redução de custos, aumento das possibilidades de investimento, de partilha de matérias-primas, tecnologias ou competências (capacidade de concepção, de I&D, de comercialização, de Marketing, de Logística...) como, igualmente, a aprendizagem, a partilha de conhecimento e, sobretudo, a geração de novo conhecimento, em suma, quer elementos materiais, como elementos imateriais e intangíveis. De facto, não sendo a rede um sistema fechado, uma das suas principais virtudes é a possibilidade de partilha de informação, do esforço e risco dos investimentos, de *know-how*, capaz de beneficiar todos os elementos que a constituem.

Contudo, o facto de estarmos perante actores que se relacionam segundo princípios de interdependência, reciprocidade e partilha, não devemos confundir o carácter mútuo e recíproco da rede com o conceito de simetria, uma vez que, também nas redes, o poder

existe e é visto como elemento funcional importante na exploração de interdependências (Corvelo, Moreira e Carvalho, 2001). O facto de existir quer um controlo directo (embora não total) dos actores sobre as suas actividades, quer um controlo indirecto sobre as actividades dos restantes e o facto de este último se basear na posição de cada actor na rede, na “força” das suas relações e na importância relativa dos actores, gera algum controlo na rede mais ou menos concentrado nos actores com maior preponderância e, eventualmente, com maior número de relacionamentos e consequentemente gera assimetrias.

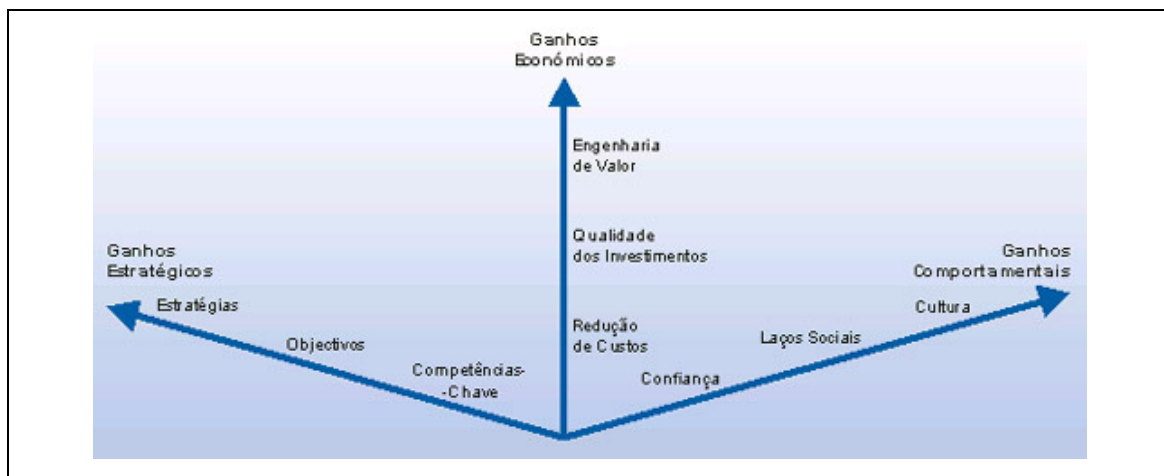
Neste sentido, é quase evidente que a forma como são geridas as actividades e recursos dependerá da organização e coordenação adoptada nas relações levadas a cabo entre os actores, pelo que é determinante a forma como se definem os objectivos e se adoptam critérios de partilha de recursos.

Contraopondo esta ideia, Blau (1968) e Grabher (1993) afirmam que as relações dentro da rede começam por fundar-se em pequenas transacções de baixo risco onde a confiança requerida é baixa, passando depois a fases mais avançadas, onde os actores provam uns aos outros serem dignos de confiança. No entanto Grabher (1993) acrescenta que garantia desta adaptação mútua só se obtém através de três vias no interior da rede: o uso de uma linguagem comum no que toca a questões técnicas, regras de contratualização e "standardização" de processos, produtos e rotinas; do assumir por parte dos parceiros que a informação é disseminada de forma democrática e sem oportunismos, gerando clareza na rede, no sentido de que cada actor parte do princípio que conhece os restantes a ponto comunicar abertamente e resolver com eles os seus problemas; e através do estabelecimento de regras mais ou menos explícitas que se formam e modificam através da interacção, constituindo, ao mesmo tempo, a sua base.

No entanto, mesmo que a propagação da informação seja levada a cabo de forma mais “democrática”, não implica necessariamente igualdade na sua apreensão, gerando, pois, diferenças de poder na rede, pelo que deve existir uma estrutura de coordenação essencial no papel de facilitação das interacções.

Outra questão essencial é a partilha de resultados, a qual deve ser analisada a dois níveis distintos, o valor para cada um dos actores e o valor para a rede. O valor para a rede relaciona-se, com a *performance* da própria rede e com os seus ganhos de vantagem competitiva face à concorrência (eventualmente face a outras redes concorrentes). Jarillo (1988), chega mesmo a dizer que a eficácia da rede terá que ser vista não só em termos de *performance* financeira, posição de mercado e satisfação dos clientes, como também do ponto de vista da flexibilidade e da redução de riscos (Figura 7), enquanto que Human e Provan (1997) distinguem como resultados da rede, resultados transaccionais e resultados transformacionais. Dizendo os primeiros respeito, a ganhos de recursos e *performance*, como é o caso de melhorias nos resultados financeiros, acesso a novo equipamento, geração de novas ideias, etc. E relacionando-se os segundos, com as mudanças ao nível da gestão de cada uma das entidades participantes na rede, ao nível da aquisição de conhecimentos relacionados com novas formas de gestão, de resolução de problemas (recorrendo aos restantes actores da rede), etc.

Figura 7 – Avaliação dos ganhos “em rede”.



Fonte: Adaptado de Wilson e Jantrania (1997).

Há, no entanto, que chamar a atenção para o facto de o tempo de sucesso da rede poder ser diferenciado, já que dependerá também da sua estrutura, do facto de as competências dos actores serem complementares ou concorrentes bem como do próprio objectivo que presidiu à sua criação.

Não esquecendo contudo o conceito de dependência inter-temporal indicado por (Håkansson e Johanson, 1992), onde é sugerido que dentro da rede o conceito de estabilidade se encontra intimamente relacionado com o desenvolvimento da própria rede. Dado que, segundo estes autores o desenvolvimento em certas áreas necessita de estabilidade noutras, e vice-versa. O modelo é assim considerado voluntarista, uma vez que aos actores da rede é dada a possibilidade de agirem e nestes casos é importante encontrarmo-nos perante relações estáveis. Por outro lado o desenvolvimento das actividades pode ser um dos meios para garantir estabilidade na estrutura de poder. No entanto as possibilidades de acção são circunscritas pelas relações entre os actores, actividades e recursos. Mas estas relações também são o meio para promover mudanças importantes na rede. Os relacionamentos tornam possível mobilizar grandes partes da rede quando são requeridas grandes mudanças.

As relações de troca entre actores são assim também elementos básicos no estudo das redes inter-organizacionais. Podem ser utilizados tipos de troca para além daqueles que foram previamente definidos. Isto significa que a relação de troca na rede é dinâmica e não estabilizada aos termos «contratualmente definidos».

Para Håkansson (1987, p.31) a dinâmica de uma rede resulta de dois processos básicos: *1) o processo de estruturação e heterogeneidade e 2) o processo de hierarquização e externalização*. Pelo primeiro processo, a rede estrutura-se mediante os investimentos necessários e as relações são estabelecidas em função da heterogeneidade dos recursos. A rede evolui gradualmente numa longa série de acções e adaptações das actividades e recursos e com base no estabelecimento de mútuos compromissos entre os actores. Este processo de rede tende a conduzir ao fortalecimento de posições de determinados actores (melhor situados), gerando dependência unilateral dos demais actores e ameaças de expropriação. Isto leva ao segundo processo definido por Håkansson, 1987 no qual, a ameaça do estabelecimento na rede de relações de hierarquia e de subordinação conduz os actores à procura de novas relações fora da rede, num movimento de externalização.

3.3.3 MODELO ITALIANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL ATRAVÉS DA FORMAÇÃO DE REDES INTER-EMPRESARIAIS DE PME'S (1989)

A aplicação deste modelo organizacional surge em Itália, no final da década de 70, através da evolução dos distritos industriais na região de Emília Romagna, situada entre o nordeste e o centro da Itália. Nesta região os sectores económicos são compostos na sua maioria por pequenas empresas agrupadas por sector. O rápido crescimento da região é obtido pelo desenvolvimento das suas indústrias de pequena dimensão, através da associação e concentração de empresas em sectores e localidades específicas.

Estes agrupamentos estabeleceram uma forte posição nos mercados mundiais em alguns produtos tradicionais como por ex. o calçado, couro, móveis, azulejos e instrumentos musicais, ao mesmo tempo em que actuam nas indústrias de fornecimento dos equipamentos para esses sectores. Para a maioria dos autores que estudaram este fenómeno tais como Goodman e Barnford (1989), Zeitlin (1989), Pyke, Becattini e Sengenberger (1990), Garofoldi (1992) entre outros, a causa principal do desenvolvimento destes agrupamentos esteve relacionada com um conjunto específico de características do contexto desse ambiente local, entre elas:

- proximidade geográfica de fornecedores de matéria prima, de equipamentos, fabricantes de componentes, sub-empregados e fabricantes dos próprios produtos finais;
- especialização sectorial;
- predominância de empresas de pequena e média dimensão;
- íntima colaboração entre as empresas;
- concorrência, baseada na inovação, entre as empresas;
- uma identidade sociocultural que facilitou o estabelecimento de relações de confiança entre todos os envolvidos;
- organizações activas de auto-ajuda e apoio por parte do poder público, através de políticas governamentais específicas.

Na sequência do sucesso da sua aplicação na Itália, este modelo de desenvolvimento regional e organizacional passou a ser utilizado em vários países europeus, com alguns ajustes e adaptações, e depois foi estendido aos Estados Unidos e a diversos países em desenvolvimento.

O modelo italiano de redes tem como principal referência os trabalhos desenvolvidos por Brusco e Righi (1989), Brusco (1982) e Pyke (1992). Estes autores indicam que este modelo é constituído pela existência de um conjunto de órgãos de apoio às empresas localizadas na região. São eles:

- um órgão responsável por recolher, analisar e distribuir toda a informação relevante para a comunidade de negócios local;
- uma agência de desenvolvimento regional, a qual se assume como o núcleo da rede, agregando todos os actores directa e indirectamente envolvidos. Estas agências contam com a participação do poder público, centros de informação e tecnologia, associações de pequenas empresas da região, comerciais e industriais, instituições financeiras, instituições de pesquisa, etc.

A actuação das PME's neste sentido pode ocorrer de duas formas básicas de redes, a rede *top down*, a partir da qual a empresa se pode tornar fornecedora ou sub-fornecedora. Neste tipo de rede, o fornecedor corre o sério risco de se tornar dependente das estratégias da empresa mãe e possui pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos objectivos da rede. As redes de empresas flexíveis constituem-se através de um consórcio com objectivos mais genéricos ou restritos. No caso por ex. da manufactura, várias empresas podem produzir partes de um equipamento, o qual pode ser comercializado, divulgado e assistido tecnicamente através de um consórcio, simulando a forma de gestão de uma grande empresa, com a diferença de possuir uma maior flexibilidade, acrescentando ainda a estas, o ganho de uma maior capacidade de gerar economias de escala e gama através do valor que lhes é possível agregar nas diversas partes do processo produtivo.

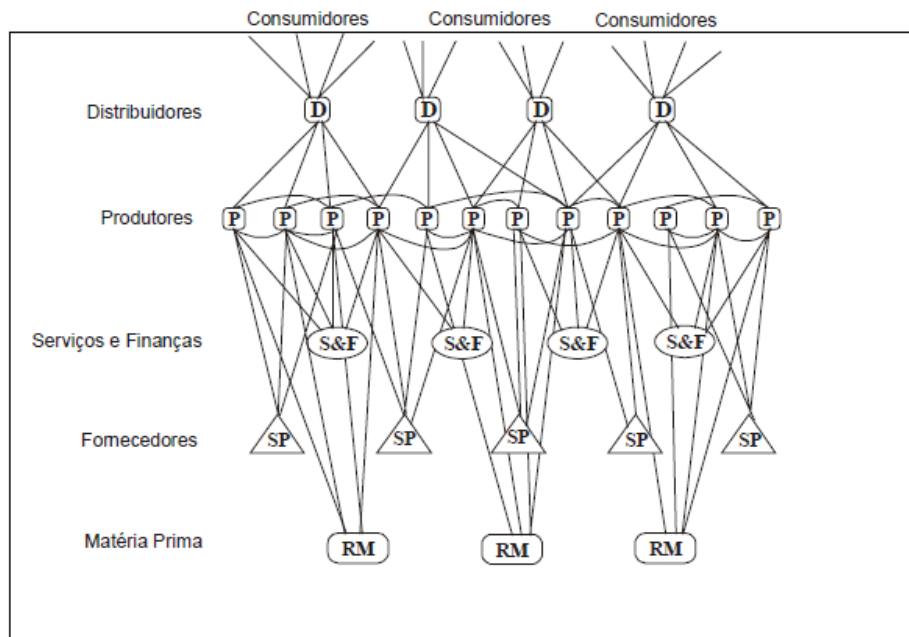
3.3.4 O MODELO DE PERROW (1992)

Perrow (1992) explica o seu modelo de redes entre PME's a partir da demonstração de que as mudanças ocorridas no contexto organizacional decorrem da descentralização das estruturas empresariais e da formação de alianças. Segundo este autor, as grandes empresas verticalizadas, que exercem e/ou controlam todas as possíveis relações da sua cadeia de valor e do seu processo produtivo, não terão condições de sobreviver e prosperar num ambiente caracterizado pela frequência e pela velocidade da mudança. Entre as várias razões que aponta para este facto, uma delas envolve directamente a participação das pequenas empresas no processo da flexibilização da produção abrangendo por exemplo as seguintes situações:

- um mercado mutante e fragmentado, de pequenas empresas fornecedoras tem mais informação directa e atende mais rapidamente às respostas da procura do mercado do que as unidades especializadas das grandes empresas;
- as pequenas empresas têm pessoal mais expedito;
- a tecnologia de informação reduz o custo de transacção, quando determinada empresa procura os melhores fornecedores entre várias empresas. As grandes empresas têm normalmente a desvantagem de centralizar as suas aquisições;
- as mudanças tecnológicas são mais eficazmente absorvidas e viabilizadas nas pequenas empresas;
- as tarefas não especializadas nas pequenas empresas reduzem a separação entre a concepção e execução.

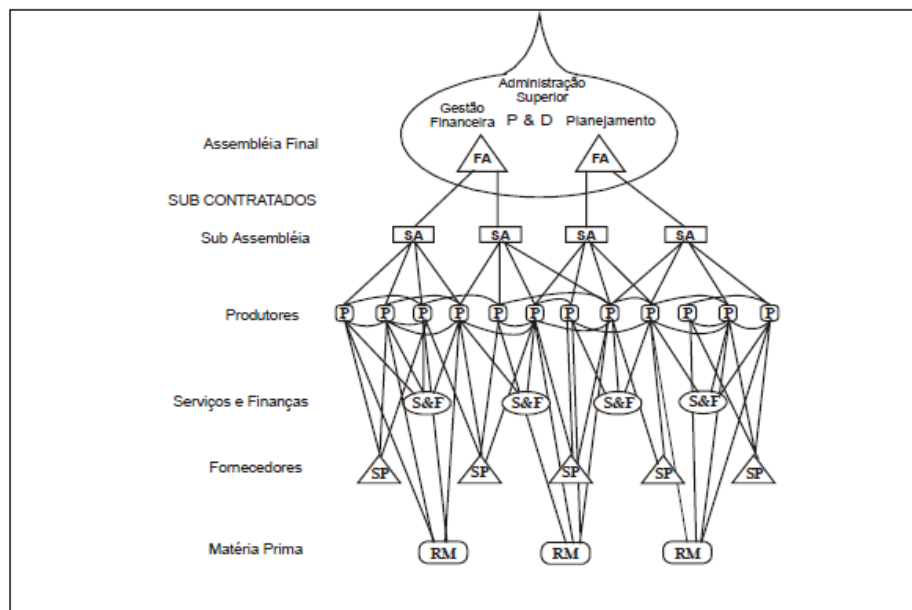
O autor aponta que o que melhor representa o papel das pequenas e médias empresas no processo de reestruturação capitalista é o conceito de "especialização flexível" criado por Piore e Sabel (1984). A partir destes conceitos iniciais o autor mostra o modelo de redes de pequenas empresas e o modelo de subcontratação, mostrando o papel das diversas relações entre as empresas dentro da sua cadeia produtiva, conforme apresentamos na Figura 8 e Figura 9.

Figura 8 – Redes de pequenas empresas



Fonte: Perrow (1992, p. 455).

Figura 9 – Modelo de subcontratação.



Fonte: Perrow (1992, p. 458).

3.3.5 MODELO DE DOZ, OLK E RING (2000)

Doz, Olk e Ring (2000) desenvolveram um modelo cujo objectivo foi combinar as perspectivas de duas aproximações identificadas na literatura sobre a formação de redes:

(1) explicação dos resultados da formação, como uma função das condições iniciais onde estão ausentes quaisquer preocupações sobre as actividades do processo de formação das redes; e

(2) processos de formação em geral baseados em estudos de casos onde são identificadas as sequências das actividades associadas à formação das redes, através da exploração das variações nos processos de formação e da forma como as características iniciais das actividades afectam as actividades subsequentes.

Por outras palavras, a intenção dos autores, por um lado, foi a de tentar entender como as condições iniciais são percebidas pelos potenciais parceiros das redes, e como estas influenciam as suas decisões no processo de criação e, por outro lado, se os processos através das quais originalmente emergem as redes podem ser sustentados com o passar do tempo, dado que estas envolvem confiança em diferentes sequências da formação das suas actividades.

O Quadro 8 ilustra o sistema base utilizado pelos autores, constituído por três características das condições iniciais e seis características de actividades relacionadas com o aparecimento de rede, usadas por estes no sentido de tentarem compreender que condições iniciais e actividades poderiam dominar o processo de formação (e que poderiam ser fontes de variação).

Quadro 8 – Redes de R&D: actividades de formação.

	<i>Latent construct</i>	Descrição de factores
Condições iniciais	<p>Interdependência ambiental (e.g., Doz, 1988; Garud e Van de Ven, 1992; Gray, 1989; Gibson e Rogers, 1994; Bolton, 1993).</p>	<p>- As empresas que consideram começar a colaborar talvez comecem por identificar a fonte do seu problema. Vários estudos sugerem que as interdependências entre participantes em redes de R&D podem ser identificadas como uma razão para colaborar. Estas interdependências podem surgir da necessidade de acordos relacionados com a <i>standardização</i> de produtos, desenvolvimento de mercados e até pode ser activada através das ameaças externas de um país, duma região, ou de um grupo de empresas. Estas ameaças podem surgir da natureza geral da competição dentro de uma indústria, ou por tratamento especial por parte de um estado.</p>
	<p>Interesses semelhantes (e.g. Das e Teng, 1997; Doz, 1996; Gulati, 1998; Larson, 1992; Ring e Van de Ven, 1994; Westley e Vrendenburg 1997).</p>	<p>- Assumindo que a identificação das interdependências pode estreitar a procura de parceiros para as empresas que se encontram nas mesmas circunstâncias, colaborar requer um acordo sobre as razões subjacentes. Empresas da mesma indústria, criadas ao mesmo tempo, “embuídas” na mesma cultura nacional ou regional, podem achar que têm interesses semelhantes. Estas também podem achar que partilham interesses, em produtos ou no desenvolvimento destes e ainda podem partilhar normas semelhantes acerca do comportamento.</p>
	<p>“Triggering Entity” (e.g., Browning, Beyer e Shelter, 1995; Corey, 1997; Mothe, 1996; Sandoz, 1992; Olk, 1991; Ring e Rands, 1989).</p>	<p>- A existência de, e a legitimidade de, uma <i>triggering entity</i> é provável que seja crítica no que diz respeito ao aparecimento de algumas redes de R&D, especialmente nos casos em que as interdependências são difíceis de reconhecer (p. ex. quando as tecnologias não são bem especificadas ou quando a experiência tácita é requerida), no esclarecimento de preocupações dos potenciais participantes (p. ex. partilha de custos e benefícios da colaboração a partilhar). A literatura indica que as <i>triggering entity</i> podem ser indivíduos, empresas, agências de governos, ou <i>environmental events</i>.</p>
Actividades que podem dominar o processo de formação	<p>“Seeking Domain Consensus” (e.g. Dyer e Singh, 1998; Gulati, 1995; Khanna, 1998; Ring e Van de Ven, 1994).</p>	<p>- De acordo com o desenvolvimento de esforços durante o processo de negociação são alcançados acordos entre os sócios da rede de R&D ao nível das suas expectativas acerca da <i>performance</i>, sobre os que estão dentro e fora, da extensão da aliança, e das definições de equidade e eficiência. Os potenciais colaboradores necessitam de alcançar “<i>meetings of the mind</i>”, não só intelectualmente e estrategicamente, mas também cultural e eticamente. Quando existem relações anteriores entre os participantes, é provável que algumas partilhas de expectativas já sentidas estejam presentes no momento da colaboração.</p>
	<p>“Open Solicitation” (e.g. Gray, 1989; Powell, 1996; Saxenian, 1994; Westley e Vrendenburg, 1997).</p>	<p>- A procura prematura de sócios será provavelmente determinada através das interdependências. Podem ainda ser procurados sócios adicionais por razões estratégicas. Os casos que mais de perto se aliaram a estas razões são os relativos às empresas onde existiram objectivos de produto/mercado, sendo mais provável que a procura dos</p>

		sócios se focalize em empresas que estarão razoavelmente mais familiarizadas com os gestores da empresa focal. A maioria das áreas da ciência ou da tecnologia, tanto num país ou numa região de um país, envolve alguns empresas e institutos de investigação pública e/ou universidades que entre eles levam a cabo investigações nessas áreas.
	<p>Continuidade da Expectativa</p> <p>(e.g. Gulati, 1995; Larson, 1992; Lorenzoni e Lipparini, 1999; McKnight, Cummings e Chervany, 1998).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Algumas redes de R&D parecem ser facilitadas por condições que dão origem á confiança no consórcio ou à existência de uma “sombra sobre o futuro”. Porém, alguns discutem que os participantes que nunca tiveram nenhuma experiência entre si apenas podem construir uma “sombra sobre o futuro” de acordo com a experiência que vão adquirindo. Muitas redes de R&D são de duração limitada, unidas por projectos específicos com determinados horizontes de tempo. Redes inseridas em estruturas sociais maiores, porém, podem causar aos sócios maiores expectativas de continuidade.
	<p>Estrutura formal</p> <p>(e.g. Doz e Hamel, 1998; Powell, 1990; Ring e Van de Ven, 1992).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Os participantes numa rede de R&D devem poder ter expectativas durante um período contínuo de tempo. O modo no qual eles projectam a estrutura da colaboração será útil. Com o passar do tempo, dado que o ambiente externo é variável, é provável que o sucesso seja função de vários outros factores uma vez que este influencia as relações. E.g., os modos nos quais as diferentes empresas comunicam entre si, e constroem entendimentos comuns sobre as suas tarefas é afectado pela estrutura da rede.
	<p>Aprendizagem</p> <p>(e.g., Doz, 1996; Gray, 1989; Zajac e Olsen, 1993)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Com o decorrer do tempo os “<i>case studies</i>” têm indicado que um fracasso na aprendizagem e na adaptação às condições iniciais nos estádios/fases iniciais das actividades cooperativas pode conduzir a uma espiral de conflitos e, no final, levar á dissolução da colaboração. Com o passar do tempo e dadas as condições variáveis, será requerida a renegociação das expectativas, estruturas e processos, se os objectivos de lucro e eficiência na cooperação forem para cumprir/ realizar.
	<p>“Escalation of commitment and satisfaction”</p> <p>(e.g. Doz, 1996; Larson, 1992; Lorenzoni e Lipparini, 1999; Ring e Van de Ven, 1994)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A colaboração “alimenta-se” a si mesma através da habilidade para conhecer os objectivos do lucro, da eficiência, da adaptabilidade, e na sua habilidade em manter a sua legitimidade. A habilidade em estabelecer áreas de concordância com o passar do tempo entre os participantes e o cumprimento de compromissos cooperativos, independentemente de serem de natureza explicitamente contratual ou mais relacionais, permitem à rede de R&D crescer em extensão e ser mais duradoura. A cooperação conduz frequentemente à descoberta de meios/modos mais eficazes de cooperar e a novos objectos de cooperação. Isto conduz ao compromisso de recursos adicionais e pode conduzir a mudanças na natureza da relação, reflectindo futuras escalas ao nível dos compromissos.

Fonte: Doz, Olk e Ring (2000).

Estes estudos sugerem que o processo de formação pode ser dominado por três tipos de condições iniciais: (1) mudanças no meio envolvente que conduzem à percebida interdependência, (2) presença e identificação de interesses comuns entre potenciais parceiros, ou (3) intervenção de uma *triggering entity*.

Dada a sua importância para o trabalho que desenvolvemos, passaremos a descrevê-las:

(1) Interdependência ambiental – Várias correntes de investigação, inclusive a dependência do poder (Pfeffer e Salancik, 1978; Yan e Gray, 1994), *coevolution* (Koza e Lewin, 1998), e entrada em mercados estrangeiros (Porter, 1990; Buckley e Casson, 1988; Dunning, 1998), enfatizam a influência das mudanças ambientais numa variedade de formas de colaboração inter-empresarial. Estas mudanças podem envolver novos regulamentos governamentais, ou mudanças rápidas nos mercados (Dollinger e Golden, 1991; Madhavan et al., 1998). A possível entrada de concorrentes no mercado já existente cria uma ameaça comum a um grupo de companhias, sendo frequentemente outra razão descrita da mudança das condições ambientais que conduzem à interdependência. As companhias respondem à interdependência através da colaboração (Doz, 1996; Gray, 1989; Van de Ven, 1992). Além destas ameaças, mudanças ambientais no mercado comum de oportunidades, como o aparecimento da Comunidade Económica Europeia (Urbano e Vendemini, 1992) também podem criar interdependências que conduzem à colaboração.

A importância do meio envolvente, induzindo o reconhecimento da necessidade de colaborar, tem sido estendida ao estudo das alianças de R&D. O modelo de Link e Bauer (1989) sobre as causas da formação das alianças de R&D, por exemplo, identifica o aumento da competição estrangeira numa indústria como o *predictor* mais importante de R&D cooperativo daquela indústria.

Numa gama extensiva de colocações da indústria, e para uma variedade de razões teóricas, a interdependência ambiental é vista como uma variável explicativa significativa no estudo de todos os consórcios, alianças, e redes. Porém, porque estes estudos tendem a focalizar-se numa única indústria ou grupo de alianças, eles geralmente não fornecem avaliações comparativas do papel que a interdependência do meio envolvente tem conjuntamente com outras condições que levam as empresas a considerarem a colaboração.

(2) Interesses semelhantes – O reconhecimento dos interesses semelhantes, não necessariamente como origem da mudança ambiental, frequentemente é uma segunda condição mencionada na literatura das alianças. A preexistência de relacionamentos, origens comuns de indústrias, ou características organizacionais semelhantes levam as empresas a reconhecer interesses semelhantes na colaboração. Vonortas (1997:212) concluiu da sua análise sobre as sociedades norte-americanas de consórcios, baseadas em R&D, que as empresas de indústrias semelhantes usam arranjos de colaboração de R&D para procurar “estratégias de R&D de longo termo, que irão criar opções tecnológicas para o futuro”. Relacionamentos passados prósperos geram um nível de confiança que facilita a colaboração (Lazerson, 1988; Piore e Sabel, 1984; Powell, 1990, 1996). Walker (1995) também descobriu que experiências de alianças em R&D passadas conduziriam a um maior uso subsequente do consórcio, especialmente entre empresas com características semelhantes.

(3) *Triggering entities* – Uma terceira influência descrita dos processos de formação é a acção das *Triggering entities*, enquanto iniciadoras da formação das redes. O papel de entidade activadora tem sido feito por agências governamentais, (e.g., Kurozumi, 1992; Mothe, 1996; Sandoz, 1992). Os indivíduos que agem como campeões (e.g., Hausler, Hahn and Lutz, 1994) ou firmas específicas (e.g., Hakansson e Shehota, 1995; Lorenzoni e mais Baden-Fuller, 1995) constituem outras entidades activadoras claramente identificáveis. Por exemplo, geralmente é considerado que William Norris é o originador do consórcio norte-americano MCC (Gibson e Rogers, 1994). Ele concebeu a necessidade de um consórcio de R&D, discutiu isto com os sócios potenciais e marcou uma reunião inicial que resultou num compromisso por parte das companhias interessadas em explorar o potencial da colaboração. Assim, há evidência significativa que aponta para as acções das entidades activadoras como uma terceira influência importante no aparecimento de consórcios de R&D.

Enquanto a investigação tem discutido a influência de cada uma destas condições iniciais no início do processo de colaboração, a importância destas não tem sido notável nas actividades subsequentes aos processos de formação. Em adição, estes estudos na

maior parte das vezes não olham para os relacionamentos existentes entre estas condições iniciais.

No que diz respeito ao modelo proposto por Doz, Olk e Ring (2000), o passo seguinte foi o cruzamento destas actividades com os dados, de forma a representar os resultados. Como ponto de partida, os autores utilizaram o sistema proposto por Doz e Baburoglu (2000), dado que este sistema delineava com maior detalhe os processos de formação em cada uma das fases face a outros existentes (e.g., Trist, 1983; Van de Ven e Walker, 1984). Este sistema propunha nove fases para o desenvolvimento de colaboração em R&D: (1) Identificação de interdependências, (2) Desenvolvimento de normas de partilha de problema; (3) *Triggering Cooperation*: necessidade de uma entidade focal; (4) Selecção de participantes; (5) *Making the shadow of the future visible*; (6) Assegurar o contributo contínuo dos participantes; (7) *Designing cooperation*; (8) Aprendizagem ajustável ao longo do tempo; e, (9) Expansão da extensão e aprofundamento dos compromissos. No entanto, o objectivo dos autores era encontrar um modelo mais genérico, que não se centrasse apenas no contexto das colaborações de R&D e que não procurasse testar o modelo proposto por Doz e Baburoglu (2000), mas sim ajustar-se aos dados recolhidos.

Neste sentido, foram desenvolvidos factores para cada uma das actividades, de acordo com a avaliação dos dados, indutiva (isto é, análises de factor) e dedutiva (isto é, ajuste com literatura) e levada a cabo a conceptualização da definição das variáveis para cada uma das actividades, o que conduziu ao desenvolvimento do modelo. Este processo criou um modelo com nove elementos, representados por 47 factores, derivados de 135 variáveis, conforme se ilustra no Quadro 9.

Quadro 9 – Elementos do modelo de formação: factores utilizados em cada uma das fases do processo de formação de consórcios de R&D.

Fase	Factores (motivos por que os sócios podiam considerar um consórcio)
Interdependência ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - entrada de mercado; - aumento da competição: mercados estrangeiros; - aumento da competição: tecnologias novas; - mudanças institucionais (regulação governamental).
Interesses semelhantes (semelhança estrutural deles/delas e qualquer relação inter-organizacional existente)	<ul style="list-style-type: none"> - novos desenvolvimentos: produtos; - novos desenvolvimentos: processos tecnológicos; - motivos recursos – partilha; - motivos recursos – desenvolvimento; - motivos de desenvolvimento de técnicas standard; - motivos de melhoria de <i>performance</i>; - indústrias similares; - características organizacionais semelhantes; - existência de ligações.
“Triggering Entity” (ausência ou presença de uma pessoa focal ou organização que patrocine o consórcio e a importância de envolvimento de governo no consórcio).	<ul style="list-style-type: none"> - <i>focal person</i>; - <i>focal company</i>.
“Seeking Domain Consensus” (mede a semelhança nas visões dos potenciais sócios face às metas do consórcio, a estrutura e operações antes das negociações, grau de informação partilhada entre os parceiros. A falta de <i>feedback</i> durante a negociação e a ausência de alternativas deve ser considerada antes nas negociações).	<ul style="list-style-type: none"> - visões semelhantes inicialmente sobre a estrutura do consórcio; - visões semelhantes inicialmente sobre os objectivos; - visões semelhantes inicialmente sobre as operações; - grau de informação partilhada; - nível de conflito durante a negociação; - não são consideradas alternativas para a investigação.
“Open Solicitation”³⁰ (Mede se havia restrições entre quem foi solicitado e como foram solicitados).	<ul style="list-style-type: none"> - <i>openness of who was contacted</i>; - <i>breadth of how they were contacted</i>.
Continuidade da Expectativa (capturam compromissos contratuais, compromissos organizacionais para o consórcio e a falta de alternativas para a investigação).	<ul style="list-style-type: none"> - <i>commitment of resources as hostage for non-compliance</i>; - <i>commitment to a specified memberships period</i>; - <i>commitment of additional resources</i>; - <i>member actively involved consortium</i>; - <i>lack of current alternatives</i>.
Estrutura formal (representada por: tamanho, local de investigação único, limites fixos para o	<ul style="list-style-type: none"> - tamanho; - limites of <i>membership</i> – transferência de tecnologia; - limites of <i>membership</i> – <i>foreign members</i>;

³⁰ Foi incluído porque muitos consórcios iniciais foram facilitados por apoio de governo.

consórcio e <i>board governance</i>).	<ul style="list-style-type: none"> - nível de <i>board governance</i>; - <i>procedure for dissolving</i>; - <i>localização singular</i>.
<p>Evidência de aprendizagem</p> <p>(Dos 6 factores, em 3 a aprendizagem é medida ao nível de consórcio, dois examinam a efectividade dos mecanismos de transferência de tecnologia e no outro a aprendizagem é medida através dos membros das organizações).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>consortium developing standards & achieving objectives</i>; - <i>consortium developing new products & process</i>; - <i>consortium increasing research technical knowledge</i>; - <i>company technical and strategic returns on membership</i>; - <i>Effectiveness of impersonal mechanisms to transfer technology to member companies</i>; - <i>Effectiveness of personal mechanisms to transfer technology to member companies</i>.
<p>“Escalation of commitment and satisfaction”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - mudanças no número de trabalhadores; - mudanças de sociedade; - mudanças de orçamento; - criação de novas relações inter-organizacionais; - satisfação dos gestores do consórcio com as ligações as organizações membro; - satisfação geral dos gestores das organizações.

Fonte: Doz, Olk e Ring (2000).

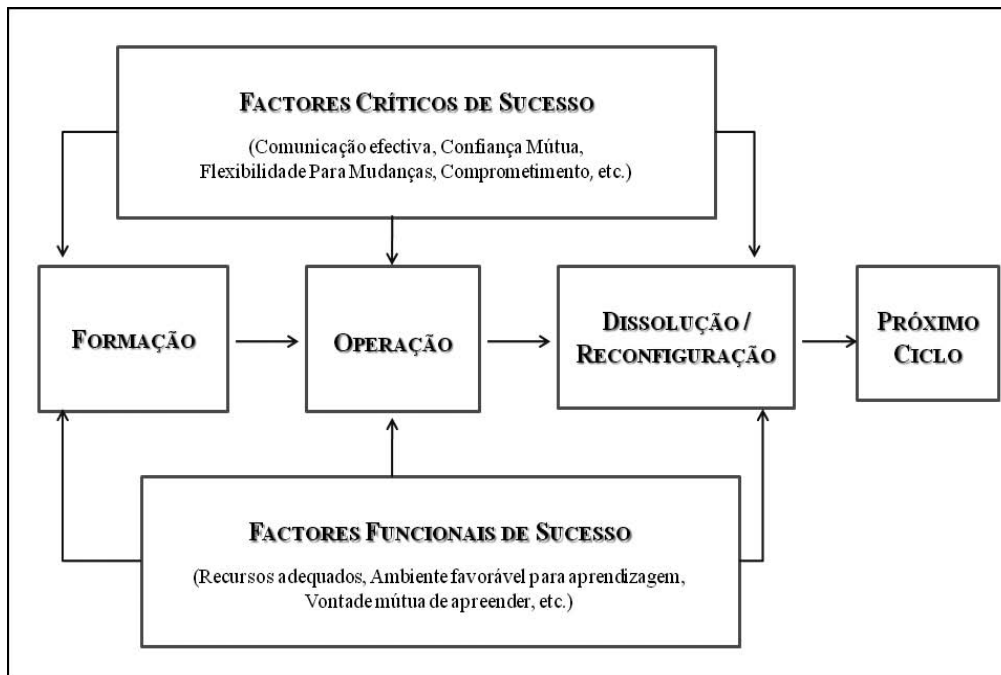
Embora o processo orientador em termos de literatura identifique três possíveis influências na formação dos consórcios, os resultados alcançados pelos autores sugerem que possa apenas haver duas. A “interdependência ambiental” e os “interesses semelhantes” parecem ser parte do mesmo processo. Os resultados conduzem assim á identificação de dois conjuntos distintos de processos. No primeiro, os processos de formação de consórcios parecem emergir da interacção entre “Interdependência Ambiental” e “Interesses Semelhantes” e os autores denominam-no *emergent process* (processo emergente). No segundo, a intervenção de uma *Triggering Entity* é requerida e é descrito pelos autores como *engineered process*.

3.3.6 MODELO DE CHENG E LI (2001)

Cheng e Li (2001 b) propuseram um modelo que serve como guia de referência para a formação de uma rede de cooperação. Os processos associados ao ciclo de vida da rede são basicamente formados por três macro etapas de parceria: [i] formação; [ii] operação; e [iii] dissolução / reconfiguração.

Durante todo o processo, factores críticos de sucesso e factores funcionais de sucesso influem directamente em cada uma das etapas do ciclo de vida da rede, como pode ser visto na Figura 10 (Cheng e Li, 2001b).

Figura 10 – Modelo customizado do ciclo de vida de uma rede.



Fonte: Adaptado de Cheng et al. (2001b).

Segundo os autores, as três principais fases do ciclo de vida da rede são caracterizadas da seguinte forma:

- Formação: refere-se a um acordo, implícito ou explícito, entre os parceiros-chave para o estabelecimento de uma relação com o propósito mútuo de explorar novas oportunidades de negócio e alcançar os objectivos e metas estabelecidas pelo

grupo. Durante essa etapa, todas as partes envolvidas se devem preparar para diagnosticar a forma como esta parceria poderá preencher as suas lacunas em termos de *performance*.

- Operação: refere-se à execução do relacionamento para a obtenção dos objectivos estabelecidos. Nesse estágio, as empresas associadas aprendem e experimentam a adopção de novos conceitos e práticas derivadas da parceria.
- Dissolução/ Reconfiguração: refere-se às intenções dos parceiros em restabelecer um relacionamento com o mesmo grupo de empresas para execução de um novo projecto ou exploração de uma nova oportunidade identificada, após a conclusão do projecto actual.

O Quadro 10 lista os principais factores de sucesso associados a cada um dos três estágios de progresso do ciclo de vida da rede proposta por Cheng e Li (2002):

Quadro 10 – Factores potenciais presentes nos três estágios do ciclo de vida de redes de empresas.

Fatores na Formação da Rede	Fatores na Operação da Rede	Fatores na Dissolução/ Reconfiguração da Rede
<ul style="list-style-type: none"> - Suporte da liderança - Comunicação aberta - Confiança mútua - Coordenação efectiva - Workshops - Resolução conjunta de problemas - Estabelecimento de metas (acordo entre parceiros) - Criatividade - Formação do <i>time</i> - Facilitadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Suporte da liderança - Comunicação aberta - Confiança mútua - Coordenação efectiva - Workshops - Resolução conjunta de problemas - Alcance das metas estabelecidas - Criatividade - Adequação dos recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Suporte da liderança - Comunicação aberta - Confiança mútua - Coordenação efectiva - Workshops - Resolução conjunta de problemas - Atmosfera de aprendizagem - Compromentimento de longo prazo - Adequação dos recursos - Experiência adquirida na parceria - Melhoria contínua

Fonte: Cheng e Li (2002).

3.3.7 MODELO TEÓRICO DE STEFANOS MOUZAS E DAVID FORD (2007)

O trabalho apresentado por estes autores sugere que a ideia da constituição de uma rede pode ser entendida como um sistema de crenças, normas, regras e outras convenções partilhados entre os actores dessa rede. Independentemente da intenção subjacente existir ou não, a interacção existe dentro delas, tornando-se o estudo dessas interacções o quadro de análise.

Na ausência de um sistema de partilha de convenções entre os actores, perante a assimetria de informação e simétrica ignorância sobre a troca, as oportunidades impediriam os actores de tomar decisões e construir as suas relações através dos seus relacionamentos de negócio e das suas vantagens mútuas dentro dos negócios dos quais dependem (Ford e Håkansson, 2006). Assim o seu trabalho investiga a ideia da constituição de redes através da interacção entre os actores, como são afectadas e como podem afectar o *make-up* das redes? (Mouzas e Ford, 2007).

O estudo levado a cabo por estes autores, através da observação das interacções dos actores traz três importantes vantagens: primeiro, através das interacções poderemos compreender a razão de existir uma certa constituição de rede (e não outra) e também o grau de diversidade de pontos de vista e práticas que são apresentados (Wittreich, 1962). Em segundo lugar, a ideia de constituição de redes pode ajudar a entender algo da estrutura de redes como relacionamentos interligados e interdependências. Terceiro, a análise interacção pode ajudar a compreender os processos de redes e particularmente o seu re-ordenamento e a sua confirmação em termos de interacções institucionalizadas.

O modelo teórico para o estudo de constituições das redes proposto pelos autores compreende três dimensões conceptuais. Este considera as constituições de redes como uma ordem de convenções superior, a qual é determinada por três forças elementares: a) *multilateral exchange*, b) *focal frames* e c) *recursive time*.

Multilateral Interaction

Uma das principais características da interacção é que ela é relativa (Ford e Håkansson 2006). Por outras palavras, os actores interagem e organizam os seus recursos e as suas habilidades individuais de modo diferente em diferentes relacionamentos. O valor dos recursos dos actores varia em função de onde e como eles são organizados. É através da *Multilateral Interaction* que os recursos individuais são activados (Slater, 2002). Daí, a interacção multilateral existente entre os actores individualmente significativos introduz complexidade no processo de interacção e cria a necessidade de transparência. Em termos económicos, o valor actual de uma determinada interacção pode ser articulado com o valor presente líquido de todos os benefícios e custos futuros esperados. Esta soma do fluxo de benefícios e custos deve ser descontada pelo custo de oportunidade, o qual representa o custo de não investir noutras oportunidades de troca com risco sistemático semelhantes a outros relacionamentos (Modigliani e Miller, 1958). As trocas entre os actores, no entanto, também podem incluir processos “*give-and-take*”, não económicos (Easton e Araújo, 1992); podem ser tarefas específicas e tarefas não específicas. Um padrão típico de interacção entre as empresas irá compreender vários processos “*give-and-take*” tanto na sede como a nível regional, para além de uma abundância de troca de informações relacionadas, muitas das vezes com terceiros, como associações comerciais, tribunais, comunidades profissionais e organismos públicos. Em suma, neste último ponto os autores referem-se aos efeitos significativos de externalidades na forma de “*market assets*”(Johanson e Mattsson, 1985), que o investimento de facilitação, em termos de *Multilateral Interaction* e complexidade em que os actores estão envolvidos, gera. Para os autores, estes “*market assets*” abrangem as convenções factuais, físicas e sociais que circundam as trocas.

Focal Frames

Focal frames são activos e formas colectivas de regras e princípios que guiam a direcção de mudança dentro dos relacionamentos; eles transformam a interacção entre os actores em “permanentes formulações conjuntas de fins comuns “ (Sabel, 1994: 138). Eles não são desenvolvidos numa única relação de forma isolada, mas são construídos

sobre cada actor da mais ampla perspectiva das interacções em que ele e outros estão envolvidos (Ford et al., 2003)³¹.

Recursive Time

Business não é uma colecção de transacções isoladas e não relacionadas. Em vez disso, a interacção entre as empresas é multi-facetada e ocorre ao longo do tempo como um padrão de recorrência de episódios dentro de relacionamentos contínuos.

Os hábitos e as formas institucionalizadas das interacções inter-empresas são manifestações de *recursive time*. Exemplos incluem negócios periódicos ou *task reviews* e negociações anuais entre fornecedores e clientes. Um aspecto importante da *recursive time* é que as perspectivas de tempo dos diferentes actores não são frequentemente alinhadas. Cada actor pode ter uma visão diferente da actual ou desejável evolução ou progresso da sua relação de troca, apesar das extensas interacções entre eles (Mannix, Tinsley e Bazerman, 1995).

³¹ Noutros temos referido essas opiniões como "rede de imagens" (Ford et al., 2003)

II PARTE:

O PROGRAMA DE REFORÇO E DINAMIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL (SISCOOP)

Na primeira parte do trabalho, apresentamos os modelos: Miles e Snow (1986); Hakänsson (1987); Perrow (1992); Modelo Italiano de Desenvolvimento Regional (1989); Doz et al. (2000); Cheng e Li (2001) e Mouzas e Ford (2007) evidenciando os aspectos com relevância para o nosso trabalho, concluindo-se assim pela necessidade de recorrer a todos eles na análise do estudo de caso.

Nesta segunda parte, começamos por apresentar algumas considerações metodológicas e o método de investigação usado. Neste sentido, definimo-lo, indicando as razões subjacentes à sua escolha e descrevendo os passos de investigação adoptados.

De seguida apresentamos a cooperação e as redes inter-organizacionais em Portugal. Continuamos fazendo a análise dos resultados para terminar com as conclusões e indicações para pesquisa futura.

4 METODOLOGIA

4.1 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

4.1.1 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Começaremos por definir Metodologia e Métodos. A Metodologia está “relacionada com o processo de fazer investigação, pelo que possui dimensões ontológicas e epistemológicas” (Ryan et al., 2002). Por seu lado, os métodos são as técnicas usadas na investigação, como as técnicas estatísticas e os estudos de caso. Segundo Ryan et al., 2002 a selecção da metodologia de investigação mais apropriada está dependente da natureza do fenómeno que está a ser estudado. Estes autores afirmam que os pressupostos dos investigadores acerca da natureza de certos fenómenos da realidade (ontologia), afectará a forma como o conhecimento pode ser produzido sobre esse fenómeno (epistemologia), o qual por sua vez irá afectar o caminho da investigação que conduziremos (Metodologia). Neste sentido, a escolha da apropriada metodologia num trabalho de investigação não deverá ser efectuada sem uma consideração aos pressupostos ontológicos e epistemológicos que suportam essa investigação.

Morgan and Smircich (1980) desenvolveram um campo de classificação do mundo social, o qual fornece seis pressupostos ontológicos fundamentais:

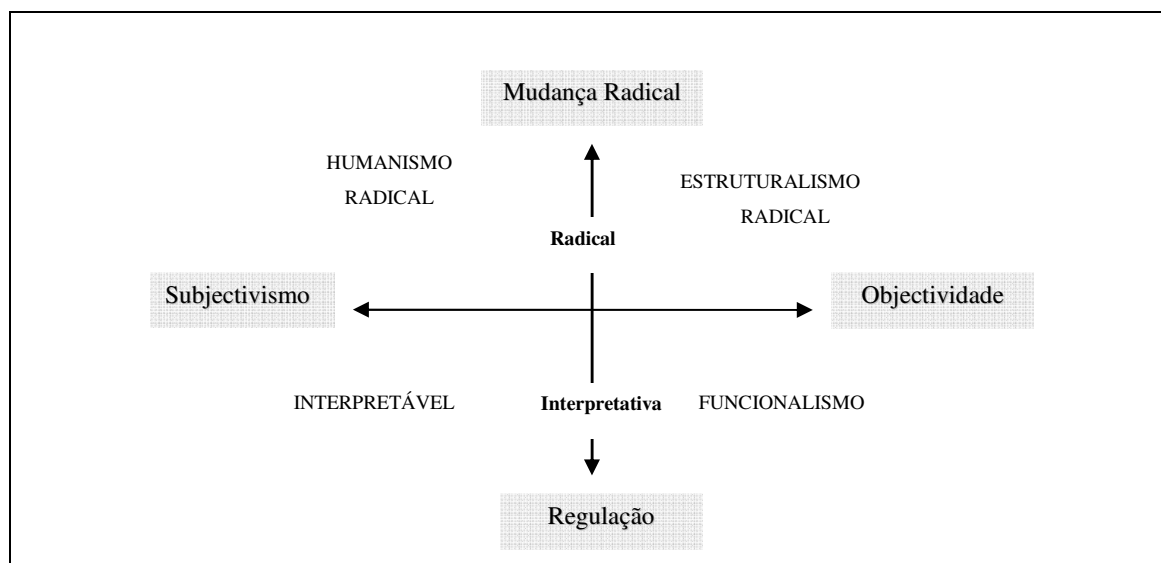
1. realidade como uma estrutura em concreto (realismo naife);
2. realidade como um processo em concreto (realismo transcendental)
3. realidade como um campo de informação contextual (relativismo contextual)
4. realidade como um discurso simbólico (transcendental idealismo)
5. realidade como uma construção social (social constructionism)
6. realidade como uma projecção da imaginação humana (idealismo)

Estes pressupostos ontológicos podem ser considerados como seis formas diferentes de ver o mundo, com a realidade como uma estrutura concreta a ser o pressuposto mais objectivo e a realidade como uma projecção da imaginação humana como sendo o mais subjectivo (Ryan et al. 2002).

Ryan et al. (2002) argumentam que, quando a realidade é concreta e objectiva e o comportamento humano é determinístico, o conhecimento é adquirido através de observações, assim, o método científico será adequado. No entanto, quando a realidade se baseia na experiência subjectiva e os indivíduos têm livre arbítrio, o conhecimento é adquirido através da interpretação e os métodos hermenêuticos (ou seja, a investigação social), são os mais adequados, como é claramente o caso no nosso estudo.

Hopper e Powell (1995, em Ryan et al., 2002) propuseram uma taxonomia de investigação, que resultou da combinação contínua de dois itens: Objectividade – Subjectividade e Regulação - Mudança Radical. Como resultado desta combinação apresentaram quatro secções: Funcionalismo, Interpretável, Humanismo Radical e Estruturalismo Radical (Figura 11).

Figura 11 – Taxonomia da investigação.



Fonte: Hopper and Powell (1995).

A pesquisa qualitativa é geralmente associada a escolas, as quais se podem repartir dentro do normalmente denominado de Tradição de Interpretação Sociológica (Mason, 2002). Os métodos qualitativos têm um papel importante no campo dos estudos organizacionais (Downey et al, 1979) mas não têm apenas essa finalidade. Os estudos de pesquisa qualitativa diferenciam-se quanto ao método, à forma e aos objectivos (Godoy, 1995). O autor enumera um conjunto de tópicos que identificam este tipo de

pesquisa caracterizada por uma grande diversidade. São eles, o investigador é o instrumento fundamental que colecta os dados directamente da fonte; o ambiente natural; o carácter descritivo; a preocupação do investigador com os significados dados pelas pessoas às coisas e o foco na indução.

De acordo com Godoy (1995) a abordagem qualitativa de dados oferece pelo menos três possibilidades: a pesquisa documental³², a etnografia³³ e o estudo de caso.

O estudo de caso é a forma de pesquisa qualitativa, sobre a qual recairá o nosso trabalho. Este tem sido amplamente usado nos estudos realizados no âmbito da gestão, tornando-se mesmo a modalidade escolhida pelos que pretendem analisar acontecimentos sobre os quais a possibilidade de controle é reduzida ou quando são muito actuais e a sua análise só fará sentido num determinado contexto como é o nosso caso.

4.1.2 O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO

4.1.2.1 Apresentação

De acordo com Yin (1994), os factores determinantes para a escolha do método são: o tipo da pergunta de investigação, o controle que o investigador tem sobre os eventos comportamentais actuais e o foco que detêm sobre fenómenos históricos ou contemporâneos. Por sua vez, Ghauri (2004) argumenta que um estudo de caso “não deve ser considerado como uma opção metodológica, mas antes como uma escolha do objecto a ser estudado”. Na verdade, a característica que melhor identifica e distingue esta abordagem metodológica é o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o “caso”.

³² Faz-se pesquisa documental através do exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vista a novas interpretações ou complementares.

³³ O método etnográfico tem as suas origens na Antropologia e envolve um longo período de estudo em que o pesquisador se fixa numa comunidade utilizando técnicas de observação através do contacto directo com a comunidade em estudo.

Um “caso” pode ser um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação! Pode também ser uma decisão, uma política, um processo, um incidente ou acontecimento imprevisto, enfim um sem fim de hipóteses mil! Numa tentativa de síntese, Brewer e Hunter (1989, citados em Punch, 1998: 152) propõem seis categorias de "caso" passíveis de serem estudados na investigação em Ciências Sociais e Humanas: indivíduos; atributos dos indivíduos; acções e interacções; actos de comportamento; ambientes, incidentes e acontecimentos; e ainda colectividades.

No estudo de caso, tal como a expressão indica, examina-se o "caso" (ou um pequeno número de “casos”) em detalhe, em profundidade, no seu contexto natural, reconhecendo-se a sua complexidade e recorrendo-se para isso todos os métodos que se revelem apropriados (Yin, 1994; Punch, 1998; Gomez, Flores e Jimenez, 1996). Nos estudos de gestão (business study), os estudos de casos, são normalmente usados para fornecer uma visão sobre um tema, uma situação de gestão ou sobre uma nova teoria.

A finalidade da pesquisa, essa, é sempre holística (sistémica, ampla, integrada) ou seja, visa preservar e compreender o “caso” no seu todo e na sua unicidade, razão porque vários autores (Yin, 1994; Punch, 1998; Gomez, Flores e Jimenez, 1996) preferem a expressão estratégia à de metodologia de investigação: “o estudo de caso não é uma metodologia específica, mas uma forma de organizar dados preservando o carácter único do objecto social em estudo” (Goode e Hatt, 1952, citado em Punch, 1998: 150).

Começa talvez agora a perceber-se de forma mais clara a razão porque os vários autores consultados, em vez de avançarem com propostas de uma definição unívoca, optem por apontar apenas ideias muito abrangentes:

- “...método que implica a recolha de dados sobre um caso ou casos, e a preparação de um relatório ou apresentação do mesmo” (Stenhouse, 1990, citado em Gomez, Flores e Jimenez, 1996: 92);

- “o estudo de caso é a exploração de um “sistema limitado”, no tempo e em profundidade, através de uma recolha de dados profunda envolvendo fontes múltiplas de informação ricas no contexto” (Creswell, 1994: 61, aspas no original);

- “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são bem definidas (...) em que múltiplas fontes de evidência são usadas” (Yin, 1994: 13);
- “é a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o “como” e o “porquê” de acontecimentos actuais (contemporary) sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo” (Yin, 1994: 9, aspas no original).

Na verdade a revisão bibliográfica indica que geralmente, os estudos de caso são escolhidos quando as perguntas de investigação começam por expressões como “porquê” ou “como”, quando o investigador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos e quando o foco incide sobre um fenómeno contemporâneo dentro de algum contexto real de vida.

Em síntese, o estudo de caso é uma *investigação empírica* (Yin, 1994) que se baseia no *raciocínio indutivo* (Gomez, Flores e Jimenez, 1996) que depende fortemente do *trabalho de campo* (Punch, 1998) que *não é experimental* (Ponte, 1994) que se baseia em *fontes de dados múltiplas e variadas* (Yin, 1994). Tem sempre forte cariz descritivo apoiando-se em "descrições compactas" (*thick description*) do caso (Mertens, 1998: 161) o, que não impede todavia que possam ter "um profundo alcance analítico, interrogando a situação, confrontando-a com outros casos já conhecidos ou com teorias existentes, ajudando a gerar (novas teorias e novas questões para futura investigação" (Ponte, 1994: 4). É o seu forte cunho descritivo, associado ao facto do investigador estar pessoalmente implicado no estudo, que leva a que muitos tendam a associar o estudo de caso à investigação qualitativa o que é todavia uma concepção errada já que o *estudo de caso* pode também ser conduzido no quadro de outros paradigmas de investigação como o positivista ou mesmo o crítico (Ponte, 1994; Lessard-Hébert, Goyette e Boutin, 1994; Punch, 1998), razão porque alguns autores a consideram como uma modalidade de *investigação mista* (Bisquerra, 1989; Gomez, Flores e Jimenez, 1996).

4.1.2.2 Objectivos do Método do Estudo de Caso

No que diz respeito aos objectivos da utilização do estudo de casos, Eisenhardt (1989) reúne três: fornecer uma descrição (Kider, 1982), testar teorias (Pinfield, 1986; Anderson, 1983) ou gerar teorias (Gersick, 1988; Harris e Sutton, 1986). Apontado este último, como objectivo final da utilização do estudo de casos. Da mesma opinião, é Yin (1994) quando afirma que o estudo de caso, pode ser conduzido por um dos três propósitos básicos: explorar, descrever ou ainda explicar.

Guba e Lincoln (1994) por seu lado consideram que, num estudo de caso o investigador pode: relatar ou registar os factos tal como sucederam, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado, e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso. Merriam (citado em Gomez, Flores e Jimenez, 1996:92) acrescenta às duas funções identificados por Ponte, descritiva e analítica, uma terceira: descrever, interpretar e avaliar.

O objectivo de um estudo de caso poder-se-á assim dizer que é oferecer novas variáveis e questões para pesquisas futuras. Nestes casos o investigador tem pouco controle sobre os acontecimentos. Este método utiliza uma lógica indutiva pesquisando motivos específicos para concluir generalizações (Becker, 2005).

Concluimos assim, que é opinião generalizada dos pesquisadores que defendem este método, que o fazem por considerar que este favorece a compreensão de temas complexos e pode assim aumentar o conhecimento ou reforçar aquilo que pesquisas anteriores já concluíram.

4.1.2.3 Comparação com Outros Métodos de Pesquisa

“Um estudo de caso é um inquérito empírico que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real de vida, especialmente quando as fronteiras entre esse fenómeno e o contexto não são claramente evidentes; e no qual são apontadas múltiplas fontes de evidencia” (Yin, 1994). Isto significa que o estudo de caso deve ser

utilizado quando o investigador deliberadamente pretende cobrir condições contextuais, quando estas são relevantes para o fenómeno que está a ser estudado.

O estudo de caso é uma estratégia de investigação intensiva, uma vez que tem por objectivo fazer uma ampla e profunda análise de um determinado fenómeno, a partir de vários pontos de vista (Almeida, 1994). O seu aprofundamento é conseguido através da observação do maior número de aspectos do fenómeno possível. Trata-se de uma análise aprofundada, uma vez que não só o presente mas também o passado são estudados (Greenwood, 1965). A sua principal característica é sem dúvida a profundidade e o foco (concentração) no objecto de investigação, quer se trate de um indivíduo, um grupo, uma organização, uma cultura, um incidente ou uma determinada situação (Ghuri, 2004). Os estudos de caso são projectados para nos mostrarem os detalhes do ponto de vista dos participantes, utilizando várias fontes de dados (Tellis, 1997b).

Comparando o estudo de caso com os outros métodos, de acordo com Yin (1994), o estudo de caso deverá ser o método preferido de investigação quando perguntas de investigação tipo “como” ou “porquê” precisam ser respondidas, ao analisar eventos contemporâneos e quando os comportamentos não podem ser controlados. Quando a pergunta de investigação é "o quê", o objectivo do estudo é desenvolver hipóteses ou proposições para posterior análise, outros métodos de investigação podem ser utilizados nestes estudos exploratórios. Se a pergunta de investigação é "quanto(as)" referindo-se a quantidades mensuráveis ou imensuráveis, deve ser utilizado um inquérito ou uma análise dos arquivos.

Uma das principais características do método do estudo de caso é a sua flexibilidade metodológica. Considerando que, com experimentação existe uma sequência definida para aplicar técnicas de recolha de dados, no caso dos estudos de caso o investigador pode usar qualquer técnica em qualquer sequência (Greenwood, 1965). As ferramentas utilizadas para a recolha de dados podem incluir inquéritos, entrevistas, revisão de documentação, observação e até a recolha de artefactos físicos (Soy, 1997). É semelhante ao levantamento histórico de uma situação, mas além de revisão histórica

material e dos registos, mais entrevistas, existe ainda a possibilidade de observação directa e interacção.

Quadro 11 – Situações relevantes para diferentes estratégias de investigação.

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Requer controlo sobre os acontecimentos comportamentais?	Foca em acontecimentos contemporâneos?
Experimental	- como, porquê	sim	sim
Inquérito	- quem, como, onde, quanto(s)	não	sim
Análise de arquivos	- quem, como, onde, quanto(s)	não	sim/não
História	- como, porquê	não	não
Estudo de caso	- como, porquê	não	sim

Fonte: Yin (1994).

Um outro reforço é o proceder a contextualização dos estudos de caso (Yin, 1994). Também é interessante observar o grau de profundidade com que cada caso é investigado, pois permite a construção de uma teoria e não apenas testar a teoria. Os estudos de caso são holísticos e, portanto, a investigação de um fenómeno pode ser feita a partir de vários pontos de vista, abrangendo um período de tempo e atravessando as fronteiras existentes entre os diferentes factores. As variáveis envolvidas são normalmente muitas e muito complexos, pelo que o inquérito ou os métodos de experimentação seriam de difícil aplicação (Ghauri, 2004).

No seu livro de 1994, Yin ressalta alguns dos tradicionais preconceitos contra o estudo de caso em estratégia. Para muitas pessoas o estudo de caso está conotado como um método que carece de rigor, porque muitas vezes o investigador é desleixado, equivoca-se perante provas ou porque consideram que o investigador possui olhares tendenciosos que influenciam a direcção dos resultados e das conclusões. Em termos gerais a validade interna de um estudo refere o rigor ou precisão dos resultados obtidos, ou seja, o quanto as conclusões obtidas representam e/ou explicam a realidade estudada (Punch, 1998). No estudo de caso esta questão coloca-se apenas quando o objectivo do investigador é buscar relações ou explicar fenómenos - estudo de caso explicativo,

causal ou *explanatory case studies* (Yin, 1994) -, em que é importante reduzir ao mínimo a influência da subjectividade inerente ao investigador (Mertens, 1998)

No fundo trata-se de equacionar a legitimidade para se inferir dos dados, o que se traduziria em falta de objectividade das conclusões obtidas no estudo (Denzin e Lincoln, 1994). De novo se insiste na necessidade de uma “descrição compacta” (thick description, Stake, 1995:39) da lógica de inferência utilizada pelo investigador ou, nas palavras de Yin (1994: 34), da "cadeia de evidências"³⁴ do caso, por forma a que, um auditor externo possa confirmar se a inferência está (ou não) de acordo com a sua fonte.

A “arte” do estudo de caso, considera Stake (1995), está em o investigador obter as confirmações necessárias para aumentar a credibilidade das interpretações que faz, e, para isso, deverá recorrer a um (ou vários) “protocolos de triangulação” (triangulation protocols) que existem para o efeito:

- triangulação das fontes de dados, em que se confrontam os dados provenientes de diferentes fontes;
- triangulação do investigador, em que entrevistadores/observadores diferentes procuram detectar desvios derivados da influência do factor “investigador”;
- triangulação da teoria, em que se abordam os dados partindo de perspectivas teóricas e hipóteses diferentes;
- triangulação metodológica, em que para aumentar a confiança nas suas interpretações o investigador faz novas observações directas com base em registos antigos, ou ainda procedendo a múltiplas combinações "inter metodológicas" (aplicação de um questionário e de uma entrevista semi estruturada, etc, etc).

Existe ainda a possibilidade de muitas pessoas confundirem estudos de caso apresentados ao nível do ensino com os apresentados ao nível da investigação. No ensino, os materiais dos casos de estudo podem ser manipulados intencionalmente com o objectivo de demonstrar um determinado ponto com maior eficácia, o que não acontece na investigação.

³⁴ *Chain of evidence* na linguagem anglo saxónica

Outra preocupação apontada aos estudos de caso é que eles fornecem pouca base científica para a generalização, nomeadamente com a apresentação de questões tipo: Como se pode fazer generalizações a partir de um único caso (Tellis, 1997). Yin (1994) argumenta que factos científicos raramente são baseados em experiências simples, mas normalmente sobre um conjunto de múltiplas experiências. Podemos fazer vários estudos de caso, mas, assim como as experiências, os estudos de casos são generalizáveis para proposições/hipoteses teóricas e não para populações ou universos.

Para Punch (1998) trata-se de uma falsa questão. Em primeiro lugar, há estudos de caso em que a generalização não faz sequer sentido, não se coloca, porque o estudo está justificado a partida seja pela unicidade, pelo carácter extremo, ou ainda pelo facto do caso ser irrepetível: é o que acontece nos estudos de caso intrínsecos (Stake, 1995) justificados pelo seu poder “revelatório” (Yin, 1994:40).

Para Gomez, Flores e Jimenez (1996) um estudo de caso está ainda justificado a partida numa outra situação, a do seu carácter crítico, ou seja pelo grau com que permite confirmar, modificar, ou ampliar o conhecimento sobre o objecto que estuda, contribuindo assim para a construção teórica do respectivo domínio do conhecimento. Exemplo desta situação é para Punch (1998), a do caso negativo: quando há um caso completamente diferente de um padrão regular de casos, estudar o atípico pode servir para testar o típico. Se conseguirmos encontrar justificação para tanta diferença estaremos a contribuir para uma mais sólida construção teórica. Esta segunda situação corresponde, de certa forma, ao estudo de caso instrumental na terminologia de Stake (1995).

Se nos dois casos anteriores a questão da generalização nem se colocava sequer, muitos estudos de caso são contudo levados a cabo com o sentido de que os resultados possam, de alguma forma, extrapolar o caso em si, aplicando-se a outras situações (Yin, 1994).

Para Punch (1998) há duas formas de tornar os resultados de um estudo de caso generalizáveis, dependendo dos objectivos do estudo em si e da forma como os dados são analisados: a conceptualização e o desenvolvimento de proposições.

- Conceptualizar, significa, no pensamento do autor, que na condução do caso o investigador esteja mais preocupado em interpretar do que em descrever, ou seja, em chegar a novos conceitos que expliquem algum aspecto particular do caso que analisa.
- Desenvolver proposições ou hipóteses significa que o investigador, baseado no seu caso, consegue avançar uma ou mais proposições/hipóteses novas que liguem/relacionem conceitos ou factores dentro do caso.

Em ambos os casos poderão as conclusões ser utilizadas para aplicar e transferir para outras situações de investigação, invertendo-se, desta forma, o modelo tradicional: “Na investigação quantitativa começamos pelas hipóteses, elas são os inputs da investigação. No estudo de caso, acabamos com elas: são os *outputs* da investigação” (Punch, 1998: 154).

Em nenhuma destas situações se pode provar contudo a generalização dos resultados no sentido tradicional do conceito, mas podem sugerir-se pistas para a investigação futura: cada caso estudado é único em certos aspectos. Mas cada caso tem decerto aspectos comuns com outros casos. Tudo depende de saber se queremos debruçar-nos sobre o que é exclusivo ou o que é comum a outros casos: se pretendemos extrapolar resultados, temos de nos concentrar nos potenciais elementos comuns do caso e conduzir a análise no sentido de um nível de abstracção máximo: quanto mais abstractos os conceitos, mais potencialmente extrapoláveis serão. É aqui que o estudo de caso ultrapassa a mera função descritiva e atinge um nível analítico que nos parece poder ajudar a gerar teorias e novas questões para futura investigação.

Claro que ao falar de generalização de resultados num estudo de caso não nos referimos ao conceito de generalização (ou validade externa), clássico da metodologia quantitativa: para Firestone (1993, citado em Punch, 1998:155) podemos considerar três graus ou níveis na generalização: a generalização da amostra para a população, a generalização analítica ou relacionada à teoria e a transferência caso a caso. A generalização no estudo de caso é do segundo tipo, ou seja, analítica, relacionada à teoria ou, como refere Stake (1995) é uma generalização teórica que contrapõe à generalização científica da investigação experimental clássica. É por isso mesmo que,

na gíria da investigação qualitativa são preferidas expressões como transferibilidade (Guba e Lincoln, 1994) ou ainda generalização naturalística (Stake, 1995) para contrapor ao conceito de generalização ou validade externa dos estudos quantitativos (Schutt, 1999)

Mason (2002) por sua vez faz uma distinção entre generalização empírica e teórica. A primeira consiste basicamente em fazer generalizações a partir de uma análise empírica de uma população (ou seja, uma amostra), para uma maior população, alegando que a amostra estudada foi estatisticamente representativa de toda a população. Segundo este autor, este é o método menos utilizado em pesquisas qualitativas, de modo que "a maior parte dos investigadores qualitativos são incapazes de generalizar as suas explicações, desta forma." Generalizações teóricas são normalmente vistas como mais produtivas; no entanto, não representam um método uniforme de generalizar, mas podem incluir uma variedade de estratégias baseadas em diferentes lógicas. Portanto, o investigador deve formular o tipo de generalizações teóricas que podem ser feitas, e em que base, tendo em conta o contexto do projecto específico de investigação. Mason dá alguns exemplos das possibilidades teóricas de generalizações, um dos quais é o argumento de "tomar lições para outras configurações". Na verdade, um pesquisador pode produzir uma análise de processos num determinado cenário, explicando "como" e "porquê" esses processos funcionaram nessa configuração. Baseado na ideia de que "se isto aconteceu, pois isso pode acontecer", o pesquisador pode tentar alargar a ressonância do seu argumento, fazendo perguntas sobre essas lições para outras configurações. Devido à variedade de técnicas de recolha de dados que podem ser utilizadas e à natureza intensiva do estudo, é provável que uma grande quantidade de dados seja colhida, uma vez que não há limite predefinido para a investigação, assim como noutros métodos.

Segundo Tellis (1997) o objectivo do estudo deve estabelecer os parâmetros após o que deve ser aplicado a toda a pesquisa garantindo assim que apenas um caso possa ser considerado aceitável, desde que esteja de acordo com o objectivo estabelecido.

Outros autores referem que a intensa exposição ao estudo do caso prejudica as conclusões. Existem ainda alguns autores que consideram o estudo de casos útil apenas

como uma ferramenta exploratória. No entanto, de acordo com Soy (1997) os pesquisadores continuam a utilizar este método de pesquisa com sucesso em estudos e problemas de situações da vida real desde que planeados cuidadosamente. Em termos gerais, a fiabilidade (fidelidade, fidedignidade) de um estudo científico, seja ele de cariz quantitativo ou qualitativo, está relacionada com a replicabilidade das conclusões a que se chega (Vieira, 1999), ou seja, com a possibilidade de diferentes investigadores, utilizando os mesmos instrumentos poderem chegar a resultados idênticos sobre o mesmo fenómeno (Yin, 1994). Na prática, trata-se de verificar se os dados recolhidos na investigação são estáveis no tempo e se têm consistência interna, sobretudo se provierem de fontes múltiplas (Stake, 1995; Punch, 1998). Se na investigação quantitativa este requisito se alcança com o recurso a instrumentos fiáveis e técnicas padronizadas para a recolha de dados, num estudo de caso, a situação é distinta, porque por um lado o investigador é o principal, e muitas vezes único "instrumento" do estudo (Vieira, 1999) e, por outro, porque o "caso" em si não pode ser replicado ou reconstruído (Yin, 1994).

Yin (1984) defende o rigor deste método como variável dependente apenas daquilo a que chamou a "perícia do investigador" embora admita alguma subjectividade aliada ao facto de proceder a uma observação dos fenómenos em contexto real. Embora a literatura sobre o estudo de casos seja, segundo Yin (1994) "primitiva e limitada" quando comparada com a pesquisa experimental ou quasi-experimental os pressupostos e a pouca flexibilidade que caracterizam a última tornam o estudo de casos a única hipótese viável em certos casos (Tellis, 1997).

Pelo que ainda assim, Yin (1994) considera que a questão da fiabilidade não pode deixar de ser colocada se queremos que ao nosso estudo de caso seja reconhecida pertinência e valor. Para isso exorta o investigador a fazer uma descrição tão pormenorizada quanto possível "de todos os passos operacionais do estudo, e a conduzir a investigação como se alguém estivesse sempre a espreitar por cima do seu ombro" (Yin, 1994: 37) possibilitando "que outros autores independentes possam repetir os mesmos procedimentos em contextos comparáveis" (Shimahara, 1990, citado em Vieira, 1999:96).

Uma outra crítica feita frequentemente aos estudos de caso é que eles demoram demasiado tempo e que o seu resultado normalmente se traduz em documentos muito extensos e ilegíveis. De fato, esta situação, tem ocorrido muitas vezes no passado, mas há alternativas de redacção para os estudos de caso (e.g., o formato de pergunta e resposta), como Ghauri (2004) salienta. Os estudos de caso, não dependem apenas da observação etnográfica dos dados. Pode-se fazer um estudo de caso com apenas algumas técnicas de recolha de dados, em função do fenómeno que está a ser estudado.

Insistir na necessidade de se definir critérios para aferir da credibilidade dos estudos de caso - critérios esses que se aplicam não apenas a estudos de caso mas a toda a investigação qualitativa -, não significa que esses critérios possam ser encarados de forma prescritiva como acontece nos estudos quantitativos. Trata-se de duas formas distintas, não comparáveis, de investigar e produzir conhecimento, exigindo estratégias diferenciadas para a avaliação da qualidade científica do trabalho científico a que conduziram. Mas não significa também que tais *standards* não façam sentido devendo constituir uma preocupação constante para o investigador que vai iniciar um estudo de caso e que precisa de estar bem consciente "da necessidade de ser muito cuidadoso no desenho e implementação do seu estudo para ser capaz de ultrapassar as tradicionais críticas ao método" (Yin, 1994: 1).

Pope et al. (1995), afirmam que os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem embora difiram quanto à forma e ao âmbito. Kardorff (1991) sugere até complementaridade das duas abordagens numa citação que faz de Lazrsfeld (1931/1980) "Não era possível que nós nos contentássemos em simplesmente "contar" unidades de comportamento; a nossa ambição era a de captar, empiricamente, modos complexos de vivência. A frequentemente alegada contradição entre "estatística" e abundância fenomenológica foi, de certo modo, "suprimida" desde o início dos nossos trabalhos, justamente porque a síntese destes dois pontos de partida nos pareceu a verdadeira tarefa" (p. 3).

A análise qualitativa contribui para a pesquisa com uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo que Pope et al. (1995) consideram contribuir para uma melhor

compreensão dos fenómenos. O método do estudo de casos parece assim privilegiar uma visão holística do fenómeno em estudo pois baseia-se em variadas ferramentas sejam elas originárias de análise qualitativa ou de análise quantitativa.

Parece-nos que ficou clara a forma de evitar críticas e aumentar a credibilidade de um estudo de caso, fazer uma descrição pormenorizada e abundante de todo o processo da investigação, porque sem essa informação é impossível fazer um juízo informado acerca das conclusões do estudo.

O nosso objectivo não é generalização, mas sim, estudar, entender os diferentes factores que vão promover a cooperação inter-organizacional (a relação existente entre os diferentes actores em profundidade). No que se refere ao risco de parcialidade opiniões, apesar de observação participante, uma das técnicas utilizadas é a recolha de dados, o investigador tem tentado separar o estudo da actividade profissional, o que foi facilitado pelo facto de que ele ser um elemento externo à associação e aos restantes actores envolvidos. Acresce que se tentou ser o mais conciso possível, sintetizando informações em tabelas e figuras, sempre que possível.

4.1.2.4 Tipologia

Com tanta variedade de “casos” e objectivos a perseguir, está justificada a diversidade tipológica de estudos de caso³⁵ que surgem na literatura.

“Pode haver estudos de caso exploratórios, descritivos ou explicativos/ilustrativos” (Yin, 1994 citando Yin 1981, p. 4). Os estudos de caso são apropriados para cada fase de uma investigação: para a fase exploratória, para a fase descritiva e para a fase seguinte, a explicativa.

Os primeiros focam na compreensão de situações em que o fenómeno em avaliação não tem origem clara. De acordo com Tellis (1997a), nestes o trabalho de campo e a recolha de dados podem ser empreendidas antes da definição das questões de investigação e

³⁵ Por razões de melhor leitura, apresentamos no Quadro 12, toda a informação recolhida sobre este assunto.

hipóteses. Este tipo de estudo tem sido considerado como um prelúdio para uma investigação social. No entanto, o quadro do estudo deve ser criado antes do tempo. Os casos de exposição são assim adequados para fazer estudos causais. Em casos muito complexos e multivariados, a análise pode fazer uso de técnicas de *pattern-matching*.

O objectivo dos estudos descritivos é apresentar o contexto real em que as situações ocorrem. Estes exigem que o investigador comece com teoria descritiva, ou os problemas são susceptíveis de ocorrer durante o projecto. A formação de hipóteses de relações de causa-efeito é implícita neste tipo de estudo, portanto, a memória descritiva da teoria deve abranger a profundidade e extensão do caso em estudo. A selecção dos casos e a unidade de análise são desenvolvidos da mesma forma que os outros tipos de estudos de caso.

Por último os estudos ilustrativos ou explicativos têm como objectivo a descrição e esclarecimento de teorias (Pinto, 2002). Aos estudos ilustrativos poderemos também chamar explicativos pois pretendem explicar ou justificar fenómenos ou teorias.

Segundo Yin (1994) existiu, da parte de alguns autores (como Lessard Hébert, Goyette e Boutin, 1994; Punch, 1998) uma tentativa de diferenciar o estudo de casos simples do múltiplo (ou comparativo ou multicase). Na realidade, para o autor estas duas abordagens não passam de duas variantes do *design* do estudo de caso. Pelo contrário, a selecção de um caso simples ou múltiplo é para Soy (1997) um elemento-chave. A autora admite a inclusão de mais do que uma unidade de análise num estudo de caso e dá um exemplo “um estudo de caso pode envolver o estudo de um sector e de uma empresa que participa nesse sector” (Soy, 1997, p. 2) mas adverte para o facto de este tipo de estudo de caso envolver dois níveis de análise e fazer aumentar a complexidade e a quantidade de dados a serem recolhidos. Jensen *et al.* (2001) a este respeito propõem a seguinte tipologia:

- Estudo de caso imediato estudo objectivo e detalhado sobre uma entidade de pesquisa num dado momento do tempo. As hipóteses são testadas comparando os

padrões das sub-entidades (e.g., comparando os departamentos envolvidos na entidade do estudo de caso),

- Estudo de caso longitudinal: é descrito como um estudo quantitativo ou qualitativo sobre uma entidade de pesquisa em múltiplos momentos no tempo,
- Estudo de caso pre-post: estudo de uma entidade de pesquisa em dois momentos do tempo separados por um acontecimento crítico, definindo acontecimento crítico como algo que tenha impacto nos casos observados para o estudo da teoria em causa,
- Estudos mistos de caso: um conjunto de estudos de casos múltiplos acerca da mesma entidade de pesquisa, utilizando o estudo de caso imediato, longitudinal e/ou *designs pre-post*. Esta abordagem propicia uma visão mais abrangente das dinâmicas do tema de investigação.
- Estudo de caso comparativo: um conjunto de estudos de caso múltiplos para várias entidades de pesquisa com o objectivo de fazer comparações entre as entidades. São feitas, por norma comparações quantitativas e qualitativas

Stake (1995) incluiu três outros tipos de estudos de caso:

- Estudo de caso intrínseco: quando o investigador pretende uma melhor compreensão de um caso particular que contem em si mesmo o interesse da investigação;
- Estudo de caso instrumental: - quando um caso é examinado para fornecer introspecção sobre um assunto, para refinar uma teoria, para proporcionar conhecimento sobre algo que não é exclusivamente o caso em si; o estudo do caso funciona como um instrumento para compreender outro(s) fenómeno(s);
- Estudo de caso colectivo: quando o caso Instrumental se estende a vários casos, para possibilitar, pela comparação, conhecimento mais profundo sobre o fenómeno, população ou condição.

Outros autores, tais como Becker et al. (2005), propõe outras tipologias de estudos de caso, como os que se apresentam:

- Casos de estudo ilustrativos: Estes são principalmente estudos descritivos. Eles normalmente utilizam um ou dois casos de um evento para mostrar que a situação é semelhante. Servem primeiramente para tornar familiar aquilo que não o é e para dar aos leitores uma linguagem comum acerca da questão em estudo.
- Casos de estudo exploratórios (ou piloto): Estes são casos de estudos condensados, realizados antes da aplicação de uma investigação em grande escala. A sua função é ajudar a identificar questões e a seleccionar tipos de medidas anteriores à investigação principal. O principal perigo desse tipo de estudo é que as primeiras conclusões podem parecer convincente o suficiente para serem prematuramente aceites como conclusões.
- Casos de estudo cumulativos: Estes servem para agregar informações recolhida em diversos sítios e em momentos diferentes. A ideia subjacente a estes estudos é que a recolha dos últimos estudos permitirão uma maior generalização sem custos adicionais derivados da repetição dos estudos.
- Casos singulares de Estudo Crítico: Estes examinam um ou mais locais, quer para efeitos da apreciação de uma situação de interesse exclusivo com pouca falta de interesse para generalização, ou de pôr em causa ou contestar uma afirmação muito generalizadas ou universal. Este método é útil para responder perguntas causa e efeito.

Quadro 12 – Ilustração das diferentes tipologias de estudos de caso.

Referência Bibliográfica	Tipo	Descrição
Yin, (1981)	Estudo de caso exploratório	- indicados quando não há preocupação com generalizações, mas com a ampliação da compreensão do fenómeno, o essencial é descobrir ideias e intuições.
	Estudo de casos descritivos	- têm por finalidade caracterizar uma situação, grupo ou indivíduo, identificando a frequência com que certo fenómeno ocorre ou com que esta relacionado a algum outro.
	Estudo de caso explicativo ou ilustrativo	- procuram verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis, ou seja, emitir quantitativamente relações de dependência entre variáveis.
Jensen et al. (2001)	Estudo de caso imediato	- estudo objectivo e detalhado sobre uma entidade de pesquisa num dado momento do tempo. As hipóteses são testadas comparando os padrões das sub-entidades (e.g., comparando os departamentos envolvidos na entidade do estudo de caso),
	Estudo de caso longitudinal:	- estudo quantitativo ou qualitativo sobre uma entidade de pesquisa em múltiplos momentos no tempo.
	Estudo de caso <i>pre-post</i> :	- estudo de uma entidade de pesquisa em dois momentos do tempo separados por um acontecimento crítico.
	Estudos mistos de caso	- conjunto de estudos de casos múltiplos acerca da mesma entidade de pesquisa, utilizando o estudo de caso imediato, longitudinal e/ou <i>designs pre-post</i> .
	Estudo de caso comparativo	- conjunto de estudos de caso múltiplos para várias entidades de pesquisa (objectivo fazer comparações: quantitativas e qualitativas).
Stake (1995)	Estudo de caso intrínseco	- investigador pretende uma melhor compreensão de um caso particular que contém em si mesmo o interesse da investigação.
	Estudo de caso Instrumental	- caso é examinado para fornecer introspecção sobre um assunto, para refinar uma teoria, para proporcionar conhecimento sobre algo que não é exclusivamente o caso em si; o estudo do caso funciona como um instrumento para compreender outro(s) fenómeno(s).
	Estudo de caso colectivo	- caso Instrumental se estende a vários casos (possibilita pela comparação, conhecimento mais profundo sobre o fenómeno, população ou condição).
Becker et al. (2005)	Casos de estudo ilustrativos	- estes são principalmente estudos descritivos. Eles normalmente utilizam um ou dois casos de um evento para mostrar que a situação é semelhante. Servem primeiramente para tornar familiar aquilo que não o é e para dar aos leitores uma linguagem comum acerca da questão em estudo.
	Casos de estudo exploratórios (ou piloto)	- casos de estudos condensados, realizados antes da aplicação de uma investigação em grande escala (ajudam a identificar questões e a seleccionar tipos de medidas anteriores à investigação principal)
	Casos de estudo cumulativos	- servem para agregar informações recolhida em diversos sítios e em momentos diferentes. A ideia subjacente a estes estudos é que a recolha dos últimos estudos permitirão uma maior generalização sem custos adicionais derivados da repetição dos estudos.

	Casos singulares de estudo crítico	- examinam um ou mais locais, quer para efeitos da apreciação de uma situação de interesse exclusivo com pouca falta de interesse para generalização, ou de pôr em causa ou contestar uma afirmação muito generalizadas ou universal. Este método é útil para responder perguntas causa e efeito.
--	------------------------------------	---

Fonte: Elaboração própria.

Yin (1994: 41) considera um critério que equaciona se o investigador enquadra a recolha de dados de observação relativamente a uma única ou várias unidades de análise, a que correspondem respectivamente, e na acepção do autor, os *holistic* versus *embeded case studies*, ou, na tradução de Gomez, Flores e Jimenez (1996:97) os estudos globais versus *inclusivos*. Combinando os dois critérios (número de casos e número de unidades de análise), Yin (1994) propõem quatro modalidades que o Quadro seguinte ilustra:

Quadro 13 – Ilustração das modalidades propostas por Yin.

	Plano de caso único	Plano de caso múltiplo
Global	Tipo 1	Tipo 2
Inclusivo	Tipo 3	Tipo 4

Fonte: In Yin, 1994.

Por último Gomes, Flores e Gimenez (1996) numa proposta que considera em conjunto os três critérios fundamentais (número de casos, número de unidades de análise objectivos do estudo) chega a um total de 20 tipos possíveis como se ilustra de seguida:

Quadro 14 – Ilustração das modalidades propostas por Gomes, Flores e Gimenez.

		Exploratório	Descritivo	Explicativo	Transformador	Avaliativo
caso único	Global	Tipo 1	Tipo 5	Tipo 9	Tipo 13	Tipo 17
	Inclusivo	Tipo 2	Tipo 6	Tipo 10	Tipo 14	Tipo 18
caso múltiplo	Global	Tipo 3	Tipo 7	Tipo 11	Tipo 15	Tipo 19
	Inclusivo	Tipo 4	Tipo 8	Tipo 12	Tipo 16	Tipo 20

Fonte: In Gomes, Flores e Gimenez (1996)

De acordo com a tipologia de Yin's (1994), temos a intenção de fazer um estudo de caso descritivo, uma vez que o nosso objectivo é o de descrever a forma como os actores

interagem, mostrando a lógica existente por detrás do “Comportamento” de todos os atores. Segundo Becker et al. (2005), este será ainda um caso de estudo ilustrativo.

Adoptaremos a tipologia sugerida por Yin (1994) pois acreditamos que a tipologia por si proposta é a que oferece o melhor enquadramento para o nosso caso.

4.1.3 ETAPAS DA INVESTIGAÇÃO

Assim, com base em Yin (1994) e Quivy et al. (1998), estruturamos os diferentes estádios de investigação como de seguida se apresenta:

Quadro 15 – Etapas da pesquisa.

<p>1 – Definição dos objectivos de investigação</p> <p>1.1 - Revisão da literatura</p> <p>1.2 - Selecção da questão de investigação (elementos que irão compor a matriz)</p>
<p>2 – Definição do programa de acção</p> <p>2.1 - Selecção da(s) unidade(s) de análise</p> <p>2.2 - Selecção das técnicas de recolha dos dados</p> <p>2.3 - Recolha da informação</p>
<p>3 – Análise dos dados</p> <p>3.1 - Identificação de critérios de análise e sua aplicação</p> <p>3.2 - Redefinição de hipóteses</p> <p>3.3 - Estudo comparativo com a literatura</p> <p>3.4 - Conclusão(ões)</p>
<p>4 – Redacção do relatório</p>

Fonte: Yin (1994) e Quivy et al. (1998).

Assim, começamos por, em primeiro lugar definir os objectivos da investigação. Esta etapa é dividida em revisão da literatura e definição da questão de investigação. A revisão da literatura foi um passo fundamental para formular questões úteis e focalizadas no problema. A definição da pergunta de investigação foi esclarecida na fase exploratória e consistiu em reunir as primeiras informações sobre o tema genérico da investigação. Esta informação foi obtida através da revisão da literatura e de contactos com pessoas ligadas ao fenómeno em investigação como preconiza Almeida, 1994. A primeira revisão da literatura existente sobre o assunto foi fundamental, uma

vez que necessitávamos de mais informações sobre o assunto, era preciso saber o que já tinha sido dito e pesquisado sobre o assunto.

Após a fase exploratória, passamos à definição do problema de forma mais precisa, pretendia-se esclarecer o que ia ser estudado e estabelecer relações entre os conceitos. Yin (1994) afirma que a pergunta de investigação não conduz automaticamente e directamente o investigador para o que ele deverá estudar. As proposições têm de ser assinaladas, de modo a que o investigador, em seguida, olhe para as evidências e se possa apoiar nelas. O autor sugere que alguns estudos poderão ter uma razão legítima para o facto de não se seleccionarem hipóteses e refere a título exemplificativo as experiências, inquéritos e outras estratégias de pesquisa semelhantes nas quais o foco é a exploração (estudos de caso exploratórios). No entanto, o autor adverte que qualquer exploração deve ter um objectivo.

Após a definição dos objectivos de investigação, começou-se a elaborar o verdadeiro estudo de caso. Desta etapa fazem parte integrante a fase da selecção da(s) unidade(s) de análise, a fase da selecção das técnicas de recolha de dados e a fase da recolha da informação.

A selecção da(s) unidade (s) de análise está intimamente ligada ao processo em si, isto é à definição do caso. De facto ao escolher o “caso” o investigador estabelece o referencial lógico que orientará todo o processo de recolha de dados (Creswell, 1994), mas, adverte Stake (1995), é importante termos sempre presente que “o estudo de um caso não é uma investigação baseada em amostragem. Não se estuda um caso para compreender outros casos, mas para compreender o caso” (Stake, 1995:4). Nos estudos de casos clássicos, o “caso” pode ser uma pessoa singular, mas também pode ser um evento (acontecimento) ou uma entidade. Yin (1994) considera que estes dois últimos são casos menos definidos do que um único indivíduo. O autor apresenta ainda alguns exemplos deste último caso - decisões, os programas e as mudanças organizacionais. O autor afirma que “a definição da unidade de análise (e, portanto, do caso) está relacionado com a forma como a pergunta de investigação inicial foi definida” (Yin, 1994). Estes casos devem corresponder ao quadro teórico ou as variáveis em estudo.

Com efeito, tal como em qualquer outro método de investigação, é importante para decidir a população alvo que vai ser utilizada na investigação - as empresas, indivíduos, grupos ou elementos que irão ser representados no estudo. Em seguida, é necessário avaliar a população acessível e seleccionar um ou alguns casos, as empresas ou objectos de estudo. A fim de evitar confusões e uma errada definição da unidade de análise Yin (1994) aconselha o investigador a discutir o caso potencial com um colega. Afirma que “Para reduzir a confusão, uma boa prática é discutir o caso potencial com um colega. Tentar explicar-lhe quais as questões a que está a tentar dar resposta e porque é que escolheu um caso específico, ou grupo de casos, como meio de resposta a essas questões” (Yin, 1994, p. 24). O autor refere ainda outros cuidados para o caso em análise, como a definição de fronteiras temporais (início e fim do processo, o tempo disponível para o estudo, etc.) e observações práticas de extrema importância (p.ex. relacionadas com os recursos financeiros para viajar, contactos pessoais, entre outras), uma vez que eles condicionaram os elementos escolhidos.

Soy (1997) por sua vez, aborda a importância da selecção do(s) caso(s) afirmando que “o investigador tem de determinar se vai estudar casos de alguma forma únicos ou, pelo contrário, se vai estudar casos que são considerados típicos, casos que representem uma variedade de regiões geográficas, casos que representem vários parâmetros, ou simplesmente casos que representem outros parâmetros” (p. 2). A autora sugere como forma de controle desta questão da selecção do processo, a referência constante ao(s) objectivo(s) do estudo(s). Soy (1997) admite assim a inclusão de mais do que uma unidade de análise num estudo de caso ilustrando a sua pretensão com o estudo de uma indústria e simultaneamente, o estudo de uma empresa dentro dessa indústria.

Eisenhardt (1989) nomeia técnicas de recurso para a selecção do caso ou casos a analisar tais como: amostragem teórica, a replicação de casos anteriores, a extensão de teorias emergentes ou apenas a análise de exemplos tipo.

Geralmente, não há nenhum limite ao número de casos a serem incluídos num estudo. São o problema de investigação e os objectivos da investigação que influenciam o número e a escolha dos casos a serem estudados. De acordo com Yin (1994), um único

caso é adequado quando representa um caso crítico no teste de uma teoria bem formulada. Um caso é crítico quando reúne todas as condições necessárias para confirmar, confrontar ou estender a teoria. Um único caso também é apropriada quando é revelador, ou seja, quando um investigador pode estudar um fenómeno que não foi anteriormente acessível e este pode fornecer *insights* úteis (como acontece no nosso estudo). Finalmente, um único caso de estudo pode ser utilizado como um estudo piloto ou estudo exploratório, que servirá como um primeiro passo para um estudo posterior, mais abrangente. Por comparação, nos vários estudos de caso, as mesmas perguntas são feitas entre as várias organizações e, de seguida comparados uns com os outros, a fim de tirar conclusões. O objectivo da recolha de dados no caso do método comparativo consiste em comparar um certo fenómeno de uma forma sistemática, para explorar diferentes dimensões das questões da investigação ou para analisar diferentes níveis de variáveis de investigação. O investigador deve justificar a selecção de cada caso, ou seja, cada caso deve servir um propósito particular no estudo.

A utilização de um método particular de caso de estudo depende do tipo de estudo que está a ser realizado, se é dedutivo ou indutivo. Também depende se o investigador está á procura de explicações específicas ou gerais. Se se trata de um método indutivo e se procura explicações específicas, o único caso pode ser usado. Mas se se procura explicações gerais, deve ser usado um múltiplo caso. Por outro lado, se o estudo a ser feito tem uma abordagem dedutiva, o método do estudo de caso pode ser utilizado numa fase inicial desenvolvendo hipóteses e proposições. Mas Yin (1994) aconselha que o método do estudo de caso é menos recomendado se o investigador tiver como objectivo efectuar generalizações.

Quanto à fase da selecção das técnicas de recolha de dados Soy (1997) considera que a principal força do método do estudo de casos está na utilização de múltiplas fontes e técnicas no processo de recolha de dados as quais podendo ser quantitativas são maioritariamente qualitativas utilizando inquéritos, entrevistas ou outra documentação, observação e também a recolha de artefactos físicos. Os investigadores devem usar as técnicas de recolha de dados de uma forma adequada, apropriada e sistemática na recolha de evidências pois só desta forma conseguirão garantir que o estudo foi bem

construído no que toca à validade da própria construção³⁶, à validade interna³⁷ e externa³⁸ e à fiabilidade³⁹. Cada fonte de evidência tem os seus pontos fortes e fracos, conforme detalhado no Quadro 16:

Quadro 16 – Fontes de evidência: forças e fraquezas

Fontes de evidência	Forças	Fraquezas
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> - estável: pode ser revista repetitivamente; - discreta: não é criada como resultado de um estudo de caso exacto, contem nomes exactos, referencias e detalhes de qualquer evento; - cobertura ampla: períodos temporais alargados, muitos eventos e encontros. 	<ul style="list-style-type: none"> - recuperabilidade: pode ser lento; - Selectividade tendenciosa: se a colecção for incompleta; - relatório tendencioso: reflete subjectividade do autor - acesso: pode estar deliberadamente bloqueado.
Gravações de arquivo	<ul style="list-style-type: none"> - estável: pode ser revista repetitivamente; - discreta: não é criada como resultado de um estudo de caso exacto, contem nomes exactos, referencias e detalhes de qualquer evento; - cobertura ampla: períodos temporais alargados, muitos eventos e encontros; precisa e quantitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - recuperabilidade: pode ser lento; - Selectividade tendenciosa: se a colecção for incompleta; - relatório tendencioso: reflete subjectividade do autor; - acesso: pode estar deliberadamente bloqueado; - Acessibilidade: razões privadas;
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - alvo: focado directamente no tópico do caso de estudo; - palpites: fornece influências causais percebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - tendenciosa devido á má construção de perguntas; - respostas tendenciosas; - falta de exactidão devido ao mau recordar; - reflectividade: o entrevistado dá ao entrevistador o que este quer ouvir.
Observação directa	<ul style="list-style-type: none"> - realidade: Cobre eventos em tempo real; - contextual: Cobre o contexto do evento. 	<ul style="list-style-type: none"> - dispendiosa e demorada; - reflectividade: agentes podem se comportar de maneira diferente porque estão a ser observados; - custo: necessárias horas de observação humana.

³⁶ A validade da variável latente construída (*construct*, na notação anglo-saxónica) requer que o investigador utilize as medidas correctas para os conceitos em estudo (Yin, 1994; Soy, 1997).

³⁷ É muito importante nos estudos exploratórios e mostra que certas condições estão na origem de outras condições, requer a utilização de variadas evidências vindas de fontes múltiplas para pôr a descoberto as linhas convergentes da pesquisa (Yin, 1994; Soy, 1997).

³⁸ Reflecte se as conclusões são generalizáveis a partir do(s) caso(s). A utilização de técnicas como o cruzamento de casos e a análise intra-caso (*within-case*, na notação anglo-saxónica) acompanhadas por revisão da literatura ajudam a garantir a validade externa (Yin, 1994; Soy, 1997).

³⁹ Refere-se à estabilidade e precisão da medição. É uma garantia de que os procedimentos usados foram bem documentados e podem ser repetidos sempre com os mesmos resultados (Yin, 1994; Soy, 1997).

Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> - realidade: Cobre eventos em tempo real; - contextual: Cobre o contexto do evento; - opiniões entre comportamentos e motivações interpessoais; 	<ul style="list-style-type: none"> - dispendiosa e demorada; - reflectividade: agentes podem se comportar de maneira diferente porque estão a ser observados; - custo: necessárias horas de observação humana;
Artefactos físicos	<ul style="list-style-type: none"> - opiniões em características culturais; - opiniões em operações técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - selectividade; - disponível.

Fonte: Yin (1994).

Geralmente, as entrevistas são uma fonte fundamental de evidência num estudo de caso, porque a maioria dos casos são sobre assuntos humanos e estes devem ser comunicados e interpretados através dos entrevistados que podem fornecer importantes opiniões e informações sobre eles. Os entrevistados também pode fornecer pistas sobre os antecedentes da situação, contribuindo assim para identificar outras fontes de evidência (Yin, 1994). No entanto, os dados recolhidos a partir de entrevistas devem sempre ser corroborados com as informações recolhidas por meio de outras fontes, devido aos lapsos que podem ocorrer aos entrevistados devido à sua falta de exactidão em recordar. Existem três tipos de entrevistas:

- 1 - *Open ended* : os inquiridos respondem livremente as questões colocadas e dão a sua opinião sobre os factos, o investigador pode pedir ao inquirido para propor as suas próprias introspecções dentro de certas ocorrências e pode usar essas proposições como base para futuras entrevistas. Quanto mais um inquirido assiste a este último modo, mais o seu próprio papel pode ser o de um informante, em vez de o inquirido.
- 2 – Focada: o inquirido é entrevistado por um curto período de tempo, mas a entrevista pode ainda permanecer em aberto, tipo forma de conversa, onde um guião de entrevista está a ser seguido. Um grande objectivo deste tipo de entrevista pode ser de corroborar certos factos, assim, neste caso, o entrevistador deve ter cuidado para não levar às respostas, de modo a que as respostas não sejam tendenciosas.
- 3 - Perguntas mais estruturadas, semelhante a um inquérito - a diferença seria o papel do inquérito em relação a outras fontes de provas, seria apenas uma componente.

Através da observação directa, que é um campo de estudo para o estudo de caso, alguns comportamentos relevantes ou condições ambientais podem ser observadas, tais como reuniões, local de trabalho, salas de aula, etc. No entanto, esta técnica de recolha de

dados pode ser dispendiosa e demorada. Também pode haver o problema da flexibilidade, ou seja, os agentes podem se comportar de maneira diferente quando sabem que estão a ser observados.

Na observação participante o investigador não é um observador passivo, mas pode assumir vários papéis dentro de uma situação de um estudo de caso e pode até participar nos eventos em estudo. Esta técnica de recolha de dados, evidentemente, apresenta muitas vantagens: a capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém "dentro" do estudo de caso, ou seja a capacidade de manipular pequenos eventos (e.g., organizar uma reunião). No entanto, também tem problemas relacionados com os potenciais enviesamentos produzidos: o investigador pode ter de assumir posições contrárias aos interesses das boas práticas científicas, o papel participante pode exigir muito cuidado em relação ao papel de observador, de modo que ele(a) pode não ter tempo suficiente para tomar notas sobre os eventos.

No nosso estudo, a principal técnica de recolha de dados foi a entrevista, especificamente a entrevista focalizada, uma vez que os entrevistados responderam a um conjunto de perguntas seguindo uma ordem específica. Outras fontes de dados foram documentos e observação participante, mas vamos falar sobre este assunto com mais detalhe mais à frente.

Yin (1994) argumenta que os benefícios das seis fontes de evidência podem ser maximizados se forem seguidos três princípios⁴⁰:

- utilizar múltiplas fontes de evidência, também conhecido como triangulação. Esta é uma das características da definição de um caso de estudo e a sua principal vantagem é que ele pode produzir um retrato mais completo do objecto de estudo. É particularmente importante num estudo de caso, uma vez que é necessário verificar e validar a informação recebida de diversas fontes e examiná-la a partir de diferentes ângulos. Em suma, a triangulação é utilizada para reduzir o risco da má interpretação

⁴⁰ Eles podem ajudar os investigadores a lidar com os problemas da estabilização da validade da construção e fiabilidade de um estudo de caso.

(Ghauri, 2004). Yin (1994) acrescenta que a triangulação com potenciais problemas de construir validade pode ser resolvida, uma vez que as múltiplas fontes de evidência fornecem várias medidas de um mesmo fenómeno.

- criar um estudo de caso de dados, de modo que o banco de dados e relatório do investigador possa ser separado.
- manter uma cadeia de evidências, de modo que um observador externo seja capaz de seguir a derivação de qualquer evidencia desde as perguntas de investigação iniciais até ao final das conclusões do estudo de caso, e também seja capaz de traçar os passos em qualquer direcção (ou seja, a partir de conclusões seja capaz de voltar para as perguntas de investigação iniciais e vice-versa).

A investigação do caso de estudo gera uma grande quantidade de dados de várias fontes, assim Soy (1997) chama a atenção para a importância da organização sistemática dos dados de forma a evitar que o investigador se torne sobrecarregado pela quantidade de dados e perca de vista o objectivo inicial de investigação e as perguntas. Devem ser construídas bases de dados para facilitar a categorização e para escolher e recuperar dados para a análise.

A fase de recolha da informação abarca, como temos vindo a descrever, a recolha efectiva dos dados em campo. Neves (1996) refere-se ao dispêndio de tempo e ao trabalho que envolve esta fase para tornar os dados sistematicamente comparáveis, nomeadamente quanto ao seu registo, organização e codificação de forma a poder proceder à posterior análise. O autor considera problemático o facto dos métodos para a análise e das convenções a empregar quando lidamos com dados qualitativos não estarem bem estabelecidas, ao contrário do que ocorre com a pesquisa quantitativa. Cita Downley e Ireland, referindo que a recolha, interpretação e a avaliação dos dados são problemáticos em qualquer tipo de pesquisa (qualitativa ou quantitativa), logo a pesquisa organizacional não escapa a esta problemática. Segundo Mellon, (1990) a busca pela objectividade total é impossível, pois os pesquisadores são seres humanos e como tal sujeitos a interpretações diversas, o que gera enviesamentos.

No nosso caso, foi possível fazer triangulação e confrontar as informações obtidas através das entrevistas com as informações recolhidas a partir de documentos e observação participante.

A terceira etapa da investigação é a análise dos dados. Eisenhardt (1989) considera que esta fase é o coração da construção da teoria a partir dos casos de estudo, mas também a mais difícil e menos codificada parte do processo. Podemos mesmo dizer que se desconhece qualquer procedimento que assegure absoluta confiança a um estudo qualitativo e como tal ao estudo de caso. Desta forma não existem soluções simples para os problemas da fiabilidade e da validação. Kirk et al. (1986) aconselham o cumprimento integral das fases consideradas no projecto de pesquisa de forma a tornar os resultados mais fiáveis. Neves (1996) refere-se a Bradley (1993), o qual sugere a utilização de quatro critérios, vejamos:

- 1 - conferir a credibilidade do material investigado;
- 2 - zelar pela fidelidade no processo de transcrição que antecede a análise;
- 3 - considerar os elementos que compõem o contexto;
- 4 - assegurar a possibilidade de confirmar posteriormente os dados pesquisados.

Ghuri (2004) aconselha que o investigador deve apresentar uma "autêntica" compreensão da experiência do povo. Isto implica não só a compreensão do ponto de vista dos indivíduos e dos grupos em estudo, mas também a interpretação dos dados tendo como pano de fundo o contexto em que eles são produzidos (Hammersley e Atkinson, 1983, em Ghauri, 2004). Os investigadores têm de assegurar e demonstrar que têm produzido e tem a interpretação autêntica dos dados recolhidos. Uma maneira de fazer isso é certificando-se de que a recolha e análise de dados estão intimamente interligadas durante o ciclo de vida do estudo do caso de investigação. A análise precoce reduz o risco de o investigador se perder no meio de uma grande quantidade de dados, dado que muitas vezes é muito difícil aos investigadores filtrarem os dados irrelevantes antes da do início da análise propriamente dita (Ghuri, 2004). O autor resume as várias técnicas de análise do estudo de caso no quadro seguinte:

Quadro 17 – Técnicas de Análise para os Estudos de Caso.

Técnicas para análise de caso de estudos	Explicação
Codificação	- Classifica os dados, de acordo com os conceitos e temas.
<i>Clustering</i>	- Categoriza casos, de acordo com características comuns.
Matrizes	- Explica o relacionamento entre factores identificados.
Modelo de Árvore Decisão	- Descrição aprofundada e coerente das decisões e acções através de casos múltiplos.
<i>Pattern matching</i>	- Compara o padrão de correspondência previsível com o padrão baseado empiricamente.

Fonte: Ghauri (2004).

O primeiro passo da análise deve ser a construção da descrição do caso e a sua explicação, porque irá ajudar o investigador a entender como as coisas se estão a desenvolver e a razão pela qual elas ocorrem da forma que ocorrem. O investigador deve começar com uma simples "narração" sobre uma determinada situação, indicando os progressos em ordem cronológica. A segunda etapa deverá ser reordenar os dados recolhidos em categorias conceptuais. Esta codificação e classificação irá ajudar a interpretar os dados e ajudar a relacionar as informações com as perguntas de investigação e quadros. Num estudo de caso múltiplo é essencial fazer uma boa comparação dos casos, porque uma maneira de tirar conclusões a partir de dados recolhidos através dos métodos dos casos de estudo é observar, procurar semelhanças e diferenças entre os casos. No entanto, esta tarefa não é simples, uma vez que diferentes casos poderão dizer diferentes histórias e conduzir a diferentes variáveis. Neste sentido, o autor sugere a utilização de matrizes para analisar em profundidade cada caso e explorar as relações entre os diferentes factores. A decisão da árvore de modelação deve ser utilizada como ponto de partida para descrever os factores individuais no processo de tomada de decisão (Gladwin, 1989, em Ghauri, 2004). Por último, a *Pattern matching* pode levar a aceitação ou rejeição das proposições/hipóteses de investigação, dependendo da forma como a informação de um ou vários casos, está relacionado com as hipóteses definidas à priori (Campbell, 1975, em Yin 1994).

Soy (1997) também se refere à criação de matrizes de categorias, tabulação e recombinação de dados, a fim de abordar as hipóteses iniciais ou o objectivo do estudo

e conduzir a verificações cruzadas dos factos. Pode ser necessário fazer curtas e repetidas entrevistas focalizadas no sentido de recolher dados adicionais para verificar as primeiras observações ou verificar um facto. Este autor afirma ainda que, nesta fase, os dados quantitativos podem ser utilizados para corroborar e apoiar os dados qualitativos, o que é muito útil para compreender a lógica ou a teoria subjacente nos relacionamentos. Também pode ser útil o uso de técnicas que consistem na utilização de múltiplos investigadores no sentido de obter vantagens em termos de variedade de perspectivas e percepções no momento de analisar os dados e os padrões. Quando as múltiplas observações convergem, a confiança nas conclusões aumenta, enquanto por outro lado, quando estamos perante percepções conflitantes, estas obrigam os investigadores a pesquisarem com maior detalhe.

Na realidade, se há uma grande discrepância entre o observado e os resultados esperados, pode-se concluir que as hipóteses de investigação não são confirmadas e, assim, será necessário encontrar a razão subjacente. O investigador deve, então, voltar a definir a fase das perguntas de investigação, formular novas hipóteses e repetir novamente todo o processo (Quivy et al., 1998)

Posteriormente far-se-á um estudo comparativo entre o caso e a literatura, eventualmente sobre estudos semelhantes, de forma a gerar conclusões finais. Quanto ao estudo comparativo entre o caso e a literatura, Yin (1994) refere que “as definições-chave não devem ser idiossincráticas” (p. 25) e baseia esta conclusão no facto da maior parte dos investigadores terem a intenção de comparar as suas próprias descobertas com a investigação feita anteriormente. De facto, este autor sugere que "cada caso de estudo e unidade de análise” deve ser semelhante aos previamente estudados por outros autores ou deverão de uma forma clara definir caminhos operacionais diferentes.

Por fim as etapas ficam concluídas com a redacção do relatório, cujo objectivo deve ser "transmitir um problema complexo de forma a fazer o leitor tomar parte na experiencia" (Soy, 1997, p.5). Este autor refere-se á existência de algumas técnicas de composição de relatórios, tais como o tratamento de cada caso como capítulos separado ou o tratamento do caso como um recontar cronológico. Em todos os casos, o investigador deve utilizar

grupos de audiência representativos para analisar e comentar o projecto de documento (draft), para que ele possa rever e reescrever o relatório. Outros investigadores sugerem que o documento seja revisto por um público que inclui um jornalista, enquanto outros sugerem que a revisão deva ser feita pelos participantes no estudo.

Yin (1994, p.127) refere-se à fase de comunicação como "uma das mais difíceis de realizar na elaboração de um estudo de caso" e aconselha o investigador a não esperar até depois da análise dos dados para começar a escrever o relatório. O autor também recomenda que o processo de composição de um relatório siga as seguintes etapas:

- Identificação das possíveis audiências - Os estudos de caso têm normalmente um leque imais diversificado de audiências do que outros métodos de investigação tais como outros investigadores da mesma área; especialistas em estratégia, pessoas ligadas à prática da áreas, líderes da comunidade e outros profissionais não especialistas nesta metodologia; grupos especiais tais como estudantes em fase de dissertação ou até júris de teses e, por fim, pode ser constituída por investigadores. Cada um destes três grupos tem diferentes necessidades, o que faz com que nenhum relatório as satisfaça simultaneamente. Isto poderá significar que o investigador terá, provavelmente, que preparar mais do que uma versão para o mesmo estudo;
- Desenvolvimento de estruturas de composição: Os relatórios dos estudos de caso podem assumir formas escritas ou orais, ou mesmo um conjunto de imagens e vídeos. Todas tem vantagens e desvantagens, a escolha deverá ser efectuada tendo em conta a audiência. As vantagens de relatórios escritos referem-se a sua maior precisão em termos de informação que se pretende transmitir, a qual muitas vezes é complexa. Acresce que, tanto para o leitor como para o redactor, os relatórios escritos assumem uma forma mais familiar, dado que estes normalmente têm maior experiência com esta forma. O autor considera as outras formas muito úteis em certos tipos de estudo como complemento da forma escrita até porque possuem a vantagem de serem menos enfadonhas para o leitor.
- Seguimento de determinados procedimentos, como a revisão do relatório por uma pessoa informada.

O autor acredita que um bom investigador começa a redigir o relatório do estudo de caso antes da recolha e análise dos dados estarem terminadas e sugere seis estruturas alternativas de composição: linear-analítica; comparativa; cronológica; construção de teoria; “suspense” e sem sequência e fornece orientações da sua utilização conforme os objectivos do(s) estudo(s) de caso(s), como consta do quadro seguinte:

Quadro 18 – Aplicação das seis estruturas aos diferentes objectivos do(s) estudo(s) de caso(s).

Tipo de estrutura	Objectivo do estudo (caso simples ou múltiplo)		
	<u>Ilustrativo</u>	<u>Descritivo</u>	<u>Exploratório</u>
1. linear-analítica			
2. comparativa	X	X	X
3. cronológica	X	X	X
4. construção de teoria	X	X	X
5. “suspense”	X		X
6. sem sequência	X	X	

Fonte: Yin (1994, p.138)

A estrutura linear-analítica é a abordagem *standard* para a composição de relatórios. É caracterizada pela “sequência de subtópicos que envolvem o objectivo ou o problema em estudo, a revisão da literatura relevante, os métodos utilizados, os resultados dos dados recolhidos e analisados, e as conclusões e implicações destes resultados” (Yin 1994, p. 138). O autor refere-se ainda às vantagens desta estrutura por ser aplicável a estudos ilustrativos, exploratórios e descritivos e por ser também, a estrutura mais adequada quando a audiência é constituída por colegas investigadores ou júris de teses ou dissertações.

A estrutura comparativa pressupõe a repetição do mesmo estudo de caso, duas ou mais vezes, comparando descrições alternativas ou explicações sobre o mesmo caso. Ou seja, “mostrar o grau de adequação entre os factos e o modelo, e as repetições ilustram efectivamente a técnica de *patern-matching* em funcionamento” (Yin, 1994 p.139).

As estruturas cronológicas “podem servir um importante objectivo na elaboração de estudos de caso ilustrativos porque as sequências causais devem ocorrer linearmente ao longo do tempo” (p. 139). Neste tipo de estruturas é costume os investigadores darem

mais importância aos acontecimentos próximos do presente em detrimento dos acontecimentos mais longínquos no tempo, daí que o autor aconselhe a elaboração do(s) casos em rascunho e em ordem inversa, ou seja, deverá elaborar primeiro os capítulos relativos ao estado actual do caso em análise e só após esta fase deverá elaborar o rascunho sobre os acontecimentos menos recentes. Quando este trabalho estiver completo então, deverá o investigador tomar a sequência normal e elaborar a versão final. Esta abordagem pode ser particularmente útil na explicação de estudos de caso, onde as sequências causais devam ocorrer linearmente ao longo do tempo.

As estruturas que pretendem construir teoria(s) assentam numa sequência lógica de construção de teoria, lógica essa que dependerá dos tópicos e das teorias específicas. Cada capítulo deverá desvendar uma parte do argumento teórico do relatório feito no âmbito de estudos de caso exploratórios e ilustrativos.

As estruturas “suspense” são caracterizadas por inverterm a abordagem analítica. A resposta à questão de investigação é, paradoxalmente, dada no início do capítulo ou secção. O estudo de caso vai sendo elaborado atravessando partes de algum “suspense” no desenvolvimento de explicações alternativas para a resposta fornecida no início. Esta abordagem é apenas relevante para a exposição de estudos de caso, como casos de estudos descritivos não têm especialmente resultados importantes.

Por último, o autor caracteriza as estruturas sem sequência referindo-se ao facto de estas não assumirem qualquer sequência previamente estabelecida por tal facto não ser relevante na análise. Apenas os casos descritivos se poderão adequar a tal estrutura.

Por todas estas razões e mais alguma, um relatório de estudo de caso não deve deixar de incluir:

- A definição clara do "caso" e a delimitação das suas "fronteiras";
- Descrição pormenorizada do contexto em que o caso se insere;
- Justificação da pertinência do estudo e quais os objectivos gerais que persegue (o seu foco);

- Identificação da estratégia geral, justificando as razões da opção por caso "único" ou "múltiplo";
- Definir qual vai ser a unidade de análise (ou unidades de análise);
- Fundamentação dos pressupostos teóricos que vão conduzir ao trabalho de campo;
- Descrição clara de "como" os dados serão recolhidos, "de quem" e "quando";
- Descrição pormenorizada da análise dos dados;
- Justificação da lógica das inferências feitas (se for caso disso);
- Definição dos critérios que aferirão da qualidade do estudo.

Feitas todas as considerações metodológicas, é agora tempo de proceder à descrição e análise do caso de estudo em si.

4.2 DEFINIÇÕES E OPÇÕES DO ESTUDO

Na sequência do exposto começamos pela definição dos objectivos da investigação e nesse sentido fizemos uma revisão da literatura, apresentamos uma definição do programa de acção e definimos o quadro de análise do nosso caso.

4.2.1 DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO

4.2.1.1 Revisão da Literatura

Após a revisão da literatura da área da Cooperação Inter-organizacional, nomeadamente das Redes de Cooperação, identificamos o nosso objecto de investigação como sendo o de analisar o Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial, designado por SISCOOP⁴¹ à luz dos modelos teóricos apresentados: Miles e Snow (1986); Hakänsson (1987); Modelo Italiano de Desenvolvimento Regional (1989); Perrow (1992); Doz et al. (2000); Cheng e Li (2001) e o Modelo Teórico de Stefanos Mouzas e David Ford (2007). Através desta análise tentaremos estabelecer relações

⁴¹ Este programa insere-se no âmbito da componente Parcerias e Iniciativas Públicas do Programa Operacional da Economia (POE) e realizou-se em Portugal entre 2003 e 2004.

entre a teoria estudada e o trabalho de campo. O estudo pretende detectar *gaps* na formação das redes de cooperação e sugerir medidas para o fecho destes *gaps* através da exploração de elementos seleccionados a partir do enquadramento do programa SISCOOP na teoria exposta, de forma a promover um melhor funcionamento destas iniciativas publico-privadas.

4.2.1.2 Seleção da Questão de Investigação

A nossa questão de investigação no âmbito do tema deste trabalho é um estudo de diagnóstico sobre o funcionamento de uma iniciativa público-privada, levada a cabo pelo IAPMEI e por um conjunto de entidades facilitadoras - associações empresariais (regionais e sectoriais).

A questão consiste em:

- Avaliar o programa SISCOOP à luz dos modelos teóricos de cooperação, detectar *gaps* na formação das redes de cooperação e sugerir medidas para o fecho destes *gaps*.

Estão implícitos um conjunto de objectivos claros nesta questão, aos quais tentaremos responder ao longo da apresentação deste estudo:

- Avaliar a aplicabilidade de cada modelo ao problema em estudo.
- Identificar factores críticos de sucesso para a formação de RC.
- Identificar *gaps* entre o nível teórico desejado para cada factor e o nível de implementação.
- Proposta de medidas correctivas destes *gaps* conducentes á melhoria de funcionamento destes programas.

O modelo de organizações em rede proposto por **Miles e Snow (1986)** permite identificar o papel do IAPMEI (entidade coordenadora) e das Associações (entidades facilitadoras) como elementos de conexão de um conjunto dinâmico de relacionamentos característicos na estrutura organizacional definida pelos autores. Nesta estrutura organizacional as empresas associadas das entidades facilitadoras manteriam a relação de interdependência e inter-relacionamento definida por Miles e Snow (1986). O

modelo refere ainda que estes elementos são activados, de acordo com projectos específicos, os quais, no caso em estudo seriam consubstanciados no programa SISCOOP, o qual promovia a detecção de oportunidades de cooperação. Na organização em rede proposta por estes autores para as empresas, é sugerida a complementaridade de actividades entre eles e a necessidade de total divulgação de informação entre os diversos componentes da rede, dado que para estes autores os relacionamentos internos e externos assentam na confiança.

Segundo a literatura, os objectivos subjacentes aos processos de formação de redes de cooperação e as formas de associação escolhidas pelas empresas são diversos (c.f. descrito na primeira parte), assim como os definidos no âmbito do programa SISCOOP, estando incluída a associação de empresas com competências e/ou recursos complementares para os alcançar. Neste sentido, poder-se-á questionar, no âmbito deste modelo e tendo presente o caso em estudo:

- em que medida as associações funcionam como dinamizadora do relacionamento entre os potenciais cooperantes (ao nível da divulgação de informação e na promoção de confiança entre os potenciais cooperantes e os demais componentes;
- se houve detecção de oportunidades de Redes de Cooperação que partiram da associação de empresas com competências e/ou recursos complementares

O objectivo principal do modelo de **Hakänsson (1987)** é dinamizar os diversos processos organizacionais com vista à consecução da competitividade, num ambiente cada vez mais turbulento. Neste sentido, dados os objectivos subjacentes ao Programa Operacional e nomeadamente ao SISCOOP encontramos desde logo aplicabilidade ao caso em estudo. Através de uma análise simplificada das três classes de variáveis previstas no modelo (actores, actividades e recursos) que resulta da substância entre os laços criados pelos actores, os elos mantidos entre recursos e as ligações de actividades, consegue-se descrever uma multiplicidade de interacções reveladoras das dinâmicas geradas no âmbito da implementação do programa SISCOOP, as quais interessará descortinar e perceber. Os actores (Governo, IAPMEI, Associações, empresas) no estudo em apreço, são o âmago da dinâmica a ele associado, já que detêm a capacidade

de conferir, ou fazer despoletar recursos. Os actores afirmam-se portanto, mais do que qualquer outro elemento da substância, condicionadores da configuração dos resultados a alcançar com o programa. No nosso estudo dada a sua natureza, faremos a distinção sugerida por Hakasson et al. (2003) e Johnston e Araújo (2002), entre actores individuais (empresas: potenciais cooperantes) e actores institucionais (Governo, IAPMEI e Associações). Os actores individuais visam a melhoria da sua posição, activando recursos e desenvolvendo actividades interagindo para tal com outros actores.

Os actores individuais, afirmam-se portanto como verdadeiros activadores de recursos, sendo que no entanto passarão incólumes caso se verifique uma posição desinteressada ou menos clara de outros actores em relação a esses potenciais recursos; assim sendo, o papel dos actores individuais é de uma importância extrema para a valorização dos resultados a obter com o programa, de tal forma que a dinâmica e a articulação que estes lhe conseguirem imprimir poderá em si mesma ser considerada um dos mais importantes recursos do programa. Assim, perspectivados numa componente ampla os actores estarão no decurso das suas actividades a contribuir para a implementação da realidade global do programa, por sua vez, sendo que qualquer actor individual terá que incluir nas suas considerações de actuação e trajectórias a empreender, as realidades e interesses de outros actores individuais, os quais, inevitavelmente se virão a reflectir na sua actuação.

Para a materialização e potenciação dos efeitos conferidores de dinâmica advindos dos actores individuais, assume especial relevância a contribuição e articulação dos denominados actores institucionais. Estes últimos, na sua actuação, têm capacidade de se afirmarem como mobilizadores ou instigadores de colaboração e interacção entre os actores individuais pelos recursos que detêm, ou poder que lhes é conferido. Sendo definidores por si próprios do enquadramento institucional, estes actores poderão ter a importante missão de auxílio e promoção de relacionamentos entre organizações. Para tal, a sua actuação deverá ser revestida de uma lógica coerente e coordenada por forma a ser clara para os actores individuais. Não cumprindo satisfatoriamente esta tarefa, a dinâmica e vitalidade das interacções existentes fica prejudicada, o que fará reduzir o

potencial de valor conferido pelos actores individuais, nomeadamente nas suas capacidades de activação de recursos, actores e actividades.

Assim, segundo este modelo teremos como actores as empresas (potenciais cooperantes), as Associações, o IAPMEI e o Governo (Ministério da Economia) dado que qualquer um destes conduz actividades e controla recursos (Håkansson e Johanson, 1992), podendo ser definidos pelas características básicas apontadas no modelo.

As actividades traduzem as interacções existentes entre actores e no presente estudo reflectem os recursos existentes e disponíveis no espaço circunscrito ao âmbito de actuação da iniciativa público-privada. As actividades têm uma grande componente relacional e de interactividade sendo em grande parte resultantes dos recursos que potenciam ou limitam a acção existente no âmbito do programa e consequentemente dos recursos humanos e materiais disponibilizados por ele. Estas actividades ganham especial evidência, uma vez que surgem como articuladores de actores em torno da elaboração de cadeias de actividades, conseguindo conferir valor ao programa (resultados) já que a interacção se afirma como impulsionadora do dinamismo destas iniciativas.

Os actores aprendem a lidar com as suas actividades, atendendo às características dos ciclos de actividade e cadeias de transacção nas quais as suas actividades se inserem. É a partir desta experiência de aprendizagem, que são criadas rotinas e regras informais que fornecem às actividades a sua forma através de uma estabilidade básica que é criada (Håkansson e Johanson, 1992).

No nosso caso de estudo registam-se, à semelhança deste modelo, relações entre todos os actores - Governo, IAPMEI, Associações e Empresas - e existe conhecimento sobre a natureza dos seus relacionamentos que resultam das actividades inerentes a cada um deles: Governo com função legislativa, IAPMEI com funções de coordenação técnica, processual e de implementação, Associações empresariais com funções de facilitadores e executivas e empresas como destinatárias, onde os recursos (humanos, materiais e

imateriais⁴²) de cada um destes se relacionam. Estas três redes estão inter-relacionadas e inseridas numa rede total, através de ligações de forças, as quais podem ser confirmadas também à luz deste modelo. Existe interdependência funcional, dado que existe um sistema heterogéneo formado pelas relações estabelecidas pelo conjunto de actores, recursos e actividades que podem ser enquadradas no Programa SISCOOP onde a exigência deste (pressupondo que funciona como sistema) é satisfeita através da conjugação de recursos heterogéneos de cada um dos actores participantes. Assim sendo eles encontram-se funcionalmente ligados. O desempenho das actividades é, em certa medida, também ele organizado com base na relação de poder definida no modelo. O IAPMEI e as Associações, a níveis diferentes, possuem sobre os restantes actores algum poder. A concepção das actividades, bem como a utilização dos recursos é veiculada através do conhecimento e experiência dos actuais e anteriores intervenientes, sendo que os conhecimentos dos actores estão relacionados uns com os outros. No nosso caso, a concepção do programa embora da competência do IAPMEI, é na verdade levada a cabo em parceria com cada uma das associações, uma vez que estas no âmbito do presente programa submetem à apreciação da primeira um plano de trabalhos para execução e na parte final as oportunidades identificadas são ainda aprovadas por este.

Por último a dependência inter-temporal, pressupõe que esta rede seja um produto da sua história em termos das suas memórias, dos seus investimentos em relacionamentos, conhecimentos e rotinas, etc. A evolução da rede deve ser aceite por, pelo menos, uma grande parte da rede. Por conseguinte, todas as alterações serão marginais e intimamente relacionadas com o passado. Assim sendo parece evidente que o conhecimento prévio dos actores, a forma como se desenrolaram as actividades e a *performance* alcançada para os recursos, em experiências anteriores dos actores deverá condicionar os resultados do Programa SISCOOP.

Em suma, segundo este modelo pode questionar-se, no âmbito do presente estudo, o seguinte:

- que actividades desenvolveram e com que recursos contribuíram para a rede, o IAPMEI e as Associações e com que quais deveriam ter contribuído?

⁴² e.g., o conhecimento transmitido através de acções de formação e de apoio técnico.

- as Associações já participaram em programas semelhantes (aferindo sobre os seus conhecimentos e experiências sobre o tema do programa)?
- o IAPMEI e as Associações já participaram/desenvolveram em conjunto outras actividades (dentro por ex. de outros programas)?

O **Modelo Italiano de Desenvolvimento Regional (1989)** começa por indicar como uma das causas principais do desenvolvimento de agrupamentos de empresas, observado a partir da década de 70 em Itália, entre outras, a existência de organizações activas de auto-ajuda e apoio por parte do poder público, através da formulação de políticas governamentais específicas e a existência uma identidade sociocultural facilitadora do estabelecimento de relações de confiança entre todos os envolvidos. No âmbito do programa SISCOOP podemos identificar, nas atribuições do IAPMEI a pró actividade na auto-ajuda e apoio por parte do poder público enquanto às Associações incumbia o papel de estabelecer as relações de confiança entre as empresas. Podemos assim dizer que uma base de concepção do programa SISCOOP pode ser encontrada neste modelo.

O **Modelo de Perrow (1992)** explica o surgimento de redes a partir de condições da envolvente ambiental, destacando o papel flexível e as características das PME's na resposta à frequência e velocidade da sua mudança como uma das principais razões para a sua formação.

O programa SISCOOP é dirigido a PME's, assim poderá questionar-se o seguinte:

- as condições ambientais influenciaram uma maior receptividade ao programa SISCOOP, por parte das PME's?

O Modelo de **Doz, Olk e Ring (2000)** foi construído com base em associações das actividades presentes nos processos iniciais de formação de redes aos seus resultados ou impactos nas actividades subsequentes, incluindo as fases de implementação. Dado que o nosso estudo recai sobre a fase inicial dos processos de formação de redes, analisaremos o enquadramento das de três características das condições iniciais: Interdependência Ambiental, Interesses Semelhantes e "*Triggering Entity*" e das três das seis actividades que os autores apontam como possíveis de dominar o processo de

formação de redes: “*Seeking Domain Consensus*”, “*Open Solicitation*” e Continuidade da Expectativa. A não inclusão das restantes actividades prende-se com o facto destas actividades pertencem ao domínio da implementação de redes por parte das empresas, facto que não pertence ao âmbito deste estudo.

No nosso estudo estamos perante a existência de uma “*Triggering Entity*”, O IAMPEI em parceria com as Associações desempenha o papel que os autores denominam *focal company*. As associações, dadas as suas características e o carácter da sua missão, assumem com legitimidade competências ao nível da “facilitação” no reconhecimento de interdependências existentes entre os seus associados, no esclarecimento de preocupações dos potenciais participantes nas redes, etc.

Esta condição inicial pode no entanto ser reforçada pela presença quer da Interdependência Ambiental quer dos Interesses Semelhantes, condições indicadas pelos autores. Neste sentido poderão as Associações ser inquiridas sobre a presença dos seguintes factores no desenvolvimento das suas actividades (protocoladas):

- a presença actual de uma maior competição sentida pelos seus associados (mercados estrangeiros, tecnologias) contribui como factor facilitador no processo de formação de redes?
- a prévia identificação de parceiros por parte dos potenciais cooperantes teve por base a percepção de interesses semelhantes?

Interessará também descortinar o papel que as actividades promovidas pelas Associações tiveram para conseguir *Seeking Domain Consensus*, “*Open Solicitation*” e Continuidade da Expectativa. Assim, poderá questionar-se:

- as actividades de *Seeking Domain Consensus* estavam previstas no protocolo estabelecido entre as Associações e o IAPMEI?
- em que medida as Associações fizeram esforços para gerar consensos entre parceiros (nível dos objectivos, partilha, etc.)?
- houve lugar, por parte das Associações, à procura de sócios por razões estratégicas e não por razões de interdependências?

- Em que medida as Associações procuraram juntar empresas que já tinham relacionamentos anteriores?

Cheng e Li (2001) propõem um modelo que serve como guia de referência para a formação de redes de cooperação, através da identificação dos principais factores críticos associados a cada um dos três estágios de progresso (formação, operação e dissolução / reconfiguração) do ciclo de vida da rede. Como o nosso estudo recai sobre aspectos relacionados com a sua formação, vamos centrar-nos nessa etapa. Para os autores esta fase refere-se a um acordo, implícito ou explícito, entre os parceiros-chave para o estabelecimento de uma relação com o propósito mútuo de explorar novas oportunidades de negócio e alcançar os objectivos e metas estabelecidas pelo grupo. Neste sentido, o modelo proposto enquadra-se no estudo que adoptamos, uma vez que existe um acordo explícito entre o IAPMEI e as Associações formalizado através de um protocolo onde são descritas as actividades a realizar bem como os objectivos a atingir pelos seus pares. Os autores referem ainda que durante essa etapa, todas as partes envolvidas se devem preparar para diagnosticar a forma como esta parceria poderá preencher as suas lacunas em termos de *performance*. Assim, segundo este modelo podemos questionar:

- existiram factores que inibam/dificultam a *performance* do programa?
- houve lugar a “acordos extra” com vista ao preenchimento das lacunas encontradas?
- os factores críticos de sucesso estiveram presentes no funcionamento do programa, nomeadamente:
 - existiu apoio da liderança do IAPMEI?
 - existiu comunicação aberta entre os diversos intervenientes (IAPMEI, Associações e Empresas)?
 - existiu uma ambiente de confiança mútua entre todos os intervenientes (IAPMEI, Associações e Empresas)?
 - existiu coordenação efectiva por parte do IAPMEI?
 - as associações promoveram Workshops?
 - houve lugar à resolução conjunta de problemas?
 - foi promovido o estabelecimento de metas (acordo entre parceiros) por parte das associações?

- O tempo previsto para a implementação do programa foi o adequado?

Stefanos Mouzas e David Ford (2007) sugerem que a ideia da constituição de uma rede pode ser entendida como um sistema de crenças, normas, regras e outras convenções partilhadas entre os actores dessa rede. No nosso estudo de caso, para além da existência de um conjunto de convenções partilhadas entre todos os actores participantes, existem normas impostas por regulamentos legislativos, levadas a cabo pelo Governo (ministério da economia), regras de funcionamento partilhadas entre o IAPMEI e as Associações. Entre o conjunto dos actores existem interacções decorrentes do funcionamento do programa, independentemente das suas intenções, as quais segundo os autores se podem tornar um quadro de análise. Neste contexto as questões colocadas pelos autores no sentido de se averiguar “Como as interacções dos actores afectam e são afectadas pela formação de redes (Mouzas e Ford, 2007) podem também contribuir para a análise do presente.

O modelo teórico proposto por estes autores, para a constituição de redes, é determinado por três forças elementares: *multilateral exchange*, *focal frames* e *recursive time*.

A distinção entre regras impostas (por parte do governo) e o poder de as conferir (pelo IAPMEI), assume grande importância na medida em que este último confere poder aos indivíduos (Associações) no sentido de estes poderem variar as suas posições iniciais e assim alterarem ou renegociarem alguns dos seus próprios deveres (e.g. regime contratual). Este torna-se um ponto importante no nosso estudo, uma vez que segundo os autores, os agentes (Associações e Empresas) acolhem melhor a interacção e a coordenação dos seus efeitos, quando são capazes de confiar em “*focal points*”⁴³ obtendo desta forma maiores êxitos. Para estes autores os “*focal points*” enfatizam o facto de que num processo contínuo de interacção, o precedente ser extremamente importante⁴⁴, nomeadamente quando articulado com a noção de regras implícitas e explícitas que caracterizam o comportamento esperado que envolve as preferências dos intervenientes.

⁴³ Relembramos que os autores definem como “*focal points*”: um conjunto de expectativas mutuamente percebidas, e partilhadas por todos em termos de apreciações, preocupações, obsessões e sensibilidades.

⁴⁴ Relembramos que a ideia de precedente significa que caso C estabeleça um precedente em relação à prática X, os actores seguintes na tentativa de coordenar as suas práticas face ao benefício mútuo associado aos “*focal points*”, seguiriam o seu exemplo.

Regras e princípios podem, portanto, limitar os tipos de relacionamentos em que as empresas são capazes de participar (Håkansson e Ford, 2002). O IAPMEI sendo responsável pela concepção do Programa define as regras e os princípios podendo deste modo limitar os tipos de relacionamentos entre empresas e consequentemente a *performance* do programa.

A partir deste modelo, podemos junto das Associações (entidades facilitadoras) averiguar da:

- participação das associadas em programas anteriores
- possibilidade das Associações em alterar posições iniciais de forma a cumprir alguns dos seus deveres (apresentar mais oportunidades de redes de cooperação)
- participação em programas semelhantes no passado recente com o IAPMEI
- existência anterior de algum outro tipo de interação entre a sua Associação e o IAPMEI?
- consulta prévia das Associações quanto à concepção do programa?
- as formalidades impostas pelos requisitos do programa colidem com as normas de cada um dos sectores
- existência de comunicação efectiva entre IAPMEI, Associações e Empresas visando o conhecimento das formalidades do programa
- flexibilidade do IAPMEI no sentido da adaptação do processo formal de acordo às mudanças da realidade observadas e não expectáveis

Da análise do primeiro ponto apresentado, foi-nos possível retirar algumas elações, as quais nos auxiliaram na formulação do conjunto de factores críticos que podem contribuir para a formação de redes de cooperação.

Após a revisão da investigação teórica e depois de efectuada uma primeira análise desta relativamente ao caso da iniciativa público-privada SISCOOP retiramos dos modelos analisados os seguintes factores críticos que podem contribuir para a formação de redes, assim vejamos o quadro seguinte:

Quadro 19 – Factores encontrados a partir dos Modelos Teóricos que explicam a formação de Redes de Cooperação.

Modelos de Referência	Miles e Snow (1986)	Håkansson (1987)	MIDR (1989)	Perrow (1992);	Doz et al. (2000)	Cheng e Li (2001)	Mouzas e Ford (2007)
Factores Críticos de Sucesso							
- oportunidade da iniciativa atendendo às condições da envolvente							
- auscultação das entidades facilitadoras na fase de concepção							
- compatibilidade entre as condições contratualizadas e as regras sectoriais							
- dinamismo dos relacionamentos							
- adequação do calendário de implementação							
- existência de acções de sensibilização							
- experiência anterior em programas de cooperação							
- conhecimento anterior entre entidade promotora e entidade facilitadora							
- comunicação aberta							
- existência de coordenação pela entidade promotora							
- apoio na formação das redes pela entidade promotora							
- existência de confiança entre parceiros							
- experiência prévia dos parceiros em trabalharem em conjunto							
- complementaridade de competências/recursos							
- actividades para formar redes com compatibilidade de interesses							
- percepção prévia de compatibilidade de interesses							
- avaliação das motivações estratégicas dos parceiros (visão de longo vs curto prazo)							
- detecção da existência de inibidores/restritores da <i>performance</i> dos programas							
- flexibilidade à mudança de condições imprevistas (e.g. contratual na sinalização das candidaturas)							
- actividades de resolução de problemas							

Fonte: elaboração própria.

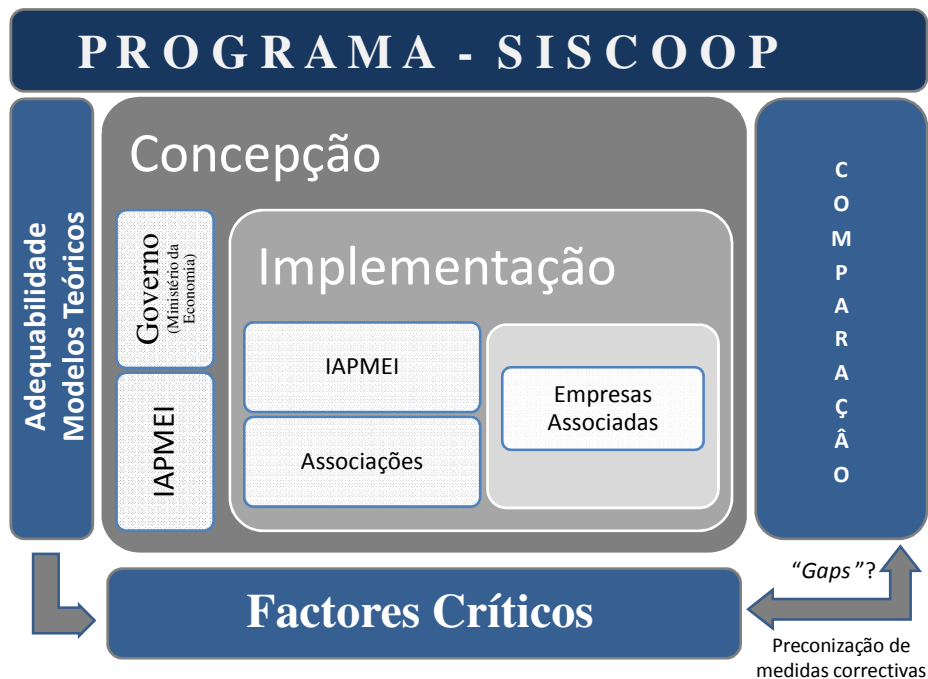
Os factores críticos apresentados relacionam assim o quadro teórico apresentado nos modelos Miles e Snow (1986); Hakånsson (1987); Modelo Italiano de Desenvolvimento Regional (1989); Perrow (1992); Doz et al. (2000); Cheng e Li (2001) e o Modelo Teórico de Stefanos Mouzas e David Ford (2007) com a Iniciativa SISCOOP evidenciando a “bondade do programa” ao nível da sua concepção e implementação.

Neste sentido, podemos retirar a seguinte hipótese de investigação:

H1) Em que medida os factores críticos de sucesso encontrados a partir dos modelos foram contemplados na concepção/implementação do Programa SISCOOP.

Esta hipótese relaciona a legislação (documentação relativa ao caso em estudo – Programa SISCOOP) e as estratégias assumidas pelos actores institucionais na condução Iniciativas Públicas (IAPMEI e Associações) através da análise da sua adequabilidade as características-chave indicadas pelo conjunto dos modelos atrás referenciados, evidenciando desta forma os *gaps* existentes entre o nível teórico desejado para cada factor ao nível da sua concepção e implementação do Programa SISCOOP. A Figura 12 pretende ilustrar isso mesmo.

Figura 12 – Ilustração do “caso de investigação”



Fonte: Elaboração própria.

4.2.2 DEFINIÇÃO DO PROGRAMA DE ACÇÃO

4.2.2.1 Selecção da(s) Unidade(s) de Análise

A selecção da(s) unidade (s) de análise está(ão) intimamente ligada(s) ao processo em si, isto é à definição do caso. Segundo Yin (1994), o “caso” pode ser um evento (acontecimento), o qual chega mesmo a exemplificar como um programa. No nosso estudo é o Programa SISCOOP. Ainda segundo este autor “a definição da unidade de análise (e, portanto, do caso) está relacionado com a forma como a pergunta de investigação inicial foi definida” (Yin, 1994), devendo esta corresponder ao quadro teórico ou as variáveis em estudo. O que pretendemos com o presente estudo é avaliar o Programa SISCOOP á luz dos modelos teóricos de cooperação apresentados, com vista à detecção de *gaps* no processo de formação das redes de cooperação, para os quais pretendemos sugerir medidas para o seu fecho. Neste sentido e atendendo ainda ao referido por Soy (1997), que sugere como forma de controle desta questão da selecção do processo, a referência constante ao(s) objectivo(s) do estudo(s) entendemos que no presente estudo o que analisamos é a “bondade do programa”.

4.2.2.2 Selecção das Técnicas de Recolha de Dados

A abordagem da pesquisa será exploratória, descritiva e explicativa. Exploratória porque tem como finalidade esclarecer e modificar ideias para inserir conceitos que permitam estudos posteriores. Este trabalho, tem como propósito, avaliar o Programa SISCOOP á luz dos modelos teóricos de cooperação apresentados na primeira parte deste trabalho, através da identificação da existência de possíveis *gaps* no processo de detecção de oportunidades de criação de redes de cooperação levados a cabo no âmbito de uma Iniciativa público-privada. Sendo assim, permite esclarecer sobre a adequação da concepção e implementação do Programa SISCOOP sob um quadro teórico previamente identificado. Este poderá ainda modificar ideias e inserir conceitos a partir da identificação de possíveis *gaps*, uma vez que se pretende sugerir medidas para o fecho destes, os quais podem ainda permitir futuros estudos.

Assim, através do estabelecimento do objectivo geral e dos específicos, constatou-se a necessidade de encontrar na literatura existente, documentação relativa ao Programa e nas entrevistas realizadas, textos e dados que auxiliem no entendimento da adequação dos modelos referenciados ao caso em estudo, bem como na identificação de factores explicativos dos processos de formação de redes de cooperação, de forma a responder à questão de investigação e respectiva hipótese formuladas e assim atingir os objectivos propostos no presente trabalho.

Ela também é descritiva, pois, de acordo com Yin (1981), têm por finalidade caracterizar uma situação – o Programa SISCOOP, identificando a frequência com que certo fenómeno ocorre ou com que esta relacionado a algum outro. No nosso estudo a bondade do Programa SISCOOP é avaliada através da aplicabilidade de factores críticos encontrados a partir da revisão da literatura e de um conjunto de entrevistas realizadas. O que possibilita a demonstração da preocupação do pesquisador com a actuação e/ou utilização prática dos resultados, de forma que a autora tem a preocupação de esquematizar a metodologia proposta e descrever cada uma das suas fases.

Por último é de carácter explicativo porque identifica os factores que contribuem para a ocorrência dos factos, através da apresentação do suporte documental relativo ao Programa SISCOOP e dos resultados dos depoimentos dos entrevistados.

A partir da discussão teórica e das hipóteses propostas, com este trabalho propomo-nos, como base para avaliar o Programa SISCOOP á luz dos modelos teóricos de cooperação citados, o recurso a múltiplas fontes e técnicas no processo de recolha de dados quantitativos e qualitativos (Soy, 1997; Yin, 1994). Seguindo ainda a opinião destes autores, as técnicas de recolha de dados aplicadas foram usadas de uma forma adequada, apropriada e sistemática na recolha de evidências possibilitando assim que o estudo fosse bem construído no que toca a sua validade de construção, validade interna e externa e à sua fiabilidade.

4.2.2.3 Recolha da Informação

Primeiramente foi efectuada uma consulta bibliográfica sistematizada, de forma a encontrar o estado-da-arte no que diz respeito à cooperação e às redes de cooperação. A pesquisa bibliográfica foi utilizada, para levantar dados que vieram suportar os conceitos directamente relacionados ao tema do trabalho, que são os factores que influenciam a promoção de redes de cooperação. Além disso, realizou-se uma pesquisa exploratória para conhecer as questões inerentes às Iniciativas Públicas, em particular ao Programa SISCOOP e aos seus próprios intervenientes (em análise). O levantamento exploratório possibilitou um contacto maior com informações tanto do ambiente objectivo como subjectivo do caso em estudo.

À luz desse contexto, os dados utilizados na pesquisa são de dois tipos:

PRIMÁRIOS: dados recolhidos pela primeira vez pelo pesquisador, quer entrevistas e dados (informações) obtidos enquanto observadora participante.

SECUNDÁRIOS: dados obtidos junto do IAPMEI, Associações.

Atendendo que o estudo de caso é caracterizado por ser um estudo intensivo, onde é levado em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado, na presente pesquisa, foi como já referido, adoptado este procedimento.

O diagnóstico efectuado à Iniciativa Pública marcou numa primeira fase, a recolha de dados do presente estudo. Tendo, sido recolhidos dados secundários com base nas seguintes fontes: sites institucionais das entidades, coordenadora (IAPMEI) e facilitadoras (Associações); Revistas, pertenças das diversas Associações; Cópias de documentos produzidos no âmbito da iniciativa Pública em estudo, etc. O IAPMEI forneceu cópia de toda a documentação solicitada, nomeadamente relacionada com a legislação e disponibilizou-se desde o início em prestar todos os esclarecimentos necessários. Ao nível dos recursos fornecidos pelo IAPMEI foi ainda possível contactar com um dos técnicos superiores afectos ao trabalho que ia sendo desenvolvido numa

das Associações⁴⁵ e disponibilizados recursos materiais, nomeadamente diverso material promocional. Tendo, a partir desta última, sido muitas vezes recolhidos dados primários e secundários, embora de uma forma informal (sem recurso a questionário) e através da observação directa e participante da autora no que diz respeito aos dados secundários.

O acompanhamento do Programa numa das Associações envolvidas (entidade facilitadora) por parte da autora permitiu ainda a sua participação nas sessões de formação ministradas sobre a coordenação do IAPMEI, as quais foram maioritariamente realizadas após o prazo de entrega das propostas. Esta experiência permitiu ainda, à autora, a recolha de dados primários e secundários, quer através da documentação fornecida quer através da observação participante levada a cabo.

No final do Programa, foram ainda recolhidos dados primários, através da realização de entrevistas telefónicas ao conjunto das entidades facilitadoras, de forma a permitir uma melhor compreensão do estudo. As entrevistas, em número de dezasseis, foram direccionadas para os interlocutores que acompanharam o Programa SISCOOP em cada uma das Associações previamente sinalizadas como participantes. As Associações participantes foram as seguintes: ACIF-CCIM – Associação Comercial e Industrial do Funchal - Câmara de Comércio, ACP - Associação dos Comerciantes do Porto, AEPF - Associação Empresarial de Paços de Ferreira, AERLIS - Associação Empresarial da Região de Lisboa, AICCOPN - Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas, AIMMAP - Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal, AIRV - Associação Empresarial da Região de Viseu, ANECRA - Associação Nacional das Empresas do Comércio e da Reparação Automóvel, APICER - Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica, CEA - Conselho Empresarial do Alentejo, CEAL - Confederação dos Empresários do Algarve, NERBA-AE - Associação Empresarial do Distrito de Bragança, NERCAB - Associação Empresarial da Região de Castelo Branco, NERGA - Associação Empresarial da Região da Guarda, NERLEI - Associação Empresarial da Região de Leiria, NERSANT, AE - Associação Empresarial da Região de Santarém e a NERVIR - Associação Empresarial de Vila

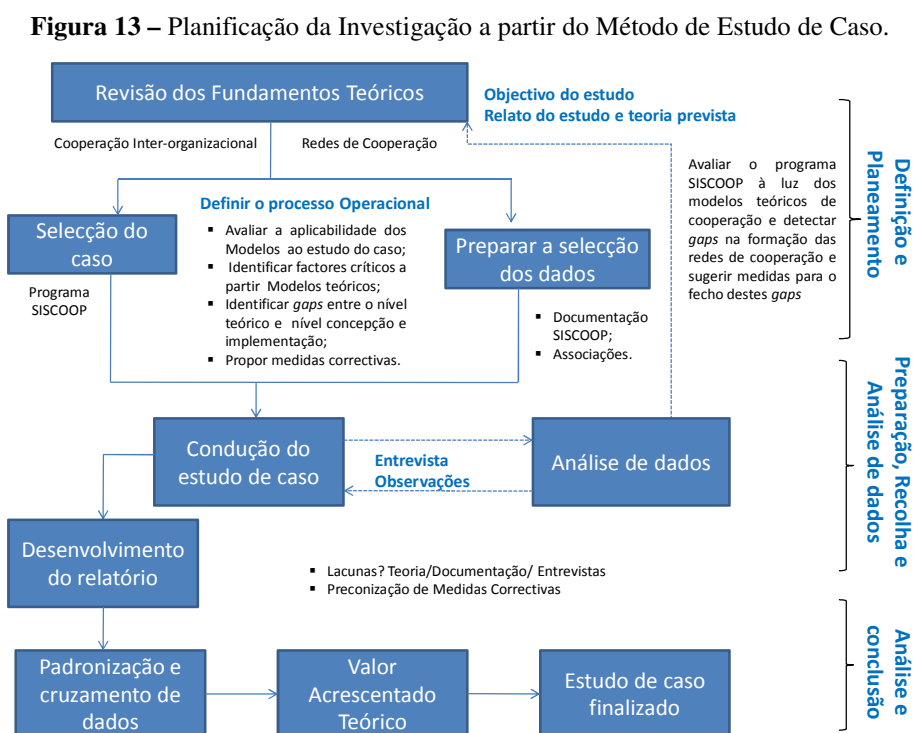
⁴⁵ A autora esteve envolvida no trabalho desenvolvido com uma das Associações no âmbito do referido programa.

Real. O período, das entrevistas, decorreu entre Outubro e Dezembro de 2008 com a duração aproximada de trinta a quarenta minutos, com questionários elaborados pelo entrevistador, onde os dados primários foram recolhidos através de entrevistas semi-estruturadas. Além disso, foi feita uma análise documental prévia para a obtenção de dados preliminares das Associações em análise. Assim, esta análise constituiu-se num importante instrumento de recolha de dados secundários.

No final, foi feita a organização e redacção do relatório, com a demonstração dos resultados encontrados junto às organizações.

4.2.3 QUADRO DE ANÁLISE

A partir da discussão teórica e das hipóteses propostas, com este trabalho propomo-nos como base para estudar o programa SISCOOP um conjunto de factores críticos encontrados a partir de modelos teóricos (apresentados na primeira parte deste trabalho), que promovem/ influenciam a formação das redes de cooperação no sentido de detectar *gaps* no funcionamento deste programa e assim sugerir medidas para a sua correcção. Neste contexto apresentamos a seguinte Figura:



Fonte: Elaboração própria a partir de Yin (2001).

Como se pode observar, o conceito principal deste trabalho foi o estudo das redes de cooperação inter-organizacionais, nomeadamente os factores que promovem a cooperação, nomeadamente o fomento de redes de cooperação. Esse conceito foi estudado a partir da identificação de factores críticos de sucesso referenciados na literatura em consonância com a hipótese estabelecida, ou seja, os modelos Miles e Snow (1986); Hakänsson (1987); Perrow (1992); Modelo Italiano de Desenvolvimento Regional; Doz et al. (2000); Cheng e Li (2001) e o Modelo Teórico de Stefanos Mouzas e David Ford (2007). A partir destes, procurou-se revelar aspectos, através do seu enquadramento no estudo de caso, que ajudassem a compreender os factores que levam a promoção da cooperação entre organizações e empresas através da criação de redes. Esses aspectos traduziram-se, portanto, em possíveis factores explicativos.

Deste modo, foi-nos possível aferir sobre a forma como o programa está estruturado; quer ao nível dos actores (intervenientes), desde o Governo, IAPMEI e Associações; aos recursos que afectam á sua concretização ou estão dispostas a afectar; até ao papel (actividades) que cada actor desempenha na sua concretização. Servindo na sua maior parte, os factores apresentados, para o cruzamento com a informação disponível ao nível do Programa SISCOOP e com as entrevistas realizadas.

Nos capítulos seguintes serão apresentados mais detalhes sobre os Programas de Cooperação levados a cabo pelo Governo Português, as principais características do Programa SISCOOP e os resultados obtidos através da pesquisa de campo.

5 COOPERAÇÃO E REDES INTER-ORGANIZACIONAIS EM PORTUGAL

5.1 PROCESSOS DE COOPERAÇÃO PROMOVIDOS POR INICIATIVAS PÚBLICAS

O novo ambiente empresarial leva a necessidade de mudança na postura do Estado e na definição das políticas públicas de apoio às organizações. Neste sentido um mecanismo comprovadamente eficaz tem sido trabalhar com os conceitos e modelos de Sistema Nacional de Inovação, definido pela OCDE (1992) como uma rede de instituições públicas e privadas cujas actividades e interacções iniciam, incorporam, modificam e difundem as novas tecnologias num determinado contexto económico, político e social. A aplicação deste conceito enfatiza os seguintes aspectos:

- (1) uma redefinição do papel do Estado envolvendo principalmente a definição das grandes linhas e na coordenação dos esforços dos diversos agentes envolvidos, inclusive, as diversas possibilidades de financiamento directo das pesquisas;
- (2) a importância da prática da cooperação, através das redes formais ou informais entre empresas e entre elas e as instituições públicas e privadas;
- 3) a inovação tecnológica é cada vez mais um processo colectivo com a participação de múltiplos agentes.

Desgardins e Lemaire (1997) ao mencionarem as novas formas de desenvolvimento empresarial na economia internacional fazem referência à importância do papel do Estado, sobretudo no que se refere ao esforço em tornar atractivos os territórios, reforçando a necessidade de que sua actuação ocorra de forma indirecta, com foco nos seguintes aspectos: formação prévia de pessoal; eventuais subsídios; organização eventual de uma cooperação entre os centros de pesquisa, as escolas e as empresas e, uma estimuladora concorrência dos grupos no plano interno.

Na mesma linha, Ramírez-Rangel (2001) enfatiza o papel do Estado na promoção da cooperação, tomando como referência os conceitos de capital social, a partir dos quais mostra que a formação das redes inter-organizacionais acontece, na maior parte das vezes, numa estrutura formal. A colaboração, na maioria das vezes, implica o estabelecimento de instituições formais. Isso significa que as empresas criam, algumas

vezes por conta própria, mas quase sempre com a ajuda das suas associações e dos seus governos regionais ou locais; instituições que permitem a criação de benefícios colectivos. Estes partilham três características principais: são parcerias público-privadas; possuem um estatuto de organizações sem fins lucrativos e requerem a coordenação de vários actores. Essas instituições fornecem ainda uma gama de serviços variados, como formação, pesquisa e desenvolvimento, marketing e venda, aquisições colectivas, etc.

Neste sentido, parece-nos que o Estado deve encorajar a formação de uma estrutura que explore os aspectos sistémicos das organizações, nomeadamente que facilite a criação de redes formais e/ou informais de pesquisa. As redes inter-organizacionais necessitam de estar inseridas em políticas de desenvolvimento direccionadas na procura da competitividade, sustentada na procura e prática da inovação.

Pyke (1992) apresenta a descrição de sistema de cooperação entre empresas *“como sendo composto geralmente por pequenas empresas independentes, organizadas num local ou região, pertencendo ao mesmo sector onde empresas individuais, organizadas em conjunto, se especializam numa fase particular do processo produtivo fazendo-se valer das instituições locais, através de relacionamento de competição e cooperação”*.

Segundo Hakånson (1989), *“o processo de cooperação em rede pode ser definido como a actividade ou conjunto de actividades desenvolvidas por um grupo de agentes económicos onde determinados recursos são partilhados com vista à optimização dos resultados e com benefícios para todos os intervenientes”*.

Nesta mesma linha de pensamento a cooperação, para o IAPMEI (2000) é entendida como a actividade ou actividades desenvolvidas por um conjunto de intervenientes onde determinados recursos são partilhados com vista à optimização dos resultados e com retorno para todos os intervenientes no contexto de uma determinada envolvente (sector, região ou localidade). Por outras palavras uma rede de cooperação é um instrumento de optimização entre os intervenientes e destes com o mercado através do

qual se pretende maximizar o retorno derivado da actividade desenvolvida em cooperação.

O trabalho em cooperação para Hakãson (1989) propicia diversas vantagens, tais como: a partilha de custos, a redução do risco em situações associadas ao desenvolvimento de novas tecnologias, à penetração em novos mercados, a complementaridade em termos de oferta, o desenvolvimento de competências e a flexibilidade de resposta às alterações na envolvente. Como afirma Kanter (1994) citado por Hakãson (1989), “*numa economia global, uma capacidade desenvolvida para criar e desenvolver colaborações frutuosas fornece às empresas uma significativa vantagem competitiva*”. Gambardella (1992) vai mais longe ao concluir que “...ser parte integrante de uma rede e ser capaz de explorar de forma eficaz a informação que aí circula (*learning by interacting*) tornou-se mais importante que ser capaz de gerar autonomamente novo conhecimento (*learning by learning*)”.

A contribuição dada por Selada et al. (1998), nos seus estudos sobre a dinamização da cooperação inter-empresarial afirma que as duas características únicas da época em que se vive, e que a distingue dos períodos precedentes são a “quantidade de mudança” e a “importância do imaterial” (Caraça, 1993), aos quais se pode adicionar a “globalização da tecnologia e da economia”. A primeira refere-se ao elevado ritmo de ocorrência de inovações, enquanto que a segunda se traduz na crescente importância da ciência e tecnologia, da informação do conhecimento na nossa sociedade e nas implicações na dinamização das pequenas empresas.

5.2 CONCEITOS E OBJECTIVOS DAS INICIATIVAS PÚBLICAS

Com o objectivo de enquadrar o tema da cooperação enquanto ferramenta de gestão capaz de reforçar o nível de competitividade das PME nacionais, o IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas, vem desde 1991 implementando/gerindo

vários programas de apoio à criação de redes de cooperação⁴⁶, através do Ministério da Economia.

A concepção destes programas de fomento a cooperação entre organizações parece ter tido origem com a percepção, em primeiro lugar, de que a integração constitui-se numa das poucas alternativas viáveis de crescimento e, em alguns casos, até de sobrevivência das pequenas e médias empresas, e, em segundo lugar, de que, sem um apoio institucional efectivo por parte de um terceiro independente, a cooperação inter-organizacional desejada não ocorreria. Em decorrência dessas vicissitudes, basicamente todos os Programa de Redes de Cooperação possuíam como objectivo central “(...) *promover a interacção entre diversas entidades, através da dinamização de redes de cooperação, formais ou informais, que permita em conjunto a existência de dimensão crítica necessária para enfrentar o desafio negocial actual, assim como a definição de estratégias empresariais que permitam uma maior incorporação de valor nos produtos*” (IAPMEI, 2003).

Esta ideia aparece reforçada, por Costa e Silva (2000), quando analisam as causas da baixa participação de empresas portuguesas nos primeiros programas apresentados pelo IAPMEI. “...*Regime de Apoio a Cooperação Inter-empresas*” *tinha como objectivo explicito estimular a cooperação entre empresas e de promover a competitividade das PME's por intermédio da cooperação, consistindo basicamente no apoio a identificação e a criação de redes de cooperação em diversos domínios empresariais ou sectoriais...*“

O desafio desde os primeiros programas constitui-se assim... “*como uma iniciativa pública...*”, promovendo a “... *dinamização da cooperação, enquanto instrumento de competitividade...*” capaz de proporcionar o “*desenvolvimento de cadeias de valor relacionadas entre si, centradas no ajustamento de sinergias sectoriais e inter-sectoriais*”... , e que, paralelamente, permite-se *actuar desde a sua detecção à sua indução*, apoiando desta forma o desenvolvimento de redes de cooperação. (IAPMEI,

⁴⁶ Foram eles: Pedip 1 (DN 210/91 de 25 de Setembro); Pedip 2 - sub-programa SINDEPEDIP - "Regime de Apoio a Cooperação Inter-empresas" e as Acções voluntaristas" e o Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial - SISCOOP em 2003.

2003). Além disso tinha como meta, que a política económica, pudesse actuar regionalmente, fomentando e apoiando as iniciativas locais a partir de uma estrutura local que conhecesse as peculiaridades de cada comunidade e que pudesse responder rapidamente as procuras que lá fossem emergindo.

5.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA DOS PROGRAMAS DE COOPERAÇÃO

De uma forma geral, todos estes programas assentavam num conjunto de regras e numa metodologia de trabalho e validação de resultados idêntica ao Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial (SISCOOP).

Os primeiros programas tinham assim como condições de elegibilidade, entre outras, definidas três condições, consideradas como principais reguladoras do acesso ao Programa. Em primeiro lugar, “*para beneficiarem deste regime de apoio teriam de participar pelo menos 3 empresas...*”. O segundo princípio prendia-se com a natureza do sector ... *empresas das CAE 10 a 37...*” (Costa e Silva, 2000). O terceiro princípio centra-se no cumprimento de um conjunto de indicadores económico-financeiros estabelecidos para estes sectores. **Já no último Programa, o SISCOOP, regista-se apenas a alteração ao nível dos Beneficiários desta medida, estendendo-se assim a participação à Indústria da Construção Civil (CAE 45 - Rev.2).**

No que diz respeito à sua operacionalização, este foi sendo conduzido através de estruturas regionalizadas que serviam de suporte à implementação do modelo de rede proposto, denominadas Entidades Facilitadoras sob a coordenação do Programa, a qual era levada a cabo pelo IAPMEI. Este era responsável pelos instrumentos de promoção, orientação, apoio e pela validação final das propostas de redes apresentadas.

De acordo com a 3.^a cláusula dos protocolos estabelecidos no âmbito destas iniciativas, o papel deste organismo passou sempre por assegurar as actividades descritas no Quadro 20.

Quadro 20 – Descrição das competências atribuídas ao IAPMEI

- suporte logístico sob a forma de apoio à organização interna visando a adequada visibilidade da “Rede de Competências” junto das PME;
- disponibilizar metodologias e ferramentas de trabalho;
- facilitar contactos com organizações diversas, nomeadamente as infra-estruturas tecnológicas, para a sua adesão ao papel de Consultores e de agentes dinamizadores;
- dinamização de adequadas acções de preparação técnica visando a consolidação de competências tendo em vista potenciar o conhecimento adquirido;
- disponibilização de uma infra-estrutura informática e de comunicações de suporte à "Rede de Parcerias" e um sistema de informação de gestão, peças essenciais ao armazenamento de dados, exploração e difusão da informação;
- validação e acompanhamento do plano de trabalhos proposto pelo Segundo Outorgante participando quando necessário, na concretização das respectivas acções;
- transmitir sempre que tal se justifique, orientações relativas à execução, designadamente de carácter programático;
- acompanhar, controlar e fiscalizar o cumprimento de todos os aspectos técnicos e legais necessários;
- analisar e aprovar os relatórios de execução, de acordo com os objectivos previstos.

Fonte: IAPMEI, 3.ª cláusula dos protocolos estabelecidos no âmbito do Programa SISCOOP.

Cabia assim à coordenação do programa o papel de criar e disponibilizar instrumentos próprios ou parceiros para o melhor desenvolvimento das redes. Entre os instrumentos mais adoptados c.f. descrito anteriormente, destaca-se a oferta de cursos de formação para os empreendedores, os quais permitiam auxiliar os potenciais cooperantes, na mediada em que permitiam nivelar os seus níveis de conhecimento sobre este tema, facilitando a cooperação. De forma semelhante à que se assiste noutros programas, ofereceu-se ainda a estes a possibilidade, sob a forma de incentivo não reembolsável, de se efectuarem estudos técnicos relacionados com a implementação posterior das suas redes de cooperação.

Por seu lado, a utilização de núcleos regionais de actuação, sustentados por protocolos com diferentes associações, quer sectoriais, quer regionais, assentava em três pilares de sustentação: Promoção, Dinamização e Reforço da rede de competências; Identificação, Selecção e Apoio qualificado a oportunidades de Cooperação em rede e Acções de Disseminação de Resultados. As entidades facilitadoras, de cooperação e de desenvolvimento de actividades em grupo, obrigavam-se desta forma, nos termos do

artigo 4º dos referidos protocolos a um conjunto de obrigações, que apresentamos no Quadro 21:

Quadro 21 – Obrigações a que as entidades facilitadoras se vinculavam

<p>PROMOÇÃO, DINAMIZAÇÃO REFORÇO DE REDE COMPETÊNCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none">- A identificar um espaço de difusão de informação e de atendimento-aconselhamento, com visibilidade adequada, associado à implementação de acções de divulgação integrando designadamente <i>mailings</i>, encontros empresariais e publicidade nas revistas próprias;- Realizar, na sua área de intervenção, pelo menos três acções de sensibilização e promoção do conceito de cooperação, divulgando as vantagens deste instrumento bem como acompanhar o processo de divulgação do programa e disseminação da cultura subjacente ao conceito “cooperação”- Incluir, nomeadamente, nos seus boletins, jornais ou revistas, sites da Internet, referências ao Programa, às acções de sensibilização e promoção promovidas por si ou pelo IAPMEI;- Contribuir para a "alimentação" do <i>site</i> do programa;- Facultar toda a informação que se revele necessária referente à avaliação interna e/ou externa do projecto;- Identificar, na sua área de actuação, um quadro de consultores a integrar no sistema de “identificação/ credenciação” das entidades facilitadoras da cooperação inter-empresarial e dos consultores especializados” e apoiar/ acompanhar a sua actividade ao longo do processo de implementação e dinamização das actividades em cooperação;- Participar activamente nas acções de preparação técnica específicas sobre redes de cooperação, indicando os colaboradores da sua organização ou colaborando no seu recrutamento de acordo com os perfis que lhes forem indicados.
<p>IDENTIFICAÇÃO, SELECÇÃO E APOIO QUALIFICADO A OPORTUNIDADES DE COOPERAÇÃO:</p> <ul style="list-style-type: none">- Colocar em contacto potenciais intervenientes com necessidades e problemas comuns ou para as quais as novas oportunidades/desafios poderão ser motivadoras de processos de cooperação;- Apoiar e servir de mediador entre os potenciais intervenientes do processo de cooperação a estabelecer, implementar e consolidar;- Estimular, a partir do universo de potenciais redes identificadas, a dinamização da criação de pelo menos uma rede de cooperação intervindo activamente na validação das tipologias, coerência interna e estratégia a seguir;- Aprovar o delineamento geral dos estudos a desenvolver no âmbito de cada uma das oportunidades de cooperação identificadas;- Coadjuvar na selecção do(s) consultor(es) que irão prestar apoio técnico especializado às oportunidades de cooperação identificadas e acompanhar a sua actividade ao longo do processo de implementação e dinamização das actividades em cooperação;- Apresentar ao IAPMEI as oportunidades de cooperação identificadas no sentido das incluir na Bolsa de Oportunidades de Cooperação (BOC) e destas serem sujeitas a uma análise, baseada em critérios a estabelecer pelo IAPMEI.- Apresentar ao IAPMEI relatórios de progresso trimestrais descrevendo as acções desenvolvidas e os resultados alcançados, no âmbito do Programa de acordo com modelo a definir;
<p>ACÇÕES DE DISSEMINAÇÃO DE RESULTADOS:</p> <ul style="list-style-type: none">- identificação de casos com elevado potencial e experiências de reconhecida eficácia visando obter um efeito mobilizador e multiplicador susceptível de contribuir para um impacto mais alargado no tecido empresarial e na sua envolvente mais directa.

ASSEGURAR A PARTILHA DE INFORMAÇÃO COM OS RESTANTES PARCEIROS DA "REDE DE COMPETÊNCIAS";
--

OUTRAS DE NATUREZA ADMINISTRATIVA.

Fonte: IAPMEI, 4.^a cláusula dos protocolos estabelecidos no âmbito do Programa SISCOOP

Segundo o IAPMEI, cada pilar cumpria desta forma uma função imprescindível no desafio de detectar e criar condições de sustentabilidade para as potenciais redes de empresas, evitando que os esforços empreendidos fossem desperdiçados pela falta de alguma ferramenta ou de algum elemento-chave do processo.

Através da Promoção, Dinamização e Reforço da rede de competências procurava-se iniciar uma metodologia de trabalho capaz de proporcionar as melhores condições para o surgimento das redes, através da realização de diversas acções de sensibilização, esclarecimento e promoção do conceito de cooperação.

As Associações protocoladas com o Programa cumpriam assim dois papéis relevantes: a intermediação entre as especificidades locais e a coordenação em termos de operacionalização da cooperação como ferramenta metodológica junto às empresas, suas associadas. Tais Associações, pelo seu carácter associativo e regional, possuem uma maior aproximação com as empresas da sua área abrangente. São elas, portanto, que recebem os *feed-back* dos empresários locais, identificando, em conjunto com o apoio da coordenação do programa, as oportunidades de constituição de redes (oportunidades de cooperação). Deste modo, o seu papel era o de fomentar e organizar o processo de cooperação entre as empresas interessadas em cooperar. Sistematizam assim todos os passos necessários para que empresas com características semelhantes consigam empreender acções conjuntas para atingir objectivos comuns. As etapas da metodologia compreendem a exposição da ideia ao público-alvo, a disponibilização de instrumentos para a formação da rede, a definição de um plano de actuação conjunto das empresas, através da análise dos objectivos, motivações, laços de confiança, etc. alcançados e da elaboração de um planeamento de longo prazo para o desenvolvimento efectivo da rede, o qual era na fase final proposto ao IAPMEI.

Um dos instrumentos mais importantes nesse processo são os consultores (internos ou externos às Associações) acreditados pela coordenação do programa para assessorar tecnicamente as redes e auxiliar na superação dos seus conflitos e na motivação dos envolvidos. Os consultores disponibilizados pelas Associações têm a responsabilidade de adequar a metodologia às procuras que surgem, tornando realidade a ideia de cooperar em rede. Identificada uma iniciativa, cabe ao consultor destacado diagnosticar pontos comuns entre as empresas e as possibilidades de acção em conjunto. Confirmado o interesse na formação de uma rede, são identificados os objectivos prioritários do grupo. O consultor, através dos meios existentes nas Associações, também auxilia na formação legal da rede, disponibilizando a documentação jurídica e através da tentativa de resolução de quaisquer problemas que entretanto surjam. Após a formalização da rede junto do IAPMEI, o consultor desenvolve em conjunto com as empresas uma espécie de plano de negócios, através do qual expõem a forma como se prevê atingir a consolidação da forma organizacional – Redes de Cooperação.

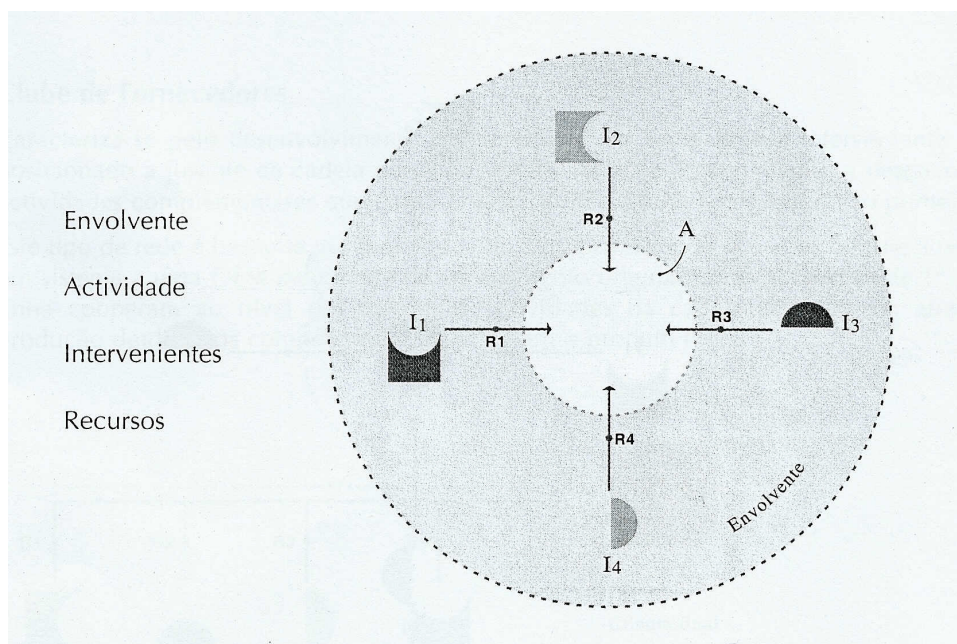
Segundo Hakansson (1989), uma rede de cooperação empresarial consiste num grupo de intervenientes, organizados em torno do desenvolvimento de actividades complementares ou concorrentes o que origina o processamento de determinados recursos como resultado do consumo de outros. Fukuyama, F. (1999), defende que uma rede é constituída por um grupo de agentes individuais que partilham informalmente um conjunto de normas e valores para além dos recursos necessários para realizar transacções no mercado. Assim, com base nas reflexões apresentadas, entende-se que o processo de cooperação em rede consiste na actividade ou conjunto de actividades desenvolvidas por um conjunto de intervenientes onde determinados recursos são partilhados com vista a optimização dos resultados e com retornos positivos para todos os intervenientes⁴⁷.

O recurso à cooperação enquanto ferramenta de gestão, segundo o IAPMEI permite assim, a constituição, em torno de um objectivo comum, de um conjunto de intervenientes (In), num cenário de partilha de recursos (Rn), desenvolver actividades

⁴⁷ Destaca-se, contudo, que segundo o IAPMEI, a rede de cooperação constitui um instrumento de optimização da interacção dos intervenientes no funcionamento do mercado que assume uma importância técnico-estratégica muito para além da simples gestão de actividades em comum.

(A) devidamente coordenadas no sentido de explorar uma oportunidade ou responder a uma ameaça induzida pela envolvente e com um determinado nível de retorno associado a actividade em geral e a cada interveniente em particular.

Figura 14 – Dimensões Críticas da Cooperação



Fonte: IAPMEI, 2003.

O Equilíbrio entre os cinco factores assinalados na Figura 14 e apresentados no Quadro 22 são reconhecidos como sendo o factor crítico de bons resultados de um processo de cooperação, e de uma rede de cooperação em particular.

Quadro 22 – Identificação dos cinco factores críticos no processo de Cooperação

Os Cinco Factores de Cooperação	
Envolvente	Identificação de ameaças e oportunidades
Actividades	Global e específica de cada interveniente
Recursos	Avaliação de recursos humanos e materiais
Intervenientes	Actividades específicas
Retorno	Ao nível da actividade global e de cada interveniente

Fonte: IAPMEI, 2003.

O processo de constituição de uma rede de cooperação deveria assim, segundo este Organismo, assentar num plano de exploração da actividade a desenvolver, que respondesse as questões apresentadas no Quadro 23:

Quadro 23 – Questões a que o plano de exploração da actividade a desenvolver deve responder.

Plano de Exploração proposto pelo IAPMEI – Questões subjacentes.
- Encontra(m)-se claramente identificada(s) a(s) oportunidade(S) ou ameaça(s) que motivam a constituição da rede?;
- A resposta preconizada para o conjunto de ameaças ou oportunidades identificadas integra-se num objectivo comum a todos os intervenientes?;
- As actividades definidas respondem de forma concreta ao conjunto de oportunidades ou ameaças previamente identificadas?;
- Os recursos a utilizar numa lógica de partilha são (des)adequados tendo em vista as actividades a desenvolver?;
- Os intervenientes no processo de cooperação respondem conjunto a todas as exigências em termos de actividades e recursos a envolver?;
- É claro para todos os intervenientes qual o retorno expectável da participação no processo de cooperação?;
- Estão definidos a partida as áreas e metodologias de avaliação do retorno para cada um dos intervenientes?.

Fonte: IAPMEI, 2003.

Segundo fontes do IAPMEI, a metodologia proposta por este Organismo, baseia-se na experiência colhida junto de casas nacionais e internacionais, as quais demonstram a importância do processo de planeamento e estudo da oportunidade de criação da rede de cooperação. Um trabalho completo de início potencia os adequados níveis de confiança entre os cooperantes face ao risco sempre associado a um processo de resposta a uma ameaça ou oportunidade de mercado.

Nesta óptica, a liderança da rede desempenha um papel fundamental na condução de todo o processo, e na forma como é encontrado o equilíbrio de interesses entre todos os intervenientes. A par do papel motivador a desempenhar pelo elemento líder da rede (e que se centra na figura do gestor da rede), este elemento deve também actuar inserido numa lógica de responsabilização, procurando-se que a conjugação destes dois factores

funcione como motor do processo de implementação da actividade delineada para a rede.

A criação e desenvolvimento de uma rede de cooperação encerra assim um conjunto de aspectos de carácter comportamental a gerir no âmbito da actividade da rede. A prática mostra que a análise por parte dos intervenientes do retorno associado a sua participação na rede apresenta-se como um exercício constante no tempo e em correlação directa com a motivação e o empenho nas actividades específicas que implementa dentro da actividade global da rede.

Assim, a necessidade de avaliação dos pontos fracos, pontos fortes e perspectivas de desenvolvimento das oportunidades de cooperação identificadas encontram-se associadas as características diversas das actividades globais de cooperação em termos de sector, das suas orientações estratégicas e da própria tipologia de intervenientes inerentes aos processos em si.

5.4 O PROGRAMA SISCOOP

O SISCOOP - Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial inseriu-se no âmbito do Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Inter-Empresarial, designadamente no quadro da linha de actuação de “Apoio à Cooperação, Observação e Apoio Especializado às PME”, a que se refere a alínea e) do n.º 1 do artigo 3º da Portaria n.º 680-A/2000 de 29 de Agosto. Decorreu entre Abril de 2003 e Abril de 2004 em Portugal na sequência de outros anteriormente levados a cabo, através de uma parceria público-privada.

O pressuposto que a componente da sua execução deveria ser partilhada por um conjunto de entidades entre as quais as associações empresariais, regionais e/ou sectoriais, “...e, sempre que aplicável, como eventuais parceiros de apoio ao reforço das competências e à transferência das metodologias e instrumentos de apoio já disponíveis ou a disponibilizar no âmbito deste programa” (IAPMEI, contrato, cláusula

1) e o IAPMEI conduziu ao convite público efectuado às primeiras, despoletando desta forma o seu início.

Neste sentido, através da formulação de um plano de trabalhos descritivo da operacionalização de um conjunto de obrigações estipulada num protocolo, que posteriormente seria “validado” e assinado a parceria seria formalizada.

As Associações constituíam-se, por um lado como parceiros responsáveis pela execução do programa, com um papel relevante na dinamização da rede de competências, assegurando a provisão dos serviços a prestar às empresas e, por outro, assumiam-se enquanto entidades facilitadoras, dinamizadoras de um conjunto de actividades de modo a contribuir para a consolidação de um efectivo sistema nacional de cooperação empresarial. Reservando-se o essencial do papel do IAPMEI a funções de concepção, promoção, intermediação, coordenação e acompanhamento, controlo de qualidade e difusão de resultados.

Neste contexto o estudo que se apresenta neste trabalho, pretende essencialmente compreender o Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial (SISCOOP), nomeadamente ao nível da sua adequabilidade e funcionamento (contributo dos seus intervenientes), através das parcerias público-privadas estabelecidas. Por outras palavras, pretendemos avaliar o programa SISCOOP à luz dos diferentes modelos teóricos de cooperação apresentados na primeira parte deste trabalho. Eventualmente detectar *gaps* no processo de formação das redes de cooperação (objectivo do programa), sugerindo medidas para o seu fecho que sejam conducentes á melhoria do funcionamento destes programas.

Para uma melhor compreensão dos intervenientes/participantes neste programa, faremos uma breve apresentação destes, indicando as suas principais funções/obrigações:

Governo (Ministério da Economia)

Foi o órgão responsável, numa primeira fase, pela concepção e elaboração da legislação relativa ao Programa SISCOOP constituindo-se como entidade financiadora do programa, através do ministério da economia.

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

O IAPMEI foi o organismo do Ministério da Economia ao qual foi cometida, no âmbito da componente Parcerias e Iniciativas Públicas do Programa Operacional Economia (POE), a coordenação técnica e processual e implementação do Projecto de Iniciativa Pública – SISCOOP junto do conjunto das Associações protocoladas. As suas funções foram já apresentadas no ponto 5.3 e serão estas também alvo de uma análise crítica, dado este organismo ser também ele um actor importante na compreensão da implementação da presente iniciativa pública.

Associações Empresariais: Participantes no programa

Na iniciativa SISCOOP, foram convidadas a participar no programa 17 Associações, entre as quais se encontram associações regionais e sectoriais, conforme se pode ver no Quadro 24. O seu envolvimento no programa SISCOOP assumiu particularmente a formalidade da natureza do seu papel nesta parceria – entidade facilitadora, tendo as suas áreas de competências sido anteriormente apresentadas no ponto 5.3.

Quadro 24 – Associações Protocoladas com o Programa SISCOOP

Entidade Facilitadora
ACIF-CCIM – Associação Comercial e Industrial do Funchal - Câmara de Comércio e Indústria da Madeira
ACP - Associação dos Comerciantes do Porto
AEPF - Associação Empresarial de Paços de Ferreira
AERLIS - Associação Empresarial da Região de Lisboa
AICCOPN - Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas
AIMMAP - Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal
AIRV - Associação Empresarial da Região de Viseu
ANECRA - Associação Nacional das Empresas do Comércio e da Reparação Automóvel
APICER - Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica
CEA - Conselho Empresarial do Alentejo
CEAL - Confederação dos Empresários do Algarve
NERBA-AE - Associação Empresarial do Distrito de Bragança
NERCAB - Associação Empresarial da Região de Castelo Branco
NERGA - Associação Empresarial da Região da Guarda
NERLEI - Associação Empresarial da Região de Leiria
NERSANT, AE - Associação Empresarial da Região de Santarém
NERVIR - Associação Empresarial de Vila Real

Fonte: Elaboração própria

Empresas: Destinatários finais do programa

As empresas representam o “alvo” do programa, uma vez que é a estas que o programa é dirigido, em particular o conjunto das empresas associadas das entidades facilitadoras protocoladas ao programa.

6 ANÁLISE DE RESULTADOS

O objectivo deste capítulo é apresentar os principais resultados alcançados a partir da pesquisa empírica realizada ao Programa SISCOOP. Conforme explicitado no capítulo 4.2.1), o objectivo dessa pesquisa foi analisar os factores críticos, retirados a partir da literatura, que têm influência na promoção de redes de cooperação inter-empresarial com vista a identificar *gaps* ao nível da concepção e implementação de uma Iniciativa Pública-privada. Pode assim dizer-se que o objectivo último do trabalho é contribuir para a elaboração de políticas públicas, através da identificação de medidas capazes de aumentar a eficiência das Iniciativas Públicas de Dinamização de Cooperação Empresarial promovidas pelo Estado Português.

De seguida passamos a analisar os resultados a partir dos factores críticos encontrados. Esta análise será feita pela comparação de três níveis:

- nível de justificação teórica do factor (Modelos);
- nível de inclusão do factor na concepção do Programa SISCOOP (documentação sobre o programa);
- nível de percepção do factor na implementação do programa (entrevistas).

No capítulo seguinte, Capítulo 7, retiraremos as conclusões da análise de acordo com as seguintes verificações:

- a verificação da ausência do factor ao nível da concepção gera um *gap* Teoria-Concepção e dará origem, se aplicável a uma recomendação para inclusão em futuros programas;
- a verificação da ausência do factor ao nível da percepção na implementação gera um *gap* Teoria-Implementação e dará origem, se aplicável a uma recomendação para melhor monitorização e comunicação entre entidades promotoras e facilitadoras.

6.1 FACTOR: OPORTUNIDADE DA INICIATIVA ATENDENDO ÀS CONDIÇÕES DA ENVOLVENTE

A presença de uma **maior competição** sentida pelas empresas (mercados estrangeiros, tecnologias, etc.) pode contribuir como factor facilitador no processo de formação de redes (Doz et al., 2000) assim como pode fornecer uma explicação do seu próprio surgimento, principalmente na **presença de PME's** (Perrow, 1992).

Para Hakånsson (1987) o conceito de redes organizacionais é abrangente, de um modo geral significa duas ou mais organizações envolvidas em relacionamentos de longo prazo, tendo como objectivo principal dinamizar os diversos processos organizacionais com vista ao alcance da **competitividade, num ambiente cada vez mais turbulento**. Também Miles e Snow (1992) reconhecem este ambiente de competitividade ao estudarem as causas de fracasso nas Redes Organizacionais. Segundo estes, as empresas a partir dos anos 80 passaram a **actuar num ambiente de negócios crescentemente competitivo**, o que as forçou a passarem de uma estrutura coordenada de forma centralizada com multi-níveis hierárquicos para estruturas mais flexíveis do tipo redes.

“ [...] Inserido na Medida 6 - “Apoiar as Parcerias Empresariais”, do Programa de Incentivos à Modernização da Economia (PRIME), o SISCOOP, que decorreu até 30 de Abril de 2004, configurou um atitude pró-activa compatível com dinâmicas de solução para problemas **colectivos que se colocam ao nível da competitividade das PME portuguesas**. [...] “

Site IAPMEI

Segundo dados secundários, recolhidos junto do IAPMEI, é patente que a concepção do Programa SISCOOP decorre de uma iniciativa voluntarista por parte do governo, no sentido de dar resposta a questões de **competição e volatilidade dos mercados** que as PME nacionais enfrentavam.

“ [...]“Valorizar a cooperação empresarial, porquê?... grandes alterações no contexto do exercício da actividade... o **intensificar da pressão da concorrência**; as profundas e contínuas alterações tecnológicas e financeiras; a progressiva e sistemática sofisticação de clientes e de fornecedores [...]“

IAPMEI - UR PME, Revista “Ideias&Mercados”, da NERSANT
Edição: Setembro/Outubro 2005

Na mesma linha de análise, observou-se que quase todos os entrevistados referiram a importância das características da envolvente como factor explicativo do interesse da Cooperação, justificando deste modo a oportunidade desta iniciativa em condições mais adversas.

“Investigador: Qual a sua opinião relativamente ao interesse da Cooperação para as empresas da região?”

Entrevistado: [...] sabemos que com a **globalização, com o desenvolvimento dos mercados actuais**, quanto mais as empresas cooperarem quer ao nível da concorrência, quer a montante, quer a jusante, melhor. Por isso somos defensores da cooperação, pela questão geográfica e de mercado. Caso contrário, comprometem o desenvolvimento delas próprias [...]”

Entidades Facilitadoras

No entanto, por opção do entrevistador a questão não foi directamente colocada às entidades facilitadoras. Procurou-se através de perguntas implícitas, aferir sobre a importância deste item através de respostas espontâneas que de alguma forma se relacionassem com o item. Portanto, não é possível dizer que a participação dos empresários esteve directamente relacionada com as características presentes na envolvente. É possível, no entanto que esse seja um factor importante no momento da implementação do programa, ao representar um primeiro passo em direcção à mobilização dos empresários. Dado que se observou que, em quase todas os entrevistados, este item foi directa ou indirectamente referido.

6.2 FACTOR: AUSCULTAÇÃO DAS ENTIDADES FACILITADORAS NA FASE DE CONCEPÇÃO

Conforme foi visto anteriormente no terceiro capítulo, Mouzas e Ford (2007) consideram que regras e princípios podem limitar os tipos de relacionamentos em que as empresas podem participar, excepto eventualmente quando estamos perante ordens constitucionais (Sabel, 1997). Para avaliar o grau destas “plataformas condicionais de entendimento” (Loughlin, 2005) recorreremos à ideia transmitida por estes autores, que estas ordens constitucionais se constroem a partir dos valores dos actores centrais. Neste sentido, a auscultação das entidades facilitadoras na fase de concepção permitirá ajuizar da possibilidade de construção de plataformas de entendimento.

Segundo estes autores, estes actores centrais (no nosso estudo de caso, IAPMEI e Associações) devem elaborar as bases de acordo que existem e aplica-las através de princípios no sentido de resolverem questões controversas.

No protocolo estabelecido entre o IAPMEI e as Associações pode ler-se o seguinte:

“ [...] a componente execução deverá ser partilhada por um conjunto de entidades – associações empresariais, regionais e/ou sectoriais [...] reservando-se o essencial do papel do IAPMEI para as funções de **concepção, promoção, intermediação, coordenação e acompanhamento, controlo de qualidade e difusão de resultados** [...]”

Protocolo estabelecido entre IAPMEI/Associações

Parece evidente que à entidade facilitadora não é atribuída relevância na concepção do Programa SISCOOP, o que contraria os princípios teóricos e as próprias percepções das entidades facilitadoras como a seguir se pode verificar.

“Investigador: Na sua opinião, o que poderia ter sido feito por parte do IAPMEI? E pelo Ministério (Governo)? Ou por outras entidades?”

Entrevistado: [...] devia haver uma base de planeamento estratégico. Algumas das análises feitas por estes organismos são baseadas em estereótipos estandardizados e há um desfasamento com a realidade o que cria dificuldades à implementação. Estes organismos deviam também atender á **parceria no desenho dos próprios modelos**, não só na parte final [...] Nós as associações temos uma ligação muito próxima as empresas, podemos ser um parceiro altamente qualificado para ajudar, o que não acontece! [...].”

Entidade Facilitadora

Neste sentido, a partir da análise de fontes primárias e secundárias conclui-se pelo não cumprimento do factor crítico “Auscultação das Entidades Facilitadoras na Fase de Concepção do Programa” o que permitiu detectar um *gap* ao nível da teoria-concepção. Note-se que este factor foi referido explicitamente por duas das entidades facilitadoras e implicitamente pela restante maioria dos entrevistados, doze dos restantes 15.

6.3 FACTOR: COMPATIBILIDADE ENTRE AS CONDIÇÕES CONTRATUALIZADAS E AS REGRAS SECTORIAIS

Segundo Mouzas e Ford, (2007) o valor dos recursos dos actores varia em função de **onde e como eles são organizados**. E o padrão típico de interacção entre as empresas compreende vários processos “*give-and-take*”, para além de uma abundância de troca de informações relacionadas, muitas das vezes com terceiros, como e.g. com organismos públicos, associações que os representam e comunidades profissionais etc. Neste sentido, é através da *Multilateral Interaction* que os recursos individuais são activados segundo estes autores. Segundo estes autores, é comum as constituições das redes incluírem imposições externas, aceitando leis ou acordos legais elaborados por membros *standards*.

“ [...] O Programa teve como principais destinatários as Pequenas e Médias Empresas (PME), enquanto potenciais cooperantes, dos sectores do comércio, da construção, da indústria e dos serviços [...]”

Site IAPMEI

Da análise que o programa prevê no que aos destinatários diz respeito é possível verificar a sua excessiva abrangência o que poderá não contemplar as especificidades sectoriais e as leis ou acordos laborais elaborados por membros standard.

“Investigador: Houve uma iniciativa para se fomentar a Cooperação e esta associação participou neste projecto. Foi possível apresentar alguma proposta?”

Entrevistado: [...] temos um **órgão regulador do sector que representamos que define** para avaliar a capacidade económica e financeira, entre outros critérios, 15% em termos de autonomia financeira (hoje, à data podia ser 8 ou 10% dependendo da classe da empresa) e **fomos confrontados com uma exigência** de 25% na apresentação das propostas [...] A verdade é que o IAPMEI não percebeu bem, que a viabilidade dos negócios não passa por critérios financeiros, mas sim pelos próprios negócios, por empresas com capital e que assumem riscos [...].”

Entidades Facilitadoras

Com efeito atente-se no que sucede no Sector da Construção Civil: os rácios financeiros de autonomia financeira aceitáveis pela entidade reguladora do sector, na avaliação da capacidade económica e financeira destas empresas eram muito inferiores ao exigido como condição de acesso ao Programa SISCOOP, isto é uma clara incompatibilidade entre as “Condições Contratualizadas e as Regras Sectoriais”. Tal facto vem validar a nossa suspeita relativamente à abrangência do Programa SISCOOP, que não atendeu na sua fase de concepção às regras sectoriais impostas pelas entidades reguladoras de alguns sectores participantes, revelando a existência de uma *gap* teoria-concepção.

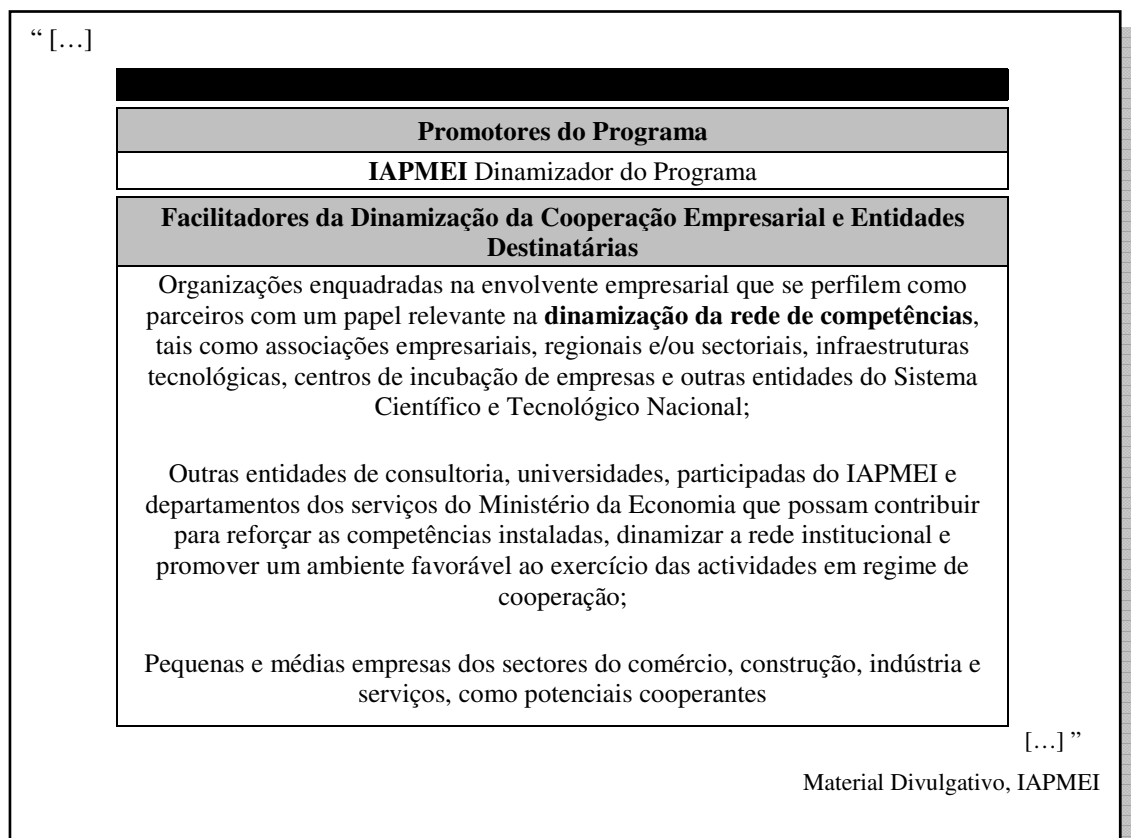
6.4 FACTOR: DINAMISMO DOS RELACIONAMENTOS

Uma terceira influência dos processos de formação de redes (Doz, et al., 2000) é a **acção** das *Triggering Entities*, **enquanto iniciadoras** da formação das redes. O papel

desenvolvido por estas tem sido frequentemente levado a cabo por agências governamentais.

Outra referencia indicada na literatura, está relacionada com o Modelo Italiano de Desenvolvimento Regional (1989) que também prevê a existência de entidades que despoletam o processo, através de políticas governamentais específicas.

Por sua vez o Modelo organizacional em redes de Miles e Snow (1986) identifica **como elementos de conexão um conjunto dinâmico de relacionamentos** activados por projectos específicos através de um eixo principal.



No nosso caso de estudo o IAPMEI, Instituto Público de direito privado, é a entidade que promove estratégias de cooperação entre as empresas, através da dinamização dos relacionamentos entre estas com a colaboração de entidades facilitadoras (Associações).

O modelo Italiano de Desenvolvimento Regional (1989) através das suas principais referências (Brusco e Righi, 1989; Brusco, 1982 e Pyke, 1992), confirma também o observado no estudo do Programa SISCOOP. Com efeito, o modelo italiano prevê a existência de um conjunto de órgãos de apoio às empresas localizadas na região; no nosso estudo, o IAPMEI consubstancia a cúpula do programa e as Associações assumem a figura de agência de desenvolvimento regional. Esta última, quer nos modelos quer no estudo assume-se como o núcleo da rede, agregando todos os actores directa e indirectamente envolvidos.

Por último, também o Modelo de Miles e Snow (1986) permite identificar o papel do IAPMEI (entidade coordenadora) e das Associações (entidades facilitadoras) como elementos de conexão de um conjunto dinâmico de relacionamentos activados pela implementação do Programa SISCOOP.

6.5 FACTOR: ADEQUAÇÃO DO CALENDÁRIO DE IMPLEMENTAÇÃO

Cheng e Li (2001 b) propuseram um modelo que serve como guia de referência para a formação de uma rede de cooperação. Segundo estes autores, a “adequação do calendário de implementação” é um dos factores, que deve ser analisado no diagnóstico que todas as partes envolvidas, devem efectuar como forma de garantir a *performance* da parceria na etapa que denominam formação.

No nosso estudo, consideramos como partes envolvidas nesta etapa o IAPMEI e as Associações, dados os seus “papéis” ao nível da concepção, promoção e implementação do Programa SISCOOP, o qual prevê a formação de redes de cooperação.

Segundo dados secundários fica claro o horizonte temporal do Programa:

“ [...] Em **2003 e 2004 foi desenvolvido** um Programa de Iniciativa Publica visando a promoção e divulgação da cooperação empresarial e de metodologias de suporte à sua identificação e desenvolvimento (SISCOOP) [...].”

7412-(48) DIÁRIO DA REPÚBLICA — I SÉRIE-A N.º 304 — 30 de Dezembro de 2004

Conhecido o período definido para o funcionamento do programa, interessará conhecer a opinião das entidades parceiras (Associações) de forma a ajuizar sobre o factor “Adequação do Calendário de Implementação” na fase de implementação do Programa.

“Investigador: “E, na sua opinião, o que poderia ter sido feito por parte do IAPMEI? E ao nível do Ministério (Governo)? Ou por parte de outras entidades?”

Entrevistado: [...] sentiu-se a **falta de tempo**. Seria bom haver uma **perspectiva de *timings* mais alargados para este tipo de iniciativas** [...].

Entrevistado: [...] E claro, **outro calendário, deviam ser programas em aberto** [...].”

Entidades Facilitadoras

“Investigador: “Em sua opinião acha que o programa funcionou bem ou acha que podia ter sido feito algo diferente para que pudesse ter funcionado bem?”

Entrevistado: O programa funcionou bem, embora exista sempre forma de se melhorar [...] Nestes programas o **estabelecimento de datas limite é sempre uma barreira** [...].

Entrevistado: Funcionou bem em termos de conhecimento técnico adquirido, isto é na teoria. Na prática não, a formação ministrada foi desajustada em termos dos *timings* em que ocorreu, o próprio **calendário do Programa foi demasiado exíguo** face ao tema em apreço, [...].”

Entidades Facilitadoras

“Investigador: Qual a sua opinião no que diz respeito à exequibilidade da Cooperação?

Entrevistado: [...] estes programas não deviam funcionar só com apoios financeiros... as empresas deviam ser obrigadas a participar em sessões de formação, devia haver maior envolvimento por parte dos órgãos governamentais e dada a sua natureza deveriam ter um **calendário maior para a sua implementação** [...].

Entrevistado: [...] a ideia errada de concorrência que permanece associada a cooperação, leva às dificuldades, não é fácil, trata-se de uma questão cultural [...] vai levar algum tempo a ultrapassa e demora a implementar, estas iniciativas contribuía mais caso **os seus prazos fossem mais alargados**, até porque nos permitiam fazer um melhor trabalho [...]

Entrevistado: [...] as empresas acolheram bem a ideia de cooperação, mas o programa acabou por se traduzir em resultados curtos [...] **estes programas são muito circunscritos no tempo**, começam no dia X e terminam em y! [...].”

Entidades Facilitadoras

As perguntas efectuadas pelo entrevistador não foram directas, evitando desta forma a induzir respostas por parte dos entrevistados. Procurou-se aferir sobre a veracidade da percepção dos entrevistados sobre o factor em análise, de uma forma indirecta.

Do conjunto das dezassete entidades facilitadoras entrevistadas, quinze transmitiram considerar diminuto o calendário proposto para a execução do Programa SISCOOP, justificando-se na maior parte das vezes com a natureza do Programa. Note-se no entanto que a maioria das respostas analisadas foram directas.

Neste contexto conclui-se na fase de implementação do Programa pelo não cumprimento deste factor crítico “Adequação do Calendário de Implementação” o que conduziu à existência de um *gap* teoria-implementação.

6.6 FACTOR: EXISTÊNCIA DE ACÇÕES DE SENSIBILIZAÇÃO

Um outro factor retirado do modelo proposto pelo Modelo de Cheng e Li (2001) anteriormente explicitado, são as “Acções de Sensibilização”. Como a análise presente neste estudo recai sobre a etapa de formação, interessará em primeiro lugar, ajuizar se

este factor “Existência de Acções de Sensibilização” esteve presente ao nível da concepção do programa.

“ [...] a) No âmbito da promoção, dinamização e reforço da rede de competências:

- A identificar um espaço de difusão de informação e de atendimento-aconselhamento, com visibilidade adequada, associado à implementação de **acções de divulgação** integrando designadamente *mailings*, encontros empresariais e publicidade nas revistas próprias;
- Realizar, na sua área de intervenção, **pelo menos três acções de sensibilização** e promoção do conceito de cooperação, divulgando as vantagens deste instrumento bem como acompanhar o processo de divulgação do programa e disseminação da cultura subjacente ao conceito “cooperação”;
- Incluir, nomeadamente, nos seus boletins, jornais ou revistas, sites da Internet, **referências ao Programa, às acções de sensibilização e promoção promovidas por si ou pelo IAPMEI[...].**”

Competências atribuídas às Associações de acordo com a 4.ª cláusula
Protocolo estabelecido entre IAPMEI/Associações

O Programa SISCOOP foi estruturado com base em três fases⁴⁸, sendo no âmbito da primeira, denominada “Promoção, Dinamização e Reforço da Rede de Competências” prevista a realização de uma serie de acções de sensibilização. A sua implementação caberia a cada uma das Associações participantes, após a apresentação e validação por parte do IAPMEI de um plano de trabalhos. Este deveria ser apresentado em conformidade com as condições mínimas previstas no âmbito do protocolo estabelecido o qual era previamente enviado às Associações.

É evidente o cumprimento deste factor “Existência de Acções de Sensibilização” dadas as funções definidas para o IAPMEI no âmbito do Programa SISCOOP.

⁴⁸ Estas fases podem ser consultadas integralmente no ponto 5.3.

“[...] No âmbito do presente contrato, o IAPMEI compromete-se a facultar ao Segundo Outorgante, o apoio necessário ao desenvolvimento da sua actividade bem como dos objectivos estabelecidos e dos prazos fixados, a saber:

- a) [...]
- f) validação e acompanhamento do plano de trabalhos proposto pelo Segundo Outorgante participando quando necessário, na concretização das respectivas acções; [...]

Competências atribuídas ao IAPMEI de acordo com a 3.ª cláusula
Protocolo estabelecido entre IAPMEI/Associações

No entanto, os dados recolhidos a partir do conjunto das entrevistas realizadas às entidades facilitadoras, permitiu não só confirmar as nossas suspeitas sobre a sua realização como também concluir sobre a importância que as Entidades Facilitadoras davam a este factor.

“Investigador: Será que já faziam este género de iniciativas antes do Programa? Se sim isso implicou alguma adaptação da organização?

Entrevistado: [...] Sim. Não de uma forma proactiva, mais reactiva. Internamente temos 28 subdivisões e **promovemos muitas reuniões, encontros de forma a criar esses *networkings* entre as empresas.** [...] já em termos de formação, pode-se dizer que houvesse esse acesso através do programa, de outra forma seria difícil [...].”

Entidade Facilitadora

“Investigador: O que poderia ter sido feito, na sua opinião, para fomentar a Cooperação pela Associação?

Entrevistado: [...] Essencialmente **apostar mais na sensibilização** para este tema [...] mas lutamos muito contra a falta de confiança para as empresas se associarem mais a este tipo de iniciativas, a sensibilização é assim muito importante, a sensibilização fomenta a possibilidade de novas iniciativas [...].”

Entidade Facilitadora

Um aspecto que nos parece poder ter alguma importância dada a natureza das respostas obtidas prende-se com a quantidade mínimo prevista para a realização deste tipo de

Acções. Em fase de concepção foram previstas no mínimo três e constatou-se durante a pesquisa empírica face ao carácter implícito das questões efectuadas, que a maioria das Associações procuram cumprir um calendário com deveres e obrigações pré-definidas. Muito embora, como observadora participante, do programa SISCOOP numa das Associações possa testemunhar o contrário. As acções de sensibilização realizadas foram diversas e dispersas geograficamente de forma a ir ao encontro do conjunto dos seus associados e em número superior ao previsto. E os mecanismos de informação utilizados foram os mais diversos: revistas, jornais, boletins informativos da associação, participação em eventos e em acções de formação promovidas pela entidade coordenadora entre outros. Podendo no caso em concreto, como observadora participante, concluir que estas acções levadas a cabo e a frequência com que ocorreram aparentaram ter alguma relação com o desempenho desta Associação no âmbito do Programa SISCOOP.

Pela observação dos dados apresentados é possível aferir pelo cumprimento do factor “Existência de Acções de Sensibilização” retirado do Modelo de Cheng e Li (2001).

6.7 FACTOR: EXPERIÊNCIA ANTERIOR EM PROGRAMAS DE COOPERAÇÃO

Segundo Hakänsson (1987) a rede **representa o produto da sua história em termos das suas memórias, dos seus investimentos em relacionamentos, conhecimentos e rotinas, etc.** Esta ideia, vem reforçada por Mouzas e Ford (2007) que tentam averiguar “como as interacções dos actores afectam e são afectadas pela formação de redes (Mouzas e Ford, 2007).

“ [...] O Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial (SISCOOP), um projecto de Iniciativa Pública concebido, promovido e coordenado pelo IAPMEI, visou potenciar os resultados obtidos e **consolidar a experiência adquirida** com a execução do “Programa de Dinamização da Cooperação Inter-empresarial” desenvolvido no âmbito do PEDIP II (QCA II) [...]”

Site IAPMEI

Neste sentido a verificar-se a experiência anterior das entidades em programas de cooperação, ela poderá ser benéfica em termos de *performance* da Iniciativa SISCOOP.

Quando se interrogaram os entrevistados sobre a sua experiência anterior em actividades/programas de Cooperação, observou-se que, em quase todas as entidades facilitadoras (a única excepção foi AICCOPN e NERLEI) que estas já haviam participado em algum tipo de Programa de Cooperação.

“Investigador: O que levou a Associação a participar neste programa?”

Entrevistado: [...] A associação participa sempre, porque é uma das suas funções, criar dinâmicas nestes âmbitos [...] e na verdade **já não era a primeira vez**, porque tínhamos um outro programa, que era a *formação PME* a partir do qual já vínhamos a trabalhar estes conceito [...].”

Entidade Facilitadora

“Investigador: Será que já faziam este género de iniciativas antes do Programa?”

Entrevistado: [...] Curiosamente uma das situações **mais antigas iniciou-se em 1994** e terminou em 2001/2 (sem apoios financeiros) [...].”

Entidade Facilitadora

Embora não seja possível dizer que a simples participação das entidades facilitadoras em actividades anteriores seja determinante para a *performance* do programa SISCOOP, é, no entanto possível que esse seja um factor importante, dado que os primeiros passos em direcção à mobilização dos empresários para o tema da cooperação sejam dados por estas entidades nesta tipologia de Programas.

Pelo facto de as Associações terem experiência anterior em dirigir outros Programas, é possível que elas tenham aprimorado a habilidade em conciliar interesses e atenuar conflitos entre os seus associados.

É importante ressaltar aqui que os indicadores disponíveis para avaliar o nível de experiência pré-existente são muito precários. Não foi possível obter através desta pesquisa o quadro real do grau de experiência existente entre as diferentes entidades facilitadoras. Foram identificados apenas indícios de que, nas entidades que já haviam dirigido outros programas, a consolidação do Programa se deu de forma mais efectiva. Este é um tema ainda em desenvolvimento e que merece aprofundamento futuro noutras pesquisas.

6.8 FACTOR: CONHECIMENTO ANTERIOR ENTRE ENTIDADE PROMOTORA E ENTIDADE FACILITADORA

Como vimos através da análise do factor anterior este factor crítico “Conhecimento Anterior entre Entidade Promotora e Entidade Facilitadora” pode ser analisado pelo modelo de Hakänsson (1987). De acordo com este modelo, uma das forças que permitem a análise da rede é o “Conhecimento e Estrutura” (ver capítulo 3). Segundo esta força, a concepção das actividades, bem como a utilização dos recursos é vinculada através do **conhecimento** e experiência dos actuais e anteriores intervenientes. E os **conhecimentos dos actores** estão relacionados uns com os outros.

“ [...] O Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial (SISCOOP), um projecto de Iniciativa Pública concebido, promovido e coordenado pelo IAPMEI, visou potenciar os resultados obtidos e **consolidar a experiência adquirida** com a execução do “Programa de Dinamização da Cooperação Inter-empresarial” desenvolvido no âmbito do PEDIP II (QCA II) [...]”

Site IAPMEI

Na análise de dados secundários recolhidos junto da entidade Promotora do Programa SISCOOP, embora não seja directa a referência relativa ao factor “Conhecimento Anterior entre Entidade Promotora e Entidade Facilitadora” fica clara a existência de conhecimento prévio entre as duas entidades.

De forma diferente, dada a opção por um guião de entrevista caracterizado por questões implícitas, observaram-se respostas directas ao factor crítico em análise, aferindo-se pela sua verificação.

“Investigador: O que levou a Associação a participar neste programa?

Entrevistado: [...] O objectivo das associações é proporcionar às empresas da região o maior número de produtos que podem ser benéficos para estas. Desde que reconheçamos que há interesse para as empresas, não há razões para a Associação não ter interesse. O importante é haver oportunidades para as empresas. **Aliás, este programa é um, entre vários, em que participamos, nomeadamente com o IAPMEI [...]**”

Entrevistado: [...] **Situações de parcerias anteriores com o IAPME [...]**.”

Entidade Facilitadora

Como observadora participante no Programa SISCOOP foi-me possível aperceber das dinâmicas internas das Associações, nomeadamente de aspectos relacionados com a sua organização. Na verdade as Associações sectoriais e regionais, ao nível de apoio aos seus associados, contemplam entre outros um serviço relacionado com projectos co-financiados. Projectos coordenados pelo IAPMEI e pela CCDR-n quando de âmbito mais geral e por outras entidades e.g. DGCC, ADI de acordo com as especificidades do âmbito de actuação de cada uma.

De uma forma geral, excepto em dois casos, os entrevistados comentaram ainda favoravelmente o relacionamento pré-existente, percebendo-se que já havia um forte laço de confiança entre as duas instituições. Podendo até dizer-se que este se revelou um indicador que pode demonstrar a pré-existência de um bom nível de conhecimento. Portanto, apesar de não ter sido possível avaliar esse indicador de uma forma directa, ele pode vir a ser testado em estudos posteriores.

Neste sentido, conclui-se pela verificação deste factor crítico “Conhecimento Anterior entre Entidade Promotora e Entidade Facilitadora” identificado a partir do modelo de Hakansson (1987) no Programa SISCOOP quer ao nível da concepção quer ao nível da implementação.

6.9 FACTOR: COMUNICAÇÃO ABERTA

Um dos factores críticos identificados no modelo proposto por Cheng e Li (2001), como guia de referência para diagnosticar a *performance* do estágio correspondente à fase da formação de redes de cooperação, é a existência de **comunicação aberta** entre os diversos intervenientes. Neste sentido, segundo estes autores a sua não observação neste estágio, denuncia diminuição de *performance* ao nível da parceria estabelecida.

Por seu lado, a expressão dos valores centrais definida no modelo proposto por Mouzas e Ford (2007) como uma “ordem superior de constituição”, infere formalidade. Esta formalidade, segundo Stinchcombe (2001) citado no referido modelo, pode ser avaliada entre outros dois critérios, através da observação da **existência de comunicação entre todos os actores**.

Também no modelo de Hakänsson (1987) é feita referência à importância da “Comunicação Aberta”. Segundo este autor, a garantia de adaptação mútua só se obtém através de três vias no interior da rede: o **uso de uma linguagem comum** no que toca a questões técnicas, regras de contratualização e “standardização” de processos, produtos e rotinas; do **assumir por parte dos parceiros que a informação é disseminada de forma democrática e sem oportunismos**, gerando clareza na rede, no sentido de que cada actor parte do princípio que conhece os restantes a ponto comunicar abertamente e resolver com eles os seus problemas; e através do estabelecimento de regras mais ou menos explícitas que se formam e modificam através da interacção, constituindo, ao mesmo tempo, a sua base.

Por último é ainda possível encontrar uma referência a este factor no Modelo de Miles e Snow (1986). Estes autores, salientam que, para que as redes possam funcionar adequadamente seria necessária uma **divulgação completa das informações entre os diversos componentes da rede**, onde os relacionamentos internos e externos assentassem na confiança. Os **actores devem saber tudo o que os outros fazem e esta divulgação deve se dar de forma espontânea** e tornar-se desta forma um novo modo de realizar negócios.

Neste sentido se considerarmos ao nível do estágio de formação das redes (Cheng e Li, 2001) a parceria estabelecida entre o IAPMEI e cada uma das Associações, actores centrais segundo Miles e Snow (1986) que funcionam como elemento de conexão com outros elementos, e que a formalidade resultante da “ordem superior de constituição” definida no modelo de Mouzas e Ford (2007) pode ser representada pelo protocolo estabelecido entre o IAPMEI e as Associações, poderemos ajuizar sobre a verificação deste factor nos dois níveis de análise: concepção e implementação.

No protocolo estabelecido entre as duas entidades, pode ler-se na terceira e quarta cláusula, as citações referentes ao factor em análise: “Comunicação Aberta”:

“ [...] No âmbito do presente contrato, o IAPMEI compromete-se a facultar ao Segundo Outorgante, o **apoio necessário ao desenvolvimento da sua actividade** bem como dos objectivos estabelecidos e dos prazos fixados, a saber: [...]

- g) **transmitir sempre que tal se justifique, orientações relativas à execução,** designadamente de **carácter programático;** [...]

Competências atribuídas ao IAPMEI de acordo com a 3.ª cláusula
Protocolo estabelecido entre IAPMEI/Associações

“ [...] O Segundo Outorgante enquanto entidade facilitadora, de cooperação e de desenvolvimento de actividades em grupo, obriga-se, nos termos deste Contrato, a: [...]

- a) No âmbito da promoção, dinamização e reforço da rede de competências:
- [...];
- **facultar toda a informação** que se revele necessária referente à avaliação interna e/ou externa do projecto; [...]
- d) **assegurar a partilha de informação** com os restantes parceiros da "rede de competências"; [...]
- h) **comunicar ao IAPMEI qualquer alteração** que ponha em causa o cumprimento da prestação de serviço [...].”

Competências atribuídas ao IAPMEI de acordo com a 3.ª cláusula
Protocolo estabelecido entre IAPMEI/Associações

Pela análise dos dados recolhidos junto do IAPMEI, fica claro que este factor “Comunicação Aberta” é referido no protocolo estabelecido entre as duas entidades. No entanto, denota-se a atribuição de um peso superior às obrigações definidas para as entidades facilitadoras. Este aspecto pode assim indiciar a sua ausência ou presença parcial ao nível da implementação do Programa SISCOOP por parte do IAPMEI.

“Investigador: E, na sua opinião, o que poderia ter sido feito por parte do IAPMEI? E ao nível do Ministério (Governo)? Ou por parte de outras entidades?”

Entrevistado: [...] desprotecção total da parte do IAPMEI! **não sabem!** não tem capacidade para pedir, não tem força, não cumprem e não indicam quem tem! [...] **nunca se sabe a quem nos devemos dirigir [...].**”

Entidades Facilitadoras

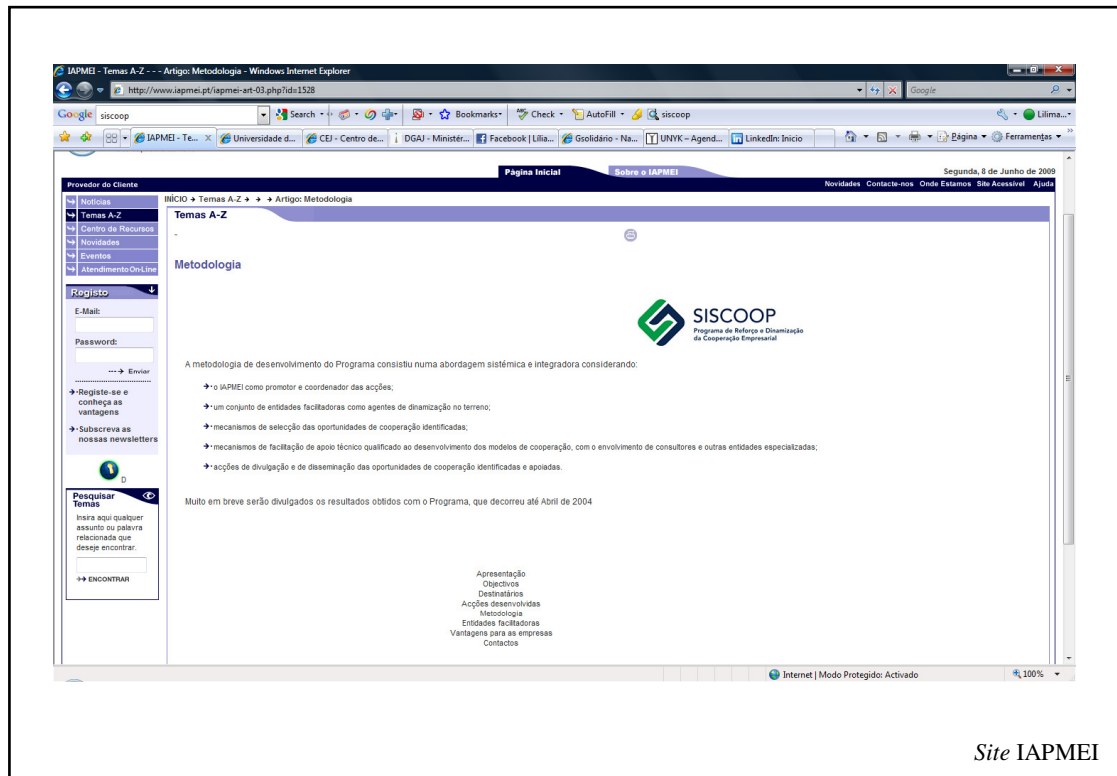
Embora não tenha sido muito mencionado o factor “Comunicação Aberta”, as poucas referências apontam no sentido de haver défice por parte do IAPMEI o que nos sugere a existência de um gap ao nível da teoria-implementação. O factor é teoricamente reconhecido como importante, o programa contempla-o mas na prática ou não é referido pelos entrevistados ou a sua expressão diminuta revela alguma quezila anterior.

6.10 FACTOR: EXISTÊNCIA DE COORDENAÇÃO PELA ENTIDADE PROMOTORA

A forma como são geridas as actividades e recursos, dependerá da organização e **coordenação adoptada** nas relações levadas a cabo entre os actores (Hakänsson, 1987). Note-se ainda que, segundo o modelo de Hakänsson (1987), mesmo que a propagação da informação, seja levada a cabo de forma mais “democrática”, não implica necessariamente igualdade na sua apreensão, gerando, pois, diferenças de poder na rede (benéficas para a mesma), pelo que deve existir uma estrutura de **coordenação** que se mostra essencial no papel de facilitação das interacções e que assume esse papel.

Ainda no modelo de Cheng e Li (2001), a **coordenação** efectiva é apontado como um factor de sucesso no estágio de formação de redes. Este estágio refere-se à execução do

relacionamento para a obtenção dos objectivos estabelecidos entre a parceria nesta fase. Neste modelo, como anteriormente referido, o enfoque será atribuído à parceria estabelecida entre o IAPMEI e as Associações protocoladas.



Site IAPMEI

“ [...] IAPMEI, organismo do Ministério da Economia ao qual foi acometida, no âmbito da componente Parcerias e Iniciativas Públicas do Programa Operacional Economia (POE) a **coordenação técnica e processual e implementação** de um Projecto de Iniciativa Pública [...] pressuposto que a componente execução deverá ser partilhada por um conjunto de entidades [...] responsáveis pela execução do programa e com um papel relevante na dinamização da rede de competências que assegura a provisão dos serviços a prestar às empresas e, [...]”

Protocolo estabelecido entre IAPMEI/Associações

Neste sentido, constata-se através da observação quer do *site* do IAPMEI quer do protocolo estabelecido entre o IAPMEI e as Associações protocoladas os papéis atribuídos a cada um dos intervenientes, sendo clara a identificação do papel de coordenador ao IAPMEI. A constatação da existência de uma estrutura de coordenação como essencial, sugerida ao nível teórico pelos modelos de Hakansson (1987) e Cheng

e Li (2001) na concepção do Programa, sugere a verificar-se ao nível da implementação do Programa, uma maior facilitação das interacções e conseqüentemente dos níveis de *performance* da parceria publico-privada.

“Investigador: O que levou a Associação a participar neste programa?”

Entrevistado: [...] o IAPMEI convidou, na altura fui contactado por um administrador que conhecia bem [...] e apesar de algumas dúvidas sobre se o IAPMEI seria a entidade certa para o concretizar, acabamos por entrar [...].”

Entidade Facilitadora

Esta observação pode instigar uma série de questões. A primeira delas é de que o facto de estar previsto, o factor “Coordenação” no protocolo estabelecido entre as duas entidades, não significa que se tenha assistido a esta.

“Investigador: Será que já faziam este género de iniciativas antes do Programa?”

Entrevistado: [...] já fazíamos pois este é um dos papeis da Associação, **mas não tão coordenadamente** como o faz o IAPMEI [...].”

Entidade Facilitadora

“Investigador: Qual a sua opinião relativamente ao interesse da Cooperação para as empresas da região?”

Entrevistado: Não é uma situação fácil mas a verdade é que esse conceito começa a se visto de forma diferente. Já olham para o lado e não vem só inimigos e isso deve-se muitas das vezes a **factores relacionados com a coordenação destas iniciativas** [...] bem acompanhados e com “credito” as coisas vão para a frente [...] o que muitas vezes sucede é que se perdem os elos e isso faz com que se perca credibilidade [...] pode-se e deve-se trabalhar mais nesse sentido, envolvendo-nos mais nos assuntos [...].”

Entidade Facilitadora

“Investigador: Em sua opinião acha que o programa funcionou bem ou acha que podia ter feito algo diferente para que pudesse ter funcionado bem?”

Entrevistado: sim [...] mas devia existir um maior envolvimento por parte do ministério da economia (IAPMEI, AICEP, etc.). Pois ou há uma liderança nas empresas (o que raramente existe) ou se as Associações não se envolverem completamente não há oportunidades, nem redes [...] pois **não existe coordenação efectiva por parte do estado**[...].

Entidade Facilitadora

As entrevistas realizadas tornam visível, a partir das referências transmitidas ao longo das respostas obtidas, a existência de um gap ao nível da teoria-implementação. As referências à “Existência de Coordenação pela Entidade Promotora”, excepto num único caso revelam sentimentos de desprotecção por parte do IAPMEI. Como observado na maior parte das respostas obtidas, um maior envolvimento por parte da entidade coordenadora na trajectória das actividades que iam sendo desenvolvidas parecem apontar indícios de atitudes capazes de fortalecer o nível de coordenação por parte da entidade promotora, entre as entidades facilitadoras participantes. Neste sentido, parece ficar claro, no que toca às normas estipuladas e praticadas, sugestões ao nível das características que podem ajudar a elucidar formas de se elevar a coesão da parceria.

Neste contexto, pode-se concluir que o factor “Existência de Coordenação pela Entidade Promotora” é teoricamente reconhecido como importante, o programa contempla-o mas na prática fica aquém das expectativas dos intervenientes no Programa.

6.11 FACTOR: APOIO NA FORMAÇÃO DAS REDES PELA ENTIDADE PROMOTORA

Cheng e Li (2001 b) propuseram um modelo com três etapas, que serve como guia de referência para a formação de uma rede de cooperação. Durante todo o processo, factores comuns de sucesso e factores funcionais de sucesso influenciam directamente cada uma das etapas do ciclo de vida da rede. O factor “Apoio na Formação das Redes pela Entidade Promotora” foi retirado deste modelo para avaliar a parceria estabelecida

entre o IAPMEI e as Associações ao nível do estágio “Formação” referido neste modelo.

“ [...] reservando-se o essencial do papel do IAPMEI para as **funções de concepção, promoção, intermediação, coordenação e acompanhamento, controlo de qualidade e difusão de resultados** [...].”

Protocolo estabelecido entre IAPMEI/Associações

Ao nível da concepção do Programa, constatou-se que embora as funções do IAPMEI sejam mencionadas no início do contrato celebrado entre ambas as entidades, as obrigações do IAPMEI vêm claramente descritas na terceira cláusula do referido Protocolo. Neste sentido, este factor “Apoio na Formação das Redes pela Entidade Promotora” vem claramente identificado ao nível da concepção do programa, confirmando o pressuposto pela teoria.

“ [...] No âmbito do presente contrato, o IAPMEI compromete-se a facultar ao Segundo Outorgante, o **apoio necessário ao desenvolvimento da sua actividade** bem como dos objectivos estabelecidos e dos prazos fixados, a saber:

- a) suporte logístico sob a forma de apoio à organização interna visando a adequada visibilidade da "Rede de Competências" junto das PME;
- b) disponibilizar metodologias e ferramentas de trabalho;
- c) facilitar contactos com organizações diversas, nomeadamente as infra-estruturas tecnológicas, para a sua adesão ao papel de Consultores e de agentes dinamizadores.
- d) dinamização de adequadas acções de preparação técnica visando a consolidação de competências tendo em vista potenciar o conhecimento adquirido;
- e) disponibilização de uma infra-estrutura informática e de comunicações de suporte à "Rede de Parcerias" e um sistema de informação de gestão, peças essenciais ao armazenamento de dados, exploração e difusão da informação;
- f) validação e acompanhamento do plano de trabalhos proposto pelo Segundo Outorgante participando quando necessário, na concretização das respectivas acções.
- g) transmitir sempre que tal se justifique, orientações relativas à execução, designadamente de carácter programático;
- h) acompanhar, controlar e fiscalizar o cumprimento de todos os aspectos técnicos e legais necessários;
- i) analisar e aprovar os relatórios de execução, de acordo com os objectivos previstos [...]”

Competências atribuídas ao IAPMEI de acordo com a 3.ª cláusula
Protocolo estabelecido entre IAPMEI/Associações

No que diz respeito à sua análise ao nível da implementação do Programa, procurou-se aferir sobre, até que ponto a presença de determinadas condições definidas no protocolo de parceria foram cumpridas ou superadas, no que diz respeito às actividades desenvolvidas pelo IAPMEI para apoio à formação de redes.

Como observadora participante pude verificar o apoio prestado pelo IAPMEI tanto de uma forma pró-activa em situações em que este se disponibilizava para o fazer, por verificar que seria necessário e útil e estaria ao seu alcance, como de uma forma reactiva sempre que este apoio era solicitado. Como principais apoios destacava os quatro primeiros itens referidos da terceira cláusula do protocolo, podendo comprovar a sua realização. No âmbito do suporte logístico, foi fornecido material de divulgação suficiente para a adequada visibilidade do programa junto dos associados da entidade facilitadora. Acresceu ainda, a disponibilização de técnicos qualificados por parte do IAPMEI nas diversas actividades de divulgação promovidas pela associação. E a disponibilidade destes, no sentido de estabelecer contactos com organizações diversas na procura de tecnologias procuradas pelos associados.

As acções de preparação técnica representaram outro tipo de apoio fornecido pelo IAPMEI. Tinham como objectivo a consolidação de competências quer ao nível dos cooperantes, quer ao nível dos consultores/associações, visando desta forma potenciar o conhecimento adquirido desde o início da iniciativa.

No total, segundo dados recolhidos como observadora participante numa das Associações da região Norte foram realizadas quatro acções de preparação técnica, entre Novembro de 2003 e Dezembro de 2004, entre as quais apenas uma se dirigiu aos potenciais cooperantes. Estas foram dirigidas em simultâneo ao conjunto das entidades protocoladas e aos potenciais cooperantes (associados das primeiras) da região norte e centro respectivamente (Quadro 25).

Quadro 25 – Acções de Preparação técnica levadas a cabo pelo IAPMEI

Data e Local	Destinatários
26.11.03, Coimbra (1. ^a)	Entidades Facilitadoras
13.01.04, Porto (2. ^a)	Entidades Facilitadoras
15.01.04, Lisboa (2. ^a)	Entidades Facilitadoras
17.03.04, Coimbra	Cooperantes
29.03.04 Porto e Lisboa (3. ^o)	Entidades Facilitadoras

Fonte: Elaboração própria

Neste sentido foi observado e comprovado o factor extraído do Modelo de Cheng e Li, (2001), a partir do testemunho da autora, enquanto observadora participante. Muito embora a propósito de outros factores, tenham sido ou serão referidos testemunhos retirados das entrevistas que o possam também comprovar.

Por último, muito embora o factor “Apoio na Formação das Redes pela Entidade Promotora” se tenha verificado quer ao nível da sua concepção e implementação, não apresentando desta forma indícios de *gaps* com a teoria previamente exposta, parece-nos importante referir um outro aspecto decorrente da análise deste factor. Muito embora, as funções ao nível da concepção do programa estejam identificadas (c.f. ilustrado), pode ser discutível a forma escrita como as mesmas se encontram redigidos, relativamente à sua objectividade. No entanto, não foi possível aferir sobre a influência deste aspecto nos resultados obtidos neste trabalho, revelando-se este um outro indicador que valeria a pena observar em estudos futuros.

6.12 FACTOR: EXISTÊNCIA DE CONFIANÇA ENTRE PARCEIROS

Na explicação do modelo de Hakänsson (1987), Blau (1968) e Grabher (1993) afirmam que as relações dentro da rede começam por fundar-se em pequenas transacções de baixo risco onde a **confiança** requerida é baixa, passando depois a fases mais avançadas, onde os actores provam uns aos outros serem dignos de confiança. Grabher (1993) acrescenta ainda, que a garantia desta adaptação mútua só se obtém através de três vias no interior da rede: o **uso de uma linguagem comum no que toca a questões técnicas, regras de contratualização e “standardização” de processos, produtos e**

rotinas; do assumir por parte dos parceiros que a informação é disseminada de forma democrática e sem oportunismos, gerando clareza na rede, no sentido de que cada actor parte do princípio que conhece os restantes **a ponto comunicar abertamente e resolver com eles os seus problemas;** e através do **estabelecimento de regras mais ou menos explícitas** que se formam e modificam através da interacção, constituindo, ao mesmo tempo, a sua base.

Um outro modelo que faz referencia a este factor “Existência de Confiança entre Parceiros” é o Modelo de Cheng e Li (2001) quando na etapa “formação” se refere a um acordo, implícito ou explícito, entre os parceiros-chave para o estabelecimento de uma relação com o propósito mútuo de explorar novas oportunidades de negócio e alcançar os objectivos e metas estabelecidas pelo grupo e apresenta factores de sucesso associados a este estágio de progresso do ciclo de vida da rede.

Ainda segundo o modelo de Miles e Snow (1986) para que as redes possam funcionar adequadamente seria necessária uma divulgação completa das informações entre os diversos componentes da rede, onde os **relacionamentos internos e externos assentassem na confiança.**

Como já referido anteriormente neste trabalho, ao nível do modelo de Hakansson (1987) consideramos a existência de actores institucionais e individuais, sendo nesta análise atribuído enfoque aos actores institucionais. E no Modelo de Cheng e Li (2001), dada a etapa em estudo ser a da formação, consideramos a parceria estabelecida ao nível da parceria publico-privada estabelecida. Neste contexto, analisaremos este factor “Existência de Confiança entre Parceiros” ao nível da confiança existente entre o IAPMEI e as Associações.

“ [...] No âmbito do presente contrato, o IAPMEI compromete-se a facultar ao Segundo Outorgante, o apoio necessário ao desenvolvimento da sua actividade bem como dos objectivos estabelecidos e dos prazos fixados, a saber: [...]

- g) “transmitir sempre que tal se justifique, orientações relativas à execução, designadamente de carácter programático; [...].”

Competências atribuídas ao IAPMEI de acordo com a 3.ª cláusula
Protocolo estabelecido entre IAPMEI/Associações

“[...] O Segundo Outorgante enquanto entidade facilitadora, de cooperação e de desenvolvimento de actividades em grupo, obriga-se, nos termos deste Contrato, a:

- a) No âmbito da promoção, dinamização e reforço da rede de competências: [...]
 - facultar toda a informação que se revele necessária referente à avaliação interna e/ou externa do projecto; [...]
- e) apresentar, no final da intervenção, um relatório das actividades desenvolvidas e dos resultados obtidos, no âmbito do Programa e de acordo com modelo a definir; [...]
- h) comunicar ao IAPMEI qualquer alteração que ponha em causa o cumprimento da prestação de serviço; [...].”

Competências atribuídas à Entidade Facilitadora de acordo com a 4.ª cláusula
Protocolo estabelecido entre IAPMEI/Associações

Como se pode constatar através da análise de alguns elementos do protocolo estabelecido entre as duas entidades existem acções descritas no mesmo que evidenciam sinais de confiança. Neste sentido, fica clara a identificação deste factor ao nível da concepção uma vez que de acordo com a teoria é visível o uso de uma linguagem comum no que toca a questões técnicas, regras de contratualização e “standardização” de processos, através do estabelecimento de regras mais ou menos explícitas entre as duas entidades (Håkansson, 1987). Este factor é ainda referido ao nível da “formatação” do programa (Cheng e Li, 2001) e os relacionamentos internos e externos ao nível do elemento de conexão (no nosso estudo, Iapmei e Associações) evidenciam sinais de assentar na confiança (Miles e Snow, 1986)

Curiosamente, no que diz respeito à análise deste factor ao nível da implementação do Programa, os entrevistados que maioritariamente se expressaram positivamente

relativamente ao factor “Conhecimento anterior entre Entidade Promotora e Facilitadora”, apresentando indícios de pré-existência de um razoável nível de conhecimento (capital social), nas questões relacionadas com o desfecho do Programa SISCOOP, revelam opiniões contraditórias no que diz respeito ao factor “Existência de Confiança entre Parceiros”.

“Investigador: Houve uma iniciativa para se fomentar a Cooperação e esta associação participou neste projecto. Foi possível apresentar alguma proposta? Esta proposta foi financiada? Se foi financiada foi na medida das suas expectativas?

Entrevistado: [...] financiamento não foi de acordo com as condições expectáveis, foi-nos dito que iria existir uma linha de acesso a posteriores programas/ incentivos, o que não sucedeu! [...].”

Entidades Facilitadoras

De uma forma geral (excepto em dois casos) através das entrevistas realizadas, observou-se uma quebra de expectativas por parte das entidades facilitadoras. No âmbito deste programa, previa-se a detecção e análise de viabilidade de propostas de formação de redes, as quais se esperava concretizar através do acesso directo a novas iniciativas conforme lhes fora transmitido. Ora de acordo, com os sinais de confiança transmitidos no início e ao longo do Programa, seria de esperar de acordo com a teoria que esta evoluísse para níveis mais elevados, o que não sucedeu. Neste contexto, a análise deste factor indicia um *gap* teoria-implementação embora o Programa o contemple.

Este exemplo escolhido é de extrema importância não só porque a maioria das entidades facilitadoras revelaram não ter existido lugar à implementação, por parte dos seus associados, dos projectos que delinearam executar como fragilizou os relacionamentos pré-existentes entre as duas entidades. Neste sentido seria desejável que em programas futuros haja a preocupação em promover a confiança entre promotora-facilitadoras.

Portanto, apesar de não ter sido possível obter *feed-back* dos entrevistados relativamente a este factor, Existência de Confiança entre Parceiros, a autora como observadora

participante constata a existência de confiança entre os actores institucionais durante a vigência do programa.

6.13 FACTOR: EXPERIÊNCIA PRÉVIA DOS PARCEIROS EM TRABALHAREM EM CONJUNTO

Segundo Hakänsson e Johanson (1992), o conhecimento e a **experiência dos recursos** possuem uma importância fulcral, na medida em que sendo estes heterogéneos a partir da sua combinação, assiste-se a maiores níveis de *performance* sob os processos de aprendizagem, **experiência** e adaptação. Deste modo, os autores afirmam que os **recursos podem ser caracterizados através dos actores que os controlam**.

Uma outra referência encontrada na literatura é observada no modelo Italiano de Desenvolvimento Regional e Organizacional. Entre outros autores, Goodman e Barnford (1989), Zeitlin (1989), Pyke, Becattini e Sengenberger (1990), Garofoldi (1992) apontam algumas das causas principais do desenvolvimento observado em Itália, através da identificação de um conjunto específico de características presentes no contexto desse ambiente local, entre elas a **existência de colaboração entre as empresas**.

De acordo com Doz et al. (2000) a formação de redes pode ser facilitada por condições que dão origem á confiança na rede como a “Experiência Prévia de Trabalho Conjunto”, por parte dos potenciais cooperantes. Segundo estes, entre as actividades que referem como possíveis de dominar o processo de formação de redes e que referem este factor crítico, encontram-se as seguintes: Interesses Semelhantes, *Seeking Domain Consensus* e Continuidade da Expectativa. De acordo com a actividade Interesses Semelhantes um dos motivos por que os sócios podiam considerar entrar num consórcio é a existência de ligações. A preexistência de relacionamentos, origens comuns de indústrias, ou características organizacionais semelhantes levam as empresas a reconhecer interesses semelhantes na colaboração. Por outras palavras, **relacionamentos passados prósperos** geram um nível de confiança que facilita a colaboração (Lazerson, 1988; Piore e Sabel,

1984; Powell, 1990, 1996). Nas actividades de *Seeking Domain Consensus* por sua vez, quando **existem relações anteriores entre os participantes** tornam provável a presença no momento da colaboração, de algumas das partilhas de expectativas acerca da *performance* já sentidas anteriormente, facilitando desta forma a formação de consórcios entre os parceiros. Por último neste modelo, a propósito da actividade Continuidade da Expectativa é referido que alguns autores discutem que os **participantes que nunca tiveram nenhuma experiência entre si** apenas podem construir uma “sombra sobre o futuro” de acordo com a experiência que vão adquirindo. Esta referência é importante na medida em que segundo Doz et al. (2000), as redes inseridas em estruturas sociais maiores, podem causar aos parceiros maiores expectativas de continuidade.

No modelo de Mouzas e Ford (2007) a constituição das redes são determinadas por três forças elementares *multilateral exchange*, *focal frames* e *recursive time*, as quais tem subjacente os efeitos da existência de relações anteriores entre os parceiros. No caso *multilateral exchange*, porque podem abranger convenções factuais, físicas e sociais que circundam as trocas. Os *focal frames* são versões refinadas de **experiência sedimentada em trocas anteriores**. E por último, quando explicam o que entendem por *recursive time* o tempo de relacionamento não aparece como um processo linear, mas como uma prática recessiva

Neste sentido, através da pesquisa empírica procurou-se aferir se este factor “Experiência Prévia de Trabalho Conjunto” (por parte das empresas) foi considerado ao nível da concepção do programa e levado em conta nas actividades desenvolvidas pelas Associações.

No que diz respeito à concepção do Programa SISCOOP, nomeadamente à sua regulamentação e outros aspectos formais (protocolo, metodologias propostas por este organismo⁴⁹, acções de preparação técnica, entre outros) comprovou-se a partir da análise de dados recolhidos junto do IAPMEI pela sua não observação ou seja pela

⁴⁹ Estes podem ser consultados no ponto 5.3 onde é descrito o conjunto das obrigações relativas a cada um dos parceiros (IAPMEI e Associações) bem como apresentado o plano de exploração proposto pelo IAPMEI.

inexistência de qualquer referência a este factor “Experiência Prévia dos Parceiros em Trabalharem em Conjunto” conduzindo à detecção de um gap ao nível da teoria-concepção. O factor é teoricamente reconhecido como importante pelos modelos: Hakänsson (1992), Italiano de Desenvolvimento regional, Doz et al. (2000) e Mouzas e Ford (2007) e não é tido em conta na concepção do SISCOOP.

Ora, vejamos o que aconteceu ao nível da implementação do Programa isto é se o factor “Experiência Prévia de Trabalho Conjunto” foi levado em conta por parte das entidades facilitadoras no processo de detecção de oportunidades de formação de redes de cooperação.

“ [...] Actualmente as relações entre os vários cooperantes são caracterizadas por um bom relacionamento inter-pessoal, fruto de uma partilha de **experiências já longínqua em diversos trabalhos que conjuntamente** (“subcontratação de serviços”) tem desenvolvido nos últimos vinte anos [...].”

Rede EDIRA - Reabilitação Urbana
Formulário da Entidade Facilitadora: Oportunidade de Cooperação Identificada

“ [...] Actualmente as relações entre os vários cooperantes são meramente comerciais, embora já alicerçadas num bom relacionamento pessoal, caracterizado pelo reconhecimento e admiração mútuo entre todos os cooperantes fruto do já **histórico relacionamento comercial que detêm** [...].”

Rede T&A – Tecnologias Associadas
Formulário da Entidade Facilitadora: Oportunidade de Cooperação Identificada e Validada

Os dados recolhidos junto de uma das Associações protocoladas com o Programa SISCOOP, permitem constatar que este factor foi levado em conta na apreciação efectuada por esta Entidade Facilitadora. Na verdade, a natureza e missão destas Entidades, por si só, indiciam a possibilidade destas procurarem “juntar” empresas com relacionamentos anteriores. Se não vejamos:

“Investigador: Será que já faziam este género de iniciativas antes do Programa?”

Entrevistado: [...] Sim, o nosso papel é juntá-las, arranjar mercados e ajuda-los no seu desenvolvimento (às vezes até já se conhecem e trabalham em conjunto, etc.) [...] mas sem nos substituímos a elas. É abrir portas, desbloquear situações! [...].”

Entidades Facilitadoras

Neste contexto, pode-se concluir que o factor “Experiência Prévia de Trabalho Conjunto” é teoricamente reconhecido por vários modelos como assinalado anteriormente e embora não seja referido ao nível da concepção do programa, na prática há o reconhecimento por parte dos intervenientes no Programa da sua importância no processo de formação de redes de cooperação.

6.14 FACTOR: COMPLEMENTARIDADE DE COMPETÊNCIAS/RECURSOS

Segundo a literatura, os objectivos subjacentes aos processos de formação de redes de cooperação e as formas de associação escolhidas pelas empresas são diversos (c.f. descrito no Capítulo 3). Na organização em rede proposta pelo Modelo de Miles e Snow, (1996) é sugerida a **complementaridade de actividades** entre as empresas.

Segundo o modelo de Hakänsson (1987) o facto dos vários actores percepcionarem estrategicamente a necessidade de deter determinado tipo de funções e competências que não incorporam internamente, dado que a **exploração de complementaridades** têm a ver, de uma forma geral, essencialmente com a **partilha de recursos e competências** com vista à criação de valor conjunto, leva-os, de alguma forma, a cooperar no sentido da sua obtenção e aproveitamento, beneficiando da vantagem da co-especialização

As redes de empresas flexíveis descritas no modelo Italiano de Desenvolvimento Regional (1989) constituem-se através de objectivos mais genéricos ou restritos. Neste modelo é descrito como e.g. de “Complementaridade de Competências/Recursos”o caso da manufactura, várias empresas podem produzir partes de um equipamento, o qual

pode ser comercializado, divulgado e assistido tecnicamente através de um consórcio, simulando a forma de gestão de uma grande empresa, com a diferença de possuir uma maior flexibilidade.

Segundo dados recolhidos junto do IAPMEI constata-se que embora explicitamente não se verifique a inclusão deste factor quer no protocolo quer no plano de exploração proposto pelo IAPMEI ele é implicitamente referenciado nesses documentos, sugerindo indícios da sua consideração ao nível da implementação do programa.

“ [...] b) No que concerne à **Identificação, Selecção e Apoio qualificado a oportunidades de Cooperação** em rede e, dado que se pretende identificar, seleccionar e apoiar a criação, consolidação e desenvolvimento de oportunidades de cooperação considerados com potencial de desenvolvimento, reunindo as condições de acesso definidas, o Segundo Outorgante deverá: “ [...]”

- apoiar e servir de mediador entre os potenciais intervenientes do processo de cooperação a estabelecer, implementar e consolidar [...]”

Competências atribuídas à Entidade Facilitadora de acordo com a 4.^a cláusula.
Protocolo estabelecido entre IAPMEI/Associações

“ [...] os recursos a utilizar numa lógica de partilha são (des)adequados tendo em vista as actividades a desenvolver ? [...] os intervenientes no processo de cooperação respondem conjunto a todas as exigências em termos de actividades e recursos a envolver? [...]”

Plano de Exploração proposto pelo IAPMEI

Neste sentido de forma a aferir sobre a suspeita que recaí ao nível do factor “Complementaridade de Competências/Recursos”, recorreu-se à observação de outras fontes secundárias:

“ [...]

2.2 COOPERAÇÃO FORMAL EM PME – objetivos estratégicos

- Cooperar para crescer – acções de redimensionamento e incremento organizacional
 - Crescimento empresarial equilibrado
 - Crescimento quantitativo e amadurecimento qualitativo
- Cooperar para obter dimensão crítica
 - Partilha de recursos e competências
 - Cooperação recíproca, sequencial ou conjunta
- Cooperar para ganhar flexibilidade produtiva e capacidade de resposta à procura
 - Rapidez e capacidade de adaptação
 - Diversificação

[...]”

Acções de Preparação Técnica (IAPMEI).
Coimbra e Lisboa: 22 e 23 de Janeiro de 2004

“ [...]

Reflexões e Conclusões

Condições facilitadoras associadas à definição do projecto:

- Objectivos iniciais em **número restrito** (a cooperação é um processo progressivo de aprendizagem)
- **Complementaridade dos cooperantes** em termos dos produtos fabricados, evitando ou minorando os riscos de rivalidade
- **Estabilidade da base de cooperantes** ou, pelo menos, estratégia clara de alargamento da rede

[...]”

Acções de Preparação Técnica (IAPMEI).
Coimbra e Lisboa: 22 e 23 de Janeiro de 2004

Concluindo-se desta forma que no âmbito do Programa SISCOOP assim como observado na generalidade da literatura, apresentada na primeira parte deste trabalho, os objectivos que levam as empresas e os motivos subjacentes à identificação de oportunidades de cooperação por parte das entidades facilitadoras não se restringem ao factor “Complementaridade de Competências/Recursos”.

Neste contexto fica claro que o factor identificado a partir dos modelos, Miles e Snow (1996), Hakänsson (1987) e Italiano de Desenvolvimento Regional é contemplado ao nível da concepção do programa.

Neste sentido a verificar-se a sua referência ao nível da implementação do Programa, não se detectaram *gaps* ao nível da análise deste factor “Complementaridade de Competências/Recursos”.

Assim, poder-se-á questionar, no âmbito dos modelos apresentados, se houve, por parte das entidades facilitadoras, detecção de oportunidades de Redes de Cooperação que partiram da associação de empresas com competências e/ou recursos complementares.

“ [...] os benefícios apontados por estes cooperantes para a formalização desta rede prendem-se com razões ligadas, [...] com a **complementaridade existente entre as diferentes actividades** [...] os recursos materiais e tecnológicos e, humanos respeitantes a cada especialidade serão complementados entre si, através do fornecimento global do serviço encomendado. Havendo ainda, provavelmente a partilha de equipamentos sociais, imobilizado [...] esta situação é desde já prevista pelos intervenientes que tencionam reunir na fase de orçamentação, por forma a definir aspectos como os **recursos a afectar, tendo em atenção quer as competências como os meios de cada um dos cooperantes** na apresentação das suas propostas, bem como outros aspectos inerentes à própria resposta como o preço a praticar, a calendarização, garantias, etc. [...]”

Rede EDIRA - Reabilitação Urbana .
Formulário da Entidade Facilitadora: Oportunidade de Cooperação Identificada e Validada

“ [...] Os benefícios que os cooperantes aspiram obter [...] que se traduziram para além do fornecimento de um **serviço complementar** na área da construção civil [...] no que diz respeito aos recursos a ceder, está desde já definido que todos os intervenientes disponibilizaram à rede os seus meios e serviços, c.f. se demonstra nos estatutos que se apresentam em anexo [...]”

Rede T&A – Tecnologias Associadas.
Formulário da Entidade Facilitadora: Oportunidade de Cooperação Identificada e Validada

Segundo a análise de dados primários recolhidos e enquanto observadora participante, fica clara a importância da complementaridade de actividades assumida pelos potenciais cooperantes (Miles e Snow, 1986). Por outras palavras, constatou-se o cuidado que os potenciais cooperantes tiveram relativamente à partilha de recursos e competências com vista à criação de valor conjunto (Håkansson, 1987). Neste sentido, não houve detecção de nenhum nível de *gap* (concepção e implementação) relativamente ao factor “Complementaridade de Competências/Recursos” considerado relevante pela teoria.

6.15 FACTOR: ACTIVIDADES PARA FORMAR REDES COM COMPATIBILIDADE DE INTERESSES

De acordo com o desenvolvimento de esforços durante o processo de negociação, segundo Doz et al. (2000) na actividade *Seeking Domain Consensus* são alcançados acordos entre os potenciais cooperantes ao nível das suas expectativas acerca da *performance*, da inclusão ou não de outros parceiros, da extensão da aliança e das definições de equidade e eficiência. Para estes autores, este factor representa assim o que chamam *meetings of the mind*. Por outras palavras, a existência destes, permitiria aos potenciais colaboradores alcançar **compatibilidades, não só intelectualmente e estrategicamente, mas também culturalmente e eticamente.**

No sentido de tentar aferir, se este factor “Actividades para Formar Redes com Compatibilidade de Interesses” foi tido em conta na concepção do programa, recolhemos dados secundários, nomeadamente fontes de documentação como as que apresentamos de seguida:

“ [...] No que concerne à **Identificação, Selecção e Apoio qualificado a oportunidades de Cooperação** em rede [...], o Segundo Outorgante deverá:

- Colocar em contacto potenciais intervenientes com necessidades e problemas comuns ou para as quais as novas oportunidades/desafios poderão ser motivadoras de processos de cooperação;
- Apoiar e servir de mediador entre os potenciais intervenientes do processo de cooperação a estabelecer, implementar e consolidar; [...].”

Competências atribuídas à Entidade Facilitadora de acordo com a 4.ª cláusula Protocolo estabelecido entre IAPMEI/Associações

“ [...]

Reflexões e Conclusões

Condições essenciais associadas à definição do projecto:

- **Estratégia bem definida à partida**, centrada em domínios de experiência e posição competitiva dos parceiros
- Incidência da cooperação em **áreas centrais** do negócio
- Definição (e delimitação) clara das **actividades a desenvolver em cooperação**
- Separação clara das **actividades a exercer em rede** e das actividades a desenvolver **isoladamente**
- Definição, através de acordo escrito, das **relações contratuais** entre cada parceiro e a rede, afim de evitar estratégias de apropriação assimétrica de benefícios

SISCOOP - Preparação Técnica da Rede de Competências 76
V

“ [...]

Acções de Preparação Técnica (IAPMEI)
Coimbra e Lisboa: 22 e 23 de Janeiro de 2004

Pela observação dos dados apresentados acima, constatou-se que o Programa ao nível da sua concepção contemplou o factor evidenciado ao nível teórico pelo modelo de Doz et al. (2000). O protocolo estabeleceu, para as entidades facilitadoras, a realização de actividades necessárias (*meetings of the mind*) para que fosse possível aos potenciais colaboradores alcançarem as compatibilidades necessárias à formação de parecerias. Por sua vez as acções de preparação técnica apresentam nas suas recomendações/conclusões

um conjunto de condições a ter em conta por parte das entidades facilitadoras, nas quais se encontra subjacente o respeito pela compatibilidade de interesses entre as potenciais cooperantes.

Ainda a partir do recurso à observação de dados primários foi-nos possível aferir, ao nível da implementação, sobre a adequabilidade do factor “Actividades para Formar Redes com Compatibilidade de Interesses”.

“ [...] difícil apontar a génese desta oportunidade de cooperação [...] no entanto, se quisermos situar a **génese da tomada de consciência** e/ou ocorrência da percepção do potencial da formalização destas atitudes e comportamentos destes cooperantes, esta remonta a meados do ano transacto. **Fruto das acções de sensibilização e dinamização** do conceito de cooperação inter-empresarial, levadas a cabo pela AICCOPN, no âmbito do presente projecto [...].”

Formulário da Entidade Facilitadora,
Oportunidade de Cooperação Identificada e Validada pelo IAPMEI

Enquanto observadora participante pude constatar o interesse manifestado por parte dos potenciais cooperantes através das questões que foram discutidas no final da sessão entre os diversos grupos que se começavam a criar.

As entrevistas realizadas, por sua vez, foram outra fonte de dados analisada a partir das quais foi possível constatar que as actividades promovidas pelas Associações tiveram o efeito *Seeking Domain Consensus* referido por Doz et al. (2000). Segundo estes autores, e.g. visões semelhantes inicialmente sobre a estrutura do consórcio, objectivos, operações, grau de informação partilhada entre outros representam factores/motivos que os parceiros atendem quando consideram cooperar.

“Investigador: Que balanço faria deste programa no que diz respeito à sua Associação?”

Entrevistado: [...] foi bom. Para além das oportunidades apresentadas, existem outras que hoje funcionam (não apoiadas formalmente, e.g. casos de internacionalização) [...] estas coisas **permitem sempre algum networking**, isto é que os **empresários se conheçam, troquem informações, objectivos, etc.** que muitas vezes acabam por se desencadear para além dos limites destes programas[...].”

Entidades Facilitadoras

Neste sentido, pode-se concluir pela inexistência de gaps, quer ao nível da concepção quer implementação do Programa. O factor “Actividades para Formar Redes com Compatibilidade de Interesses” é teoricamente considerado importante, o programa leva-o em conta e as entidades facilitadoras reconhecem a sua amplitude no que diz respeito às acções que dirigem aos seus associados.

6.16 FACTOR: PERCEPÇÃO PRÉVIA DE COMPATIBILIDADE DE INTERESSES

O factor “Percepção Prévia de Compatibilidade de Interesses” chama a atenção para aspectos relacionados com o comportamento das empresas cooperantes. Segundo Doz et al. (2000) o reconhecimento dos interesses semelhantes, não necessariamente como origem da mudança ambiental, frequentemente é apontado na literatura como uma segunda condição para a formação de redes. Como exemplo de facilitação no reconhecimento de interesses semelhantes por parte das empresas, a preexistência de relacionamentos (factor já analisado), origens comuns de indústrias, ou características organizacionais semelhantes são normalmente apontados.

Conforme já analisado, quando da observação do factor “Actividades para Formar Redes com Compatibilidade de Interesses”, existiram acções levadas a cabo pelas entidades facilitadoras no sentido de “juntar” os associados, as quais segundo Doz et al. proporcionariam o ambiente favorável à validação deste factor. Neste sentido a análise efectuada conduz-nos à inexistência de *gap* ao nível da teoria-concepção, o qual importa ainda analisar ao nível da implementação do programa.

Enquanto observadora participante foi-me possível aperceber do início de um processo de formação baseado na *Percepção Prévia de Compatibilidade de Interesses* entre três empresas do Sector da Construção Civil e Obras Públicas. No âmbito da actividade protocolada⁵⁰ “Promoção, Dinamização e Reforço da Rede de Competências”, a entidade facilitadora entre outros, promoveu um conjunto de *workshops*. As empresas a

⁵⁰ Referimo-nos a uma das três fases relativas às actividades previstas no protocolo.

operar na áreas, da construção, de recuperação e reabilitação de edifícios e promoção imobiliária até assistirem à realização de um destes *workshop*, não possuíam qualquer tipo de relação (pessoal ou profissional). Porém, no decorrer da sessão, aperceberam-se que possuíam áreas de interesses comuns, pelo que após o seu encerramento de imediato trocaram os seus contactos individuais de forma a promoverem o seu conhecimento mútuo, sinalizando o seu forte interesse em estabelecer uma possível rede de cooperação.

Um outro caso curioso, com contornos diferentes do anterior, que enquanto observadora participante assisti, ocorreu numa outra localidade onde também foi promovido um *workshop*. O representante de uma das empresas presentes, no final da sessão dirigiu-se aos interlocutores da Associação e do IAPMEI manifestando a sua, pronta predisposição em participar no Programa. Segundo este, o tema merecia-lhe o maior interesse, pois na verdade ele entendia já praticar actividades de cooperação com um grupo de empresas vizinhas, de áreas complementares. De acordo com o testemunho deste empresário, a associação que detinha nasceu da percepção de compatibilidades de interesses que ambos detinham ao nível da partilha de recursos, desenvolvimento de produtos e dada a existência de fortes relações pessoais. Porém, desconhecendo a importância do que fazia, acreditava após os esclarecimentos e o debate a que assistira, que se o fizesse de uma forma mais profissional lhe poderia trazer vantagens acrescidas percebendo novos desenvolvimentos e melhoria de *performance*.

Os casos analisados revelam elementos de facilitação indicados por Doz et al. (2000) no reconhecimento de interesses semelhantes entre os diversos potenciais cooperantes, como origens comuns de indústrias, características organizacionais semelhantes e no último caso, ainda a preexistência de relacionamentos e tem subjacente os motivos, que segundo Doze t. al. (2000) os potenciais cooperantes ponderariam na decisão de formar uma parceria (e.g. novos desenvolvimentos: produtos; novos desenvolvimentos: processos tecnológicos; motivos recursos – partilha; motivos recursos – desenvolvimento; motivos de desenvolvimento de técnicas standard; motivos de melhoria de *performance*; indústrias similares; características organizacionais semelhantes e existência de ligações).

Neste sentido, pode-se concluir relativamente a este factor “Percepção Prévia de Compatibilidade de Interesses” pela inexistência de *gaps*. O factor referenciado pelo modelo Doz et al. (2000) é consubstanciado no programa e é patente a sua verificação ao nível da implementação do programa.

6.17 FACTOR: AVALIAÇÃO DAS MOTIVAÇÕES ESTRATÉGICAS DOS PARCEIROS

Este factor Avaliação das Motivações Estratégicas dos Parceiros (visão de longo vs curto prazo) está relacionado com uma das actividades, “*Open Solicitation*”⁵¹ que Doz et al. (2000) indica como possíveis de dominar o processo de formação de redes. Esta actividade ocorre normalmente associada a **razões estratégicas**. Segundo diversos autores é observada maioritariamente em empresas onde existirem objectivos de produto/mercado e através de empresas e institutos de investigação pública e/ou universidades que entre eles levem a cabo investigações nessas áreas.

Conforme observado a partir do protocolo estabelecido entre as duas entidades, IAPMEI e Associações o apoio previsto para as empresas cooperantes com este tipo de objectivo foi previsto em fase de concepção do Programa, não se detectando a existência de *gap* teoria-concepção.

“ O IAPMEI compromete-se a facultar ao Segundo Outorgante, o apoio necessário ao desenvolvimento da sua actividade bem como [...], a saber: [...]

- c) facilitar contactos com organizações diversas, nomeadamente as **infra-estruturas tecnológicas**, para a sua adesão ao papel de Consultores e de agentes dinamizadores[...].”

Competências atribuídas ao IAPMEI de acordo com a 3.ª cláusula
Protocolo estabelecido entre IAPMEI/Associações

⁵¹ Recorda-se que esta actividade foi incluída no modelo de Doz et al. porque muitos consórcios foram facilitados por apoio de governo, à semelhança do que se esperava acontecer com a realização deste programa.

A questão que se pode colocar perante esta evidência, é se terá havido lugar, por parte das Associações, a procura de sócios por razões estratégicas sentidas por algum dos seus associados. Porém, conforme já mencionado anteriormente por opção inicial do entrevistador, as questões formuladas não foram directas de forma a não induzir respostas por parte dos entrevistados. Procurou-se, assim obter de forma espontânea referências aos factores que se pretendia observar.

“Investigador: Houve uma iniciativa para se fomentar a Cooperação e esta associação participou neste projecto. Foi possível apresentar alguma proposta? Esta proposta foi financiada? Se foi financiada foi na medida das suas expectativas?

Entrevistado: [...] relativamente à candidatura validada pelo IAPMEI (área das madeiras) [...] acabou por ser aprovada sob determinadas condições [...] ela tinha como objectivo primário o alargamento do mercado, i.e. pretendíamos atingir o mercado espanhol a partir da abertura de uma loja e era constituída por seis empresas participantes, complementares entre si [...] mais tarde, por proposta do IAPMEI deu-se a união com duas outras redes propostas por duas outras associações (cada uma tinha 6 empresas), aprovando-se uma rede de redes (Associação Paços Ferreira, Ourém e AIRV) [...] o **objectivo foi claramente estratégico** [...]

Entidade Facilitadora

A partir da análise das entrevistas, foi assim possível aferir sobre a verificação deste factor dado o seu enquadramento no modelo de Doz et al. (2000). Segundo estes autores podem ser considerados motivos pelos quais os parceiros consideram cooperar no âmbito desta actividade, o *openness of who was contacted* ou *breadth of how they were contacted*. No caso observado houve “abertura” para a aceitação da proposta efectuada pelo IAPMEI.

Embora esta observação indicie que o reconhecimento estratégico da junção das três redes propostas tenha partido da análise do IAPMEI como entidade avaliadora, pode não ter sucedido dessa forma. A percepção por parte deste organismo pode ter ocorrido do dinamismo de relacionamentos provado pelo programa, entre o conjunto dos intervenientes (IAPMEI, Associações e empresas).

Neste sentido conclui-se pela inexistência de *gaps* entre o nível teórico e os níveis, de concepção e implementação do programa.

6.18 FACTOR: DETECÇÃO DA EXISTÊNCIA DE INIBIDORES/ RESTRITORES DA PERFORMANCE DOS PROGRAMAS

Na etapa relativa à formação de redes do modelo proposto por Cheng e Li (2001) é sugerido a identificação deste factor “Detecção da Existência de Inibidores/ Restritores da *Performance* dos Programas”. Esta etapa é caracterizada por um acordo implícito ou explícito, entre os parceiros-chave para o estabelecimento de uma relação com o propósito mútuo de explorar novas oportunidades de negócio e alcançar os objectivos e metas estabelecidas pelo grupo. Os mesmos autores referem ainda que durante essa etapa, todas as partes envolvidas se devem preparar para diagnosticar a forma como esta parceria poderá preencher as suas lacunas em termos de *performance*.

No nosso estudo consideramos estar presente um acordo explícito estabelecido através de uma relação formalizada entre o IAPMEI e as Associações, onde são definidos objectivos mútuos. A execução do programa; nomeadamente a sua promoção, intermediação, coordenação e acompanhamento, controlo de qualidade e difusão de resultados entre outros são alguns dos objectivos a partir dos quais se pretende através de um conjunto de obrigações e deveres estabelecidos a partir desta parceria (e.g. protocolo) explorar novas oportunidades de formação de redes em Portugal.

Neste sentido, só será possível avaliar a existência deste factor “Detecção da Existência de Inibidores/ Restritores da *Performance* dos Programas” ao nível da concepção do programa se este apresentar alguma referência em termos avaliação e monitorização do programa. Assim, vejamos:

“ [...] O IAPMEI compromete-se a facultar ao Segundo Outorgante, o apoio necessário ao desenvolvimento da sua actividade bem como [...], a saber: [...]

- f) validação e acompanhamento do plano de trabalhos proposto pelo Segundo Outorgante participando quando necessário, na concretização das respectivas acções; [...]
- h) acompanhar, controlar e fiscalizar o cumprimento de todos os aspectos técnicos e legais necessários;
- i) analisar e aprovar os relatórios de execução, de acordo com os objectivos previstos.”

Competências atribuídas ao IAPMEI de acordo com a 3.ª cláusula Protocolo estabelecido entre IAPMEI/Associações

“ O Segundo Outorgante enquanto entidade facilitadora, de cooperação e de desenvolvimento de actividades em grupo, obriga-se, nos termos deste Contrato, a:

- a) No âmbito da promoção, dinamização e reforço da rede de competências [...]
 - Facultar toda a informação que se revele necessária referente à avaliação interna e/ou externa do projecto;
- b) No que concerne à Identificação, Selecção e Apoio qualificado a oportunidades de Cooperação [...] o Segundo Outorgante deverá [...]
 - Apresentar ao IAPMEI relatórios de progresso trimestrais descrevendo as acções desenvolvidas e os resultados alcançados, no âmbito do Programa de acordo com modelo a definir [...]
- d) assegurar a partilha de informação com os restantes parceiros da "rede de competências";
- e) apresentar, no final da intervenção, um relatório das actividades desenvolvidas e dos resultados obtidos, no âmbito do Programa e de acordo com modelo a definir; [...]
- h) comunicar ao IAPMEI qualquer alteração que ponha em causa o cumprimento da prestação de serviço.”

Competências atribuídas à Entidade Facilitadora de acordo com a 4.ª cláusula
Protocolo estabelecido entre IAPMEI/Associações

Pela análise dos dados apresentados constata-se estarem reunidas as condições ao nível da concepção do programa para a “Detecção da Existência de Inibidores/ Restritores da *Performance* dos Programas”. Fica assim clara a inexistência de *gap* ao nível da teoria-concepção.

No que diz respeito à análise da bondade do programa ao nível da sua implementação, durante a pesquisa empírica, foi ainda perguntado às diversas entidades facilitadoras, a opinião delas, sobre quais os aspectos que dificultaram e/ou facilitaram o processo de cooperação. No entanto, estas questões não foram formuladas directamente de forma a não induzir as respostas, conforme vem sendo mencionado.

O Quadro 26 – Evidências Empíricas da Pesquisa que a seguir se apresenta resume as respostas recolhidas. É importante esclarecer que o número total de citações que aparece nos quadros abaixo é maior do que dezassete (número de entidades) porque cada Associação poderia citar o número de factores que entendesse.

Quadro 26 – Evidências Empíricas da Pesquisa

Inibidores / Restritores da Performance	Nº de citações
Acesso Directo aos Restantes Incentivos para Fins das Redes	35
Condições de Acesso dos Promotores	11
Calendário de Implementação do Programa	10
Envolvimento da Entidade Promotora	22
Formação Ajustada no tempo	4
Formação mais Prática e Próxima das empresas	6
Aspectos Culturais das Empresas	31

Fonte: Elaboração própria

A partir dos resultados apresentados no Quadro 26 é possível reconfirmar muitos dos factores que vimos apresentando ao longo deste trabalho. Além disso, destacaram-se outros aspectos ainda não referidos e.g “Acesso Directo aos Restantes Incentivos para Fins das Redes”, “Formação Ajustada no tempo”, “Formação mais Prática e Próxima das empresas” e “Aspectos Culturais das Empresas”, aos quais chamaremos subfactores. A sinalização destes subfactores só foi possível através do recurso ao modelo proposto por Cheng e Li (2001). Recorde-se que este modelo serve como guia de referência na medida em que permite identificar factores comuns e funcionais de sucesso que podem influenciar o Programa SISCOOP, através da monitorização que sugere à parceria (Cheng e Li, 2001).

O “Acesso Directo aos Restantes Incentivos para Fins das Redes”, parece-nos dever ser considerado um outro factor crítico no âmbito das Iniciativas de dinamização da Cooperação. Não só pela significância do número de citações obtidas no conjunto das questões efectuadas como pela relevância do conteúdo das respostas obtidas.

“Investigador: Que balanço faria deste programa no que diz respeito á sua Associação?

Entrevistado: [...] não estava bem formato, tinha apenas a vantagem de lançar a questão, mas devia ter meios para a colocar em marcha não tinha! [...] faltava-lhe ser um projecto integrado! [...]”

Entidades Facilitadoras

“Investigador: E, na sua opinião, o que poderia ter sido feito por parte do IAPMEI? E ao nível do Ministério (Governo)? Ou por parte de outras entidades?”

Entrevistado: [...] O SISCOOP era um projecto que não estava bem formatado limitava-se a fazer estudos, determinar oportunidades e depois logo se via [...] Nesta associação analisamos as oportunidades i.e. só entramos em bons projectos, bons para a região e/ou para as nossas empresas[...].”

Entrevistado: [...] quando se “vende” a ideia de cooperar às empresas, e lhes dizemos isto: “atenção, isto é só para detectar depois, não sabemos o que vai acontecer...”. A falha é esta, as empresas são pragmáticas! Por isso devia haver uma base de planeamento estratégico [...].”

Entidades Facilitadoras

Porém se atendermos à data da realização do inquérito, em que o Programa SISCOOP já se encontrava encerrado e considerarmos que estes resultados apenas dizem respeito às Associações que obtiveram êxito com as suas propostas, a sua significância estatística é bastante superior. Na verdade este factor não foi mencionado nem pelas Associações que desistiram, nem por aquelas que não obtiveram sucesso.

Neste sentido a análise deste subfactor permitiu a detecção de um *gap* teoria-implementação. O programa contemplava mecanismos para aferição ou “Detecção da Existência de Inibidores/ Restritores da *Performance* dos Programas” mas na verdade não funcionou na prática.

No que diz respeito às “Condições de acesso dos promotores”, uma análise semelhante pode também ser feita e o seu resultado em termos de citações apresentar-se-á assim bastante aquém do seu significado estatístico. Lembramos que o Programa funcionou em parceria com Associações empresariais, regionais e/ou sectoriais⁵², as quais embora com missões semelhantes, respondem perante sectores e empresas diferentes localizadas em diferentes pontos do País. O factor “Compatibilidade entre as Condições Contratualizadas e as regras Sectoriais” referenciado a partir dos autores Mouzas e Ford (2007), contextualiza um exemplo deste Inibidor/Restritor da *Performance* encontrado a partir da análise do Modelo de Cheng e Li (2001).

⁵² As Associações Protocoladas podem ser consultadas no ponto 5.4.

“Investigador: E, na sua opinião, o que poderia ter sido feito por parte do IAPMEI? E ao nível do Ministério (Governo)? Ou por parte de outras entidades?”

Entrevistado: [...] o objectivo do SISCOOP era bom, o que falhou foram os recursos colocados no terreno para os implementar. Nós não podemos trabalhar de uma forma empírica, temos que conhecer as realidades locais para ir ao encontro dos interesses das empresas locais. Tem que ter um conhecimento mais profundo das características destas empresas, nomeadamente da NUTII e dos sectores [...] a base podia ser a mesma, mas depois devia ter extensões diferentes consoante as regiões e de acordo com as particularidades das empresas/sectores [...].”

Entidades Facilitadoras

Por sua vez, os resultados observados no que diz respeito aos subfactores “Calendário de Implementação do Programa” e “Envolvimento da Entidade Promotora” encontrados a partir do Factor “Detecção da Existência de Inibidores/ Restritores da *Performance* dos Programas”, só vem reforçar a pertinência de alguns resultados obtidos para alguns dos factores anteriormente analisados. São eles, a “Adequação do Calendário de Implementação”, “Existência de Coordenação pela Entidade Promotora” e “Apoio na Formação das Redes pela Entidade Promotora”, todos eles retirados da análise teórica do modelo proposto pelos autores Cheng e Li, (2001)

Relembrando a análise e conclusões anteriormente levadas a cabo, relativamente aos factores “Adequação do Calendário de Implementação” e “Existência de Coordenação pela Entidade Promotora” concluiu-se pela detecção de um *gap* ao nível da teoria-implementação, sendo que relativamente à análise efectuada ao factor “Apoio na Formação das Redes pela Entidade Promotora” os resultados obtidos são diferentes dos encontrados na análise do presente factor “Detecção da Existência de Inibidores/ Restritores da *Performance* dos Programas.”

A título de ilustração, vejamos o seguinte quadro:

“Investigador: E, na sua opinião, o que poderia ter sido feito por parte do IAPMEI? E ao nível do Ministério (Governo)? Ou por parte de outras entidades?”

Entrevistado: [...] No que diz respeito ao IAPMEI, pareceu-nos que **este deixou “correr” um pouco o programa** [...] possivelmente por já ter existido uma primeira iniciativa deste género em 2000, parecendo-nos que **houve algum aproveitamento dos materiais anteriormente apresentados e uma formação**, contrariamente ao sucedido na 1.ª fase, **desajustada em termos do horizonte temporal do próprio programa**. Na verdade o que me parece que está mal é a aposta em termos de investimento que é feito ao nível dos técnicos (formação, nomeadamente o que foi efectuado na primeira fase) que acaba por não ter seguimento. E os programas decididamente não estão ajustados às regiões [...].”

Entidade Facilitadora

Por sua vez relativamente aos subfactores “Formação Ajustada no tempo” e “Formação mais Prática e Próxima das empresas” cumpre-nos esclarecer antecipadamente que a formação ministrada foi uma das actividades promovidas pela Entidade Promotora do Programa SISCOOP. A análise dos resultados obtidos é curiosa. Apesar de observarmos dois subfactores relacionados com esta, em geral observou-se por parte dos inquiridos que esta foi um dos aspectos mais valorizados no Programa. Talvez por isso, quando analisamos o Quadro 26 os seus valores sejam os menos expressivos. Observando-se críticas relacionadas com a sua forma, conteúdo e local de realização. No entanto, estas citações parecem indiciar factores importantes em termos dos resultados⁵³ a obter neste tipo de programas.

“Investigador: Em sua opinião acha que o programa funcionou bem ou acha que podia ter feito algo diferente para que pudesse ter funcionado bem?”

Entrevistado: [...] **podia ter funcionado melhor ao nível da formação** [...] as reuniões foram sempre em Lisboa, o que nos **obrigava a perder imenso tempo e a crescer a formação era repetitiva, pouco se acrescentava de sessão para sessão**, não acrescentou grande valor! E ao **nível das empresas foi praticamente inexistente** [...].”

Entidades Facilitadoras

Por último e com grande expressividade, observou-se por parte das entidades facilitadoras a referência a um outro subfactor: “Aspectos Culturais das Empresas”.

⁵³ Veja-se a este respeito a análise do factor: Factor: Flexibilidade à Mudança de Condições Imprevistas.

Porém a análise dos resultados obtidos permitem observar que as dificuldades e as resistências das PME a iniciativas empresariais assentes em modelos de cooperação vão sendo ultrapassadas à medida que cresce o reconhecimento da sua importância.

“Investigador: Qual a sua opinião no que diz respeito à exequibilidade da Cooperação?

Entrevistado: [...] **mentalidades**. Criar espírito de cooperação entre as empresas é difícil [...] não vêm a Cooperação como inter-ajuda, mas como espionagem [...].”

Entidades Facilitadoras

“Investigador: Qual a sua opinião relativamente ao interesse da Cooperação para as empresas da região?

Entrevistado: [...] há barreiras a cooperação em Portugal, não só nas regiões [...] são **culturais**. **Não existe um espírito corporativista, ou de associativismo**, embora já haja algumas empresas que incorporaram bem esta cultura de cooperação [...].”

Entidades Facilitadoras

Em jeito de conclusão à análise dos diversos subfactores analisados no sentido de perceber a adequabilidade do factor “Detecção da Existência de Inibidores/Restritores da *Performance* dos Programas” conduziu-nos a detecção da existência de um *gap* ao nível da teoria-implementação.

6.19 FACTOR: FLEXIBILIDADE À MUDANÇA DE CONDIÇÕES IMPREVISTAS

Jarillo (1988) chega mesmo a dizer que a eficácia da rede terá que ser vista não só em termos de *performance* financeira, posição de mercado e satisfação dos clientes, como também do **ponto de vista da flexibilidade** e da redução de riscos (Håkansson, 1987).

Segundo o modelo proposto pelos autores Mouzas e Ford (2007) os agentes acolhem melhor a interacção e a coordenação dos seus efeitos, quando são capazes de confiar em “*focal points*” obtendo desta forma maiores êxitos. Atendendo ao conceito de “*focal points*” descrito pelos autores como um conjunto de expectativas mutuamente

percebidas, e partilhadas por todos em termos de apreciações, preocupações, obsessões e sensibilidades, torna-se interessante analisar a “Flexibilidade à Mudança de Condições Imprevistas por parte do IAPMEI”, uma vez que é a este que cabe o papel de constituição referido por estes autores.

No que diz respeito aos aspectos formais relacionados com a concepção do programa não existe qualquer evidência ou referência ao factor “Flexibilidade à Mudança de Condições Imprevistas” o que nos permitiu detectar um *gap* ao nível da teoria-implementação. Neste sentido, a auscultação das entidades facilitadoras na fase de implementação do programa, permitirá ajuizar sobre este aspecto.

“Investigador: E, na sua opinião, o que poderia ter sido feito por parte do IAPMEI? E por parte do Ministério (Governo)? Ou por outras entidades?”

Entrevistado: [...] Nas duas fases aconteceu sempre o mesmo, o programa apenas tinha meios para “criar o esqueleto”. Partiram do princípio que as empresas para o concretizar tinham os incentivos (outro programa), o que a partida até parece correcto. Mas na realidade, quando este programa dá resultados, como ambos os programas se iniciam ao mesmo tempo, o outro já não tem fundos [...] logo devia ser criada alguma simultaneidade entre os programas ou ser criado algum mecanismo de cativação de verba [...].”

Entidade Facilitadora

Segundo as respostas obtidas a partir de questões indirectas, foi possível confirmar o modelo proposto pelos autores Mouzas e Ford (2007) dado que este tipo de observações foi registado nas respostas obtidas por parte de Associações com experiência nos programas de cooperação anteriores. Os “*focal points*”, definidos pelos autores enfatizam o facto de que num processo contínuo de interacção, o precedente ser extremamente importante, nomeadamente quando articulado com a noção de regras implícitas e explícitas que caracterizam o comportamento esperado que envolve as preferências dos intervenientes. Neste sentido, estas respostas podem indiciar comportamentos “particulares” por parte das entidades facilitadoras “repetentes” no programa, pelo simples facto de evidenciar preocupações transactas que foram partilhadas por todos. Regras e princípios podem, portanto, limitar os tipos de relacionamentos em que as empresas são capazes de participar (Håkansson e Ford, 2002 citado em Mouzas e Ford, 2007), quando não alteradas.

No que diz respeito ao modelo de Hakansson (1986) o valor para a rede em si relaciona-se com a *performance* da própria rede, podendo desta forma a inexistência de flexibilidade reduzir a eficácia da mesma. Atendendo a que para este autor a concepção das actividades, bem como a utilização dos recursos é vinculada através do conhecimento e experiência dos actuais e anteriores intervenientes, constata-se não existir concordância com a resposta obtida.

Neste sentido, a análise de outras respostas pode ser importante na medida em que permitirá ajuizar melhor sobre o factor em análise.

“Investigador: Em sua opinião acha que o programa funcionou bem ou acha que podia ter feito algo diferente para que pudesse ter funcionado melhor?”

Entrevistado: [...] a determinada altura com o trabalho desenvolvido, já não queriam apoiar [...] isto por causa dos critérios financeiros e nós falávamos de uma rede que seria constituída por parceiros com Adegas, Cooperativas, etc. [...] se as empresas tivessem óptimas situações financeiras não necessitavam entrar nestas coisas[...] Os produtores continuam no mercado porque não há alternativas. O problema com que se deparam é em áreas como a comercialização, logística, distribuição e era para isso que o IAPMEI devia olhar, não para critérios financeiros [...].”

Entrevistado: [...] a formação era dada em Lisboa e a meio da semana [...] deslocações a Lisboa para receber formação, isso não é benéfico para pequenas e PME [...] se tivesse sido feito aqui, **nós propusemos!** Mas nunca foi aceite (possivelmente não foi por questões de gestão de recursos) [...] Estes trabalhos requerem maiores proximidades com os empresários [...] talvez as txs de participação tivessem sido mais elevadas [...].”

Entidade Facilitadora

De acordo com a análise das respostas obtidas nas várias questões colocadas às dezassete entidades protocoladas com o Programa as referências foram muitas e variadas constando-se pela sua não observação. Esta análise permitiu-nos desta forma aferir pelo não enquadramento deste factor “Flexibilidade à Mudança de Condições Imprevistas” quer ao nível da concepção quer ao nível da implementação do programa. Neste sentido embora a teoria considere o factor teoricamente importante, detectaram-se dois níveis de *gaps*: um *gap* ao nível da teoria-concepção e um outro *gap* ao nível da teoria-implementação do programa.

6.20 FACTOR: ACTIVIDADES DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Um dos principais factores de sucesso associados a qualquer uma das etapas do ciclo de vida da rede proposto por Cheng e Li (2002) é a resolução conjunta de problemas. Os autores Cheng e Li (2001) referem que durante a etapa da formação, todas as partes envolvidas se devem preparar para diagnosticar a forma como a parceria poderá preencher as suas lacunas em termos de *performance*, pelo que a análise deste factor nos parece pertinente para o estudo em curso.

Como vimos atrás, ao nível da concepção do programa é evidente a referência a vários indicadores de “controle” entre as duas entidades no protocolo estabelecido entre as duas. Sendo mesmo referido nesse protocolo (e.g. terceira e quarta cláusula), para ambas as entidades, indícios que seria esse mesmo o objectivo do legislador, prever “Actividades de Resolução de Problemas”.

Neste sentido a partir da análise deste factor podemos é aferir se na implementação do programa SISCOOP houve lugar a actividades que conduzissem à resolução de problemas, testando assim as nossas suspeitas ao nível da concepção do Programa. Por outras palavras, a existência de problemas relacionados com o programa que conduzam à activação de “Actividades de Resolução de Problemas”, permitiram-nos chegar a duas conclusões diferentes. Por um lado permitem-nos confirmar a sua previsibilidade ao nível da concepção, por outro a partir dos resultados obtidos em cada situação em particular, poderemos aferir sobre o seu enquadramento ao nível da implementação do programa.

A análise do factor “Auscultação das entidades facilitadoras na fase de concepção” (analisado anteriormente) permitiu detectar a existência de um *gap* ao nível da teoria-concepção. Considerando desde já este aspecto estaríamos presente a ausência do factor “Actividades de Resolução de Problemas” ao nível da implementação, uma vez se tratar da repetição de um programa pelo que seria de esperar uma resolução conjunta ao nível da concepção.

Uma outra conclusão que a análise dos factores anteriormente estudados nos permite concluir, prende-se com as actividades levadas a cabo pelo IAPMEI no sentido de resolver problemas. Neste sentido, observou-se a partir da análise do factor “Flexibilidade à Mudança de Condições Imprevistas”, em que *e.g.* observamos não ter existido qualquer maleabilidade por parte do organismo promotor, não terem uma vez mais existido “Actividades de Resolução de Problemas” (Cheng e Li, 2002).

No entanto, segundo os dados observados não podemos afirmar a inexistência total do factor “Actividades de Resolução de Problemas”. Se olharmos para o programa como um todo, na verdade as entidades apesar de algumas críticas, reconhecem a importância do programa pois acreditam que os seus fins, o fomento da cooperação, pode resolver muitos dos problemas dos seus associados (empresas nacionais).

“Investigador: Qual a sua opinião relativamente ao interesse da Cooperação para as empresas da região?”

Entrevistado: [...] Benéfica, muito benéfica! não só pelas EE mas também porque [...]a ideia errada sobre a cooperação é que leva aos problemas da desconfiança [...] ainda pela questão da dimensão e da crise...ela **pode dar resposta** a problemas de competitividade [...].”

Entidades Facilitadoras

Outra observação neste âmbito geral de análise, prende-se com os ganhos de aprendizagem entre os seus intervenientes. A qualificação dos técnicos afectos às diferentes associações, vai certamente ao encontro dos objectivos gerais do programa SISCOOP que ao não existir mantinha este “problema em aberto”.

“Investigador: Que balanço faria deste programa no que diz respeito á sua Associação?”

Entrevistado: [...] Ficamos aquém das expectativas...porque o queríamos era que a ideia fosse para a frente e aí faltaram apoios. As expectativas no sentido do programa em si, foram positivas porque cumprimos. No início foi difícil, mas depois foi melhorando. Em termos de Associação também apreendemos bastante, pois a parti daí, tem surgido estratégias empresariais de sectores ligados mas não concorrentes e o nosso apoio tem sido fruto do que apreendemos [...].”

Entidade Facilitadora

No entanto o objectivo da análise é a eficiência do programa e neste sentido a análise efectuada conduz-nos à detecção de um *gap* ao nível da teoria-implementação.

7 CONCLUSÕES

7.1 INTRODUÇÃO

O objectivo deste capítulo é apresentar as principais conclusões que foram obtidas a partir da execução deste projecto de investigação. O nosso trabalho teve como objectivo: Analisar as iniciativas de Dinamização da Cooperação Empresarial a partir do estudo de um caso concreto: O programa SISCOOP. Este programa foi analisado à luz dos modelos teóricos de cooperação apresentados na primeira parte com o intuito de propôr medidas às Entidades Público-privadas que promovem Programas de Dinamização da Cooperação Empresarial, no sentido de aumentar a eficiência destes programas. A partir desse objectivo principal, foi estudado o Programa SISCOOP promovido pelo Ministério da Economia através de uma parceria pública-privada levada a cabo pelo IAPMEI e um conjunto de Associações Empresariais. Por já estar concluído possibilitou o acesso a informação diversa e concentrada entre o conjunto dos intervenientes citados.

A revisão de literatura apresentada na primeira parte possibilitou a elaboração da hipótese de investigação formulada e do quadro de análise (expostos no capítulo 4.2), os quais guiaram a investigação empírica do projecto que apresentamos. No término deste trabalho, é possível enumerar algumas possíveis contribuições teóricas e metodológicas para o estudo da cooperação inter-empresarial, nomeadamente da promoção de redes de cooperação no âmbito de Iniciativas Público-privadas, bem como contribuições para a gestão dos Programas de Dinamização da Cooperação inter-empresarial. Tais contribuições estão explicitadas nos itens a seguir.

7.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS

A estrutura metodológica deste trabalho (apresentada no ponto 4.2) teve como principal objectivo avaliar o programa SISCOOP à luz dos modelos teóricos de cooperação apresentados no ponto 3.3 (I Parte do Trabalho): Miles e Snow (1986); Hakänsson

(1987); Perrow (1992); Modelo Italiano de Desenvolvimento Regional (1989); Doz et al. (2000); Cheng e Li (2001) e Mouzas e Ford (2007), no sentido de propor medidas para aumentar a eficiência das iniciativas levadas a cabo pelas entidades público-privadas de dinamização da cooperação. Para tal, foi necessária a elaboração de um quadro de análise que norteara a execução da pesquisa empírica. Nesse sentido, um dos grandes desafios metodológicos deste trabalho foi o de encontrar factores críticos a partir dos modelos referidos anteriormente que servissem de base para realizar comparações com os factores encontrados ao nível da concepção do Programa SISCOOP (documentação) e ao nível da implementação do Programa (IAPMEI e Associações). O presente trabalho propôs, assim, factores críticos para avaliar a “bondade” do programa a partir das contribuições de diversos autores conforme explicitado no ponto 4.2.1.2. Os factores encontrados foram analisados a partir do recurso a dados primários e secundários. No que diz respeito às entrevistas realizadas às entidades protocoladas, foi elaborado um guião de candidatura, a partir do qual se procurou aferir de uma forma indirecta sobre a opinião destas entidades acerca destes factores. A procura de respostas espontâneas, permitiu-nos observar através de referências aos factores, sobre a “bondade” do Programa SISCOOP evitando deste modo induzir respostas por parte dos entrevistados. Portanto, lembrando, os factores utilizados para medir a “bondade” do programa, estes foram os que se apresentam no Quadro 27.

Estes factores mostraram-se satisfatórios na aferição da bondade do Programa SISCOOP. As lacunas maiores encontram-se ao nível do factor “Detecção de Existência de Inibidores/Restritores da *Performance* dos Programas”, onde um dos subfactores encontrados se relaciona com o factor “Apoio na Formação das Redes pela Entidade Promotora” e nos conduz a resultados diferentes. Porém esta evidência denota a escolha acertada na opção por um guião de candidatura, composto por questões abrangentes capazes de captar sensibilidades aos factores em estudo sem induzir respostas por parte dos entrevistados. Contudo, o quadro exposto pode contribuir para estudos futuros por ser perfeitamente aplicável a outros projectos de investigação cujos conceitos em estudo estejam relacionados com a Promoção da Cooperação porque permite aperfeiçoar indicadores que traduzem esse conceito.

Quadro 27 – Factores encontrados a partir dos Modelos Teóricos que explicam a Formação de Redes de Cooperação.

<div style="text-align: center;">Modelos de Referência</div> <div style="text-align: left;">Factores Críticos de Sucesso</div>	Miles e Snow (1986)	Håkansson (1987)	MIDR (1989)	Perrow (1992);	Doz et al. (2000)	Cheng e Li (2001)	Mouzas e Ford (2007)
- oportunidade da iniciativa atendendo às condições da envolvente							
- auscultação das entidades facilitadoras na fase de concepção							
- compatibilidade entre as condições contratualizadas e as regras sectoriais							
- dinamismo dos relacionamentos							
- adequação do calendário de implementação							
- existência de acções de sensibilização							
- experiência anterior em programas de cooperação							
- conhecimento anterior entre entidade promotora e entidade facilitadora							
- comunicação aberta							
- existência de coordenação pela entidade promotora							
- apoio na formação das redes pela entidade promotora							
- existência de confiança entre parceiros							
- experiência prévia dos parceiros em trabalharem em conjunto							
- complementaridade de competências/recursos							
- actividades para formar redes com compatibilidade de interesses							
- percepção prévia de compatibilidade de interesses							
- avaliação das motivações estratégicas dos parceiros (visão de longo vs curto prazo)							
- detecção da existência de inibidores/restritores da <i>performance</i> dos programas							
- flexibilidade à mudança de condições imprevistas (e.g. contratual na sinalização das candidaturas)							
- actividades de resolução de problemas							

Legenda: ■ - Factor referido nos modelos. **Fonte:** Elaboração própria.

7.3 RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO DOS PROGRAMAS DE DINAMIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO

De forma geral este trabalho procurou contribuir, a partir da hipótese estabelecida, para o aumento da eficiência das Iniciativas de Dinamização de Cooperação Empresarial levadas a cabo pelas entidades Público-privadas. A questão de investigação consistiu na seguinte expressão: Avaliar o programa SISCOOP á luz dos modelos teóricos de cooperação apresentados na I Parte do Trabalho e detectar *gaps* na formação das redes de cooperação e sugerir medidas para o fecho destes *gaps*. Comparando a hipótese estabelecida com os resultados encontrados, é possível chegar a algumas conclusões acerca deste tema.

Quadro 28 – Factores onde não se detectou a existência de *gaps*.

Modelos de Referência Factores Críticos de Sucesso	Miles e Snow (1986)	Håkansson (1987)	MIDR (1989)	Perrow (1992);	Doz et al. (2000)	Cheng e Li (2001)	Mouzas e Ford (2007)
- oportunidade da iniciativa atendendo às condições da envolvente							
- dinamismo dos relacionamentos							
- existência de acções de sensibilização							
- experiência anterior em programas de cooperação							
- conhecimento anterior entre entidade promotora e entidade facilitadora							
- apoio na formação das redes pela entidade promotora							
- complementaridade de competências/ recursos							
- actividades para formar redes com compatibilidade de interesses							
- percepção prévia de compatibilidade de interesses							
- avaliação das motivações estratégicas dos parceiros (visão de longo vs curto prazo)							

Legenda: ■ - Factor referido nos modelos. **Fonte:** Elaboração própria.

No que diz respeito aos factores indicados no Quadro 28 a análise levada a cabo permitiu-nos concluir pela **inexistência de gaps**. A teoria considerou-os importantes, o

programa SISCOOP ao nível da sua concepção contemplou-os e ao nível da sua implementação estes foram tidos em conta pelas duas entidades.

De seguida, sumariamente passaremos a referir as principais conclusões relativamente a estes factores:

O factor “Oportunidade da Iniciativa atendendo às Condições da Envolvente”, foi explorado, nesse trabalho, a partir de modelos distintos Miles e Snow (1986); Hakänsson (1987); Perrow (1992) e Doz et al. (2000).

Uma explicação para o surgimento da cooperação, principalmente na presença de PME’s (Perrow, 1992) é explicada através do factor “Oportunidade da Iniciativa atendendo às Condições da Envolvente”. De certa forma Hakänsson (1987) confirma esta ideia ao defender que o conceito de redes organizacionais de um modo geral significa duas ou mais organizações envolvidas em relacionamentos de longo prazo, com vista ao alcance da competitividade, num ambiente cada vez mais turbulento. Um ambiente de negócios, crescentemente competitivo pode assim contribuir como factor facilitador no processo de formação de redes (Doz et al., 2000). As empresas podem sentir-se forçadas a passarem de uma estrutura coordenada de forma centralizada com multi-níveis hierárquicos para estruturas mais flexíveis do tipo redes (Miles e Snow,1992).

Através desse estudo, foi assim possível constatar que a “Oportunidade da Iniciativa atendendo às Condições da Envolvente” pode ser determinante em termos dos resultados a atingir com este tipo de Iniciativas de Dinamização da Cooperação promovido por entidades Público-privadas. **Neste sentido recomenda-se atender na abertura de novas iniciativas às condições da envolvente.**

O factor “ Dinamismo dos Relacionamentos” foi enquadrado ao nível das acções levadas a cabo pela entidade promotora do programa e pela entidade facilitadora, revelando-se estas pertinentes quer ao nível da concepção quer ao nível da implementação do Programa SISCOOP. No nosso caso de estudo o IAPMEI é a

entidade que promove estratégias de cooperação entre as empresas, através da dinamização dos relacionamentos entre estas com a colaboração de entidades facilitadoras (Associações). A literatura, através dos modelos: Italiano de Desenvolvimento Regional, Miles e Snow (1986) e Doz, et al. (2000) chama a atenção, para o papel que estas entidades, enquanto iniciadoras de processos de formação das redes podem assumir, nomeadamente através de políticas governamentais específicas (IDR). Neste sentido podem ser identificados, através destes elementos de conexão (IAPMEI e Associações) um conjunto dinâmico de relacionamentos activados por projectos específicos (Miles e Snow, 1986).

Por sua vez, a análise efectuada ao factor “Existência de Acções de Sensibilização”, retirado do modelo proposto pelo Modelo de Cheng e Li (2001) permitiu não só confirmar as nossas suspeitas sobre a sua concepção e realização como também concluir sobre a importância que as Entidades Facilitadoras davam a este factor. Um aspecto que nos parece merecer alguma importância na elaboração de futuros programas prende-se com a quantidade mínimo prevista para a realização deste tipo de “Acções de Sensibilização”. Durante a pesquisa empírica, face ao carácter implícito das questões efectuadas, foi possível perceber que a maioria das Associações procuram cumprir um calendário com deveres e obrigações pré-definidas. Perante esta suspeita, parece-nos **recomendável que este assunto mereça uma atenção na elaboração de próximos programas, atendendo e.g. à frequência e à sequência com que ocorreram.** Pois estas aparentaram ter alguma relação com o desempenho do Programa SISCOOP.

O factor “Experiência Anterior em Programas de Cooperação” e “Conhecimento Anterior entre Entidade Promotora e Entidade Facilitadora” revelaram, que a verificarem-se poderão ser benéfico em termos de *performance* da Iniciativa SISCOOP. O programa SISCOOP é composto por actores, institucionais e individuais (Håkansson, 1987), com interações que afectam e são afectadas pela formação de redes (Mouzas e Ford, 2007). Uma das forças que permite a análise da rede é o “Conhecimento e Estrutura”, onde a concepção das actividades, bem como a utilização dos recursos é vinculada através do conhecimento e experiência dos actuais e anteriores intervenientes (Håkansson, 1987). Através dessa pesquisa, não foi possível obter o quadro real do grau

de experiência existente entre as diferentes entidades facilitadoras. Foram identificados apenas indícios de que, nas entidades que já haviam dirigido outros programas, a consolidação do Programa se deu de forma mais efectiva. Neste sentido só nos parece **ser recomendável, ao nível do factor “Experiência Anterior em Programas de Cooperação”, algum cuidado ao nível da sua concepção prevendo que os interlocutores destas iniciativas nas entidades facilitadoras detenham alguma experiência nesta área da cooperação.** No que diz respeito ao factor “Conhecimento Anterior entre Entidade Promotora e Entidade Facilitadora” ficou clara a sua observação.

No que diz respeito ao factor “Apoio na Formação das Redes pela Entidade Promotora” a análise efectuada não nos conduziu à detecção de *Gaps*. O factor retirado do Modelo de Cheng e Li (2001 b) é tido em conta quer na concepção do programa quer na sua implementação. Neste sentido verifica-se a teoria uma vez que este é um dos factores a que os parceiros atenderam durante todo o processo de formação de redes. No entanto detectaram-se suspeitas de interpretação sobre a forma escrita das funções descritas ao nível do protocolo (concepção). **Neste sentido parece-nos ser recomendável, em futuros programas, que a forma escrita das funções das diversas entidades apareça descrita de forma mais clara e objectiva.**

Muito embora o factor “Complementaridade de competências / recursos” seja mencionado por três dos sete modelos propostos para avaliação do programa SISCOOP, a generalidade da literatura revela diversos motivos e objectivos subjacentes às decisões de cooperar por parte das empresas. Neste sentido, muito embora o factor não tenha conduzido à detecção de *gaps*, parece-nos de **sugerir que em próximos programas seja elaborado um guião a partir do qual estes elementos possam de um a forma mais clara e objectiva ajudar as Associações a conduzir estas iniciativas.**

O factor “Actividades para Formar Redes com Compatibilidade de Interesses” teoricamente considerado importante, foi tido em conta na concepção do programa e as entrevistas realizadas às entidades facilitadoras permitiram perceber que além destas se terem observado ao nível da implementação do programa, as entidades facilitadores

reconhecem-lhes uma importância considerável na operacionalização das suas funções (Doz et al., 2000). **Neste sentido poderá ser recomendável uma quantificação mínima, do que os autores denominam *meetings of the mind* de forma a permitir aos potenciais parceiros alcançar compatibilidades, não só intelectualmente e estrategicamente, mas também culturalmente e eticamente.**

Relativamente ao factor “Percepção Prévia de Compatibilidade de Interesses”, apenas podemos **sugerir o fomento de mais reuniões, encontros, etc. por parte do programa.** Por um lado, a casos previamente diagnosticados por parte das associações, a quem se poderia exigir um estudo prévio como forma de atender e.g às origens comuns de indústrias, ou características organizacionais semelhantes dos seus associados. Por outro, e a realização de eventos, encontros, *workshops*, etc. em diversos locais de forma a que a preexistência de relacionamentos identificava possíveis formas organizacionais de estar no mercado.

Por último no que diz respeito ao “factor Avaliação das Motivações Estratégicas dos Parceiros” chamamos a atenção para a visão estratégica do IAPMEI e para a sua atitude pró-activa junto das empresas, no sentido de lhes propor uma cooperação mais alargada com o objectivo de conseguir uma penetração mais eficaz no mercado externo, como referimos atrás na análise deste factor. No entanto enquanto observadora participante foi possível aperceber-me da existência de um sentimento de desconforto (insatisfação), durante a implementação do projecto, por parte das empresas participantes. Muito embora, estes empresários tivessem reconhecido desde o início o mérito da estratégia proposta, verificaram-se na sua implementação dificuldades devido à falta de conhecimento prévio entre todas as empresas participantes no projecto, o que vem corroborar a importância do factor Conhecimento Anterior entre os Parceiros.

O Quadro 29 apresenta os factores analisados no âmbito deste estudo que nos conduziram à detecção de *gaps*.

Quadro 29 – Factores onde se detectou a existência de *gaps*.

Factores Críticos de Sucesso	<i>Gaps</i>		Referências
	Teoria - Concepção	Teoria - Implementação	
Auscultação das Entidades Facilitadoras na Fase de Concepção			Mouzas e Ford (2007)
Compatibilidade entre as Condições Contratualizadas e as Regras Sectoriais			Mouzas e Ford (2007)
Adequação do Calendário de Implementação			Cheng e Li (2001)
Comunicação Aberta			Miles e Snow (1986); Hakansson (1987); Cheng e Li (2001) e Mouzas e Ford (2007)
Existência de Coordenação pela Entidade Promotora			Hakansson (1987) e Cheng e Li (2001)
Existência de Confiança entre Parceiros			Miles e Snow (1986); Hakansson (1987) e Cheng e Li (2001)
Experiência Prévia dos Parceiros em Trabalharem em Conjunto			Hakansson (1987); MIDR (1989); Doz et al. (2000) e Mouzas e Ford (2007)
Detecção da Existência de Inibidores/ Restritores da <i>Performance</i> dos Programas, com os seguintes subfactores: - Acesso Directo aos Restantes Incentivos para Fins das Redes; - Formação Ajustada no Tempo; - Formação mais Prática e Próxima das empresas; - Envolvimento da Entidade Promotora e, - Aspectos Culturais das Empresas			Cheng e Li (2001)
Flexibilidade à Mudança de Condições Imprevistas			Hakansson (1987) e Mouzas e Ford (2007)
Actividades de Resolução de Problemas			Cheng e Li (2001)

Fonte: Elaboração própria

Os factores “Auscultação das Entidades Facilitadoras na Fase de Concepção”, “Compatibilidade entre as Condições Contratualizadas e as Regras Sectoriais”, “Experiência Prévia dos Parceiros em Trabalharem em Conjunto” conduziram-nos a

detecção de um *gap* ao nível da teoria-concepção. O que significa que embora a teoria os considere importantes, o programa não os contempla na sua concepção.

Segundo Mouzas e Ford (2007), a “Auscultação das Entidades Facilitadoras na Fase de Concepção” do programa possibilitaria a construção de plataformas de entendimento, uma vez que as ordens constitucionais se constroem a partir dos valores dos actores centrais. Considerando assim que as regras e princípios impostas por estes actores centrais (IAPMEI e Associações), diminuiriam a limitação dos tipos de relacionamentos em que as empresas podem participar. Neste sentido parece de **recomendar que a concepção deste tipo de iniciativas seja efectuada tendo por base a consulta destas entidades**. A própria teoria, alerta para este facto quando refere que os actores centrais (no nosso estudo de caso, IAPMEI e Associações) devem elaborar as bases de acordo que existem e aplica-las através de princípios no sentido de resolverem questões controversas.

Segundo Mouzas e Ford (2007) é comum as constituições das redes, incluírem imposições externas, aceitando leis ou acordos legais elaborados por membros *standards*, como as entidades que regulam os sectores. O que se observou a partir da pesquisa empírica levada a cabo é que o Programa SISCOOP foi direccionado a um conjunto de sectores e não atendeu às suas especificidades. Neste sentido não existiu ao nível da concepção do programa “Compatibilidade entre as Condições Contratualizadas e as Regras Sectoriais”. Para estes autores o valor dos recursos dos actores varia em função de onde e como eles são organizados e na concepção deste programa isso não foi tido em conta, o que de certa forma seria evitado no caso da inexistência do *gap* teoria-concepção encontrado a partir da análise do factor “Auscultação das Entidades Facilitadoras na Fase de Concepção”. **Neste sentido parece-nos de recomendar que o Programa contemple nas suas condições de acesso itens que vão ao encontro da sua abrangência sectorial.**

A análise do factor “Experiência Prévia dos Parceiros em Trabalharem em Conjunto” conduziu-nos a um *gap* ao nível da teoria-concepção do programa. A importância ao nível teórico do factor é destacada por vários modelos como Hakänsson (1987), IDR,

Doz et al. (2000) e Mouzas e Ford (2007) no entanto o factor não é contemplado ao nível da concepção do programa. Neste sentido é **recomendável a sua inclusão ao nível da concepção do programa**. Mais se acrescenta, à semelhança do sucedido para o factor “Complementaridade de competências / recursos”, também este nos parece ser um factor a que as entidades facilitadoras reconhecem importância na operacionalização das suas actividades diárias. Neste sentido **recomenda-se ao nível da concepção do programa, ainda a elaboração de chek-list com indicações a atender ao nível da implementação do programa**. Estas poderiam servir para sinalizar, à partida, novas situações.

Já no que se refere ao factor “Flexibilidade à Mudança de Condições Imprevistas” este trabalho demonstrou que este factor para além de ter influenciado o processo de promoção da cooperação por parte das entidades facilitadoras ainda impediu o acesso de determinadas empresas ao programa. A análise do factor “Flexibilidade à Mudança de Condições Imprevistas” conduziu-nos assim à detecção de *gaps*, ao nível da teoria-concepção e ao nível da implementação do programa. Neste sentido embora a teoria considere o factor teoricamente importante, a verificação da sua ausência aos dois níveis referidos, conduz-nos a **recomendar ao nível da concepção a sua inclusão salvaguardando a imprevisibilidade de determinadas situação que ocorrem ao nível da implementação do programa aumentando desta forma os níveis de comunicação entre as duas entidades**. Este factor, poder-se-á dizer que de certa forma, está relacionado com o factor “Actividades de Resolução de Problemas”. Neste último apesar de se concluir pela existência de indícios ao nível da concepção do programa, por parte do legislador em prever “Actividades de Resolução de Problemas” detectou-se a existência de um *gap* ao nível da teoria-implementação do programa o que reflecte os problemas anteriormente identificados.

As respostas analisadas ao nível do factor “Adequação do Calendário de Implementação” foram expressivamente conclusivas em relação à sua importância ao nível da implementação do programa, conduzindo à verificação da ausência deste factor a este nível. Neste sentido, o horizonte temporal definido ao nível da concepção do programa parece-nos desajustado ao nível da execução do programa, **recomendando-se um novo formato para este tipo de programas**.

O factor “Comunicação Aberta” é teoricamente reconhecido como importante por diversos autores (Hakänsson, 1987; Cheng e Li, 2001 e Mouzas e Ford, 2007), no entanto as poucas referências transmitidas por parte dos entrevistados sugerem a existência de um *défi*ce por parte do IAPMEI. Neste sentido concluiu-se a partir da análise deste factor que, embora com aparente *desequilíbrio* ao nível da expressividade das funções de cada uma das entidades, ao nível da teoria-concepção este foi contemplado enquanto ao nível da teoria-implementação isso não ocorreu. **Pelo exposto, recomenda-se a existência de uma maior monitorização e comunicação ao nível da implementação deste tipo de programas** de forma a: evitar diminuições ao nível da parceria estabelecida em termos de *performance* (Cheng e Li, 2001), no sentido de assumir que a informação seja disseminada de forma democrática entre os parceiros a ponto de comunicar abertamente e resolver com eles os seus problemas (Hakänsson, 1987) e como garantia que os valores centrais definidos por estas entidades funcionem como “ordens superiores de constituição” (Mouzas e Ford, 2007).

A análise do factor “Existência de Coordenação pela Entidade Promotora” conduziu-nos também ele à detecção de um *gap* ao nível da teoria-implementação. Concluiu-se a partir das observações efectuadas, que as referências efectuadas a este factor, revelaram elevados sentimentos de desprotecção por parte do IAPMEI. Neste sentido atendendo à verificação deste factor ao nível da concepção do programa, parece de **recomendar a existência de uma maior monitorização e comunicação ao nível da implementação deste tipo de programas**, a qual poderia passar pela imposição de um sistema de responsabilidades/penalidades ao longo das actividades que iam sendo desenvolvidas.

No que diz respeito ao factor “Existência de Confiança entre Parceiros” de acordo com os sinais de confiança transmitidos no início e ao longo do Programa por parte da entidade promotora à entidade facilitadora, seria de esperar de acordo com a teoria que este factor evoluísse para níveis mais elevados, o que não sucedeu. Neste sentido, detectou-se a existência de um *gap* ao nível da teoria-implementação, **sendo recomendável que em programas futuros haja a preocupação em promover a confiança entre as duas entidades**.

A análise do factor “Detecção da Existência de Inibidores/Restritores da *Performance* dos Programas” permitiu-nos a identificação do que chamamos de subfactores. Entre os quais os subfactores “Acesso Directo aos Restantes Incentivos para Fins das Redes”, “Formação Ajustada no tempo”, “Formação mais Prática e Próxima das Empresas” e “Aspectos Culturais das Empresas” que representaram aspectos não detectados *à priori* na nossa análise. A detecção de existência de *gaps* ao nível da teoria-implementação destes subfactores sugere-nos as seguintes recomendações:

- o “Acesso Directo aos Restantes Incentivos para Fins das Redes”, **deverá indiscutivelmente ser considerado um outro factor crítico a tender ao nível da concepção destas Iniciativas de Dinamização da Cooperação** dados os objectivos de concretização inerentes à detecção de Oportunidades de Cooperação.

- os subfactores “Formação Ajustada no tempo” e “Formação mais Prática e Próxima das empresas”, sugerem que apesar da actividade de formação ser um dos aspectos mais valorizados no programa pelas entidades facilitadoras, não terá existido um diagnóstico prévio relativamente às necessidades de formação sentidas pelos seus destinatários e à forma como esta deveria ocorrer. **O que nos conduz a recomendar numa próxima Iniciativa, uma reavaliação ao nível da concepção desta actividade, a qual deverá atender a aspectos relacionados com a forma, conteúdos a ministrar, cargas horárias, locais de realização, etc.**

- no que diz respeito ao subfactor “Aspectos Culturais das Empresas” **sugerimos a repetição de novas iniciativas com vista a uma maior familiarização e reconhecimento das vantagens da associação em rede por parte das empresas** a fim de permitir uma maior adesão por parte destas a este tipo de instrumentos.

Em suma, o programa contemplava mecanismos para aferição ou “Detecção da Existência de Inibidores/ Restritores da *Performance* dos Programas” mas na verdade estes mecanismos na prática não funcionaram, **recomendando-se neste sentido alguns ajustamentos ao nível da concepção atendendo à análise dos diferentes subfactores apresentados e um maior nível de monitorização do programa de forma, a que este**

factor” Detecção da Existência de Inibidores/ Restritores da *Performance* dos Programas” possa ao longo da implementação do programa ser avaliado.

É importante ressaltar também que, a partir da análise da hipótese aqui apresentada, o que se pretendeu foi realizar um estudo que permite-se compreender o Programa SISCOOP, nomeadamente os factores que podiam contribuir para a promoção de redes de cooperação. Este é um tema ainda recente na literatura, dado que se procurou avaliar a influência de diversos factores ao nível da concepção e implementação de uma Iniciativa de Dinamização de Cooperação Empresarial promovida por entidades Público-privadas, através do enfoque nos seus promotores e dinamizadores. Apesar de se falar aqui em hipótese, o objectivo não foi testa-la, uma vez que o trabalho desenvolvido baseou-se num estudo exploratório. O objectivo foi contribuir para a realização de estudos futuros que possam aprofundar a análise dos factores específicos que foram apontados (através de modelos teóricos), como influenciadores da promoção de redes de cooperação inter-empresariais neste tipo de iniciativas. Além disso, é possível também, a partir dos resultados aqui obtidos, propor prioridades na elaboração de estratégias que visem fomentar a cooperação entre as empresas, a partir deste tipo de iniciativas. Como por exemplo, é possível elaborar programas que contemplem na sua estrutura de suporte, os factores que foram considerados importantes para a promoção da cooperação quer ao nível da concepção quer ao nível da implementação do programa, nomeadamente os apresentados no Quadro 29.

Por último uma outra contribuição, são as propostas de aumento de eficiência retiradas da análise do conjunto dos factores atrás referidos, que podem ser evidenciadas por este estudo (Quadro 30).

Quadro 30 – Propostas de aumento de eficiência para os programas de Dinamização Inter-empresarial

Factores Críticos de Sucesso (Referências)	Recomendações a atender na abertura de novas iniciativas
Oportunidade da Iniciativa atendendo às condições da Envolvente (Miles e Snow, 1986; Hakänsson ,1987; Perrow (1992); Doz et al., 2000).	Atender às condições da envolvente na gestão do programa;
Auscultação das Entidades Facilitadoras na Fase de Concepção (Mouzas e Ford, 2007)	Consultar previamente as entidades facilitadoras;
Compatibilidade entre as Condições Contratualizadas e as Regras Sectoriais (Mouzas e Ford, 2007)	Adequar as condições de acesso às especificidades sectoriais;
Dinamismo dos Relacionamentos (Miles e Snow, 1986; MIDR, 1989)	Manter, se possível reforçar;
Adequação do Calendário de Implementação (Cheng e Li, 2001)	Definir previamente o calendário com as entidades facilitadoras;
Existência de Acções de Sensibilização (Cheng e Li, 2001)	Atender à Frequência e Sequência com que ocorreram as Acções de Dinamização
Experiência Anterior em Programas de Cooperação (Hakänsson , 1987; Mouzas e Ford, 2007)	Desejável interlocutores com experiência (na área);
Conhecimento anterior entre entidade promotora e entidade facilitadora (Hakänsson , 1987; Mouzas)	Incentivar a continuidade de relacionamentos profissionais anteriores;
Comunicação Aberta (Miles e Snow, 1986; Hakänsson 1987; Cheng e Li, 2001 e Mouzas e Ford, 2007)	Implementar níveis de monitorização (avaliação de comunicação) com imposição de um sistema de responsabilidades/ penalidades ao longo das actividades a desenvolver.
Existência de Coordenação pela Entidade Promotora (Hakänsson, 1987 e Cheng e Li, 2001)	
Apoio na Formação das Redes pela Entidade Promotora (Cheng e Li, 2001)	Definir com mais clareza e mais objectividade as obrigações de cada uma das entidades definidas ao nível do protocolo;
Existência de Confiança entre Parceiros (Miles e Snow, 1986); Hakänsson ,1987 e Cheng e Li, 2001)	Promover maiores níveis de confiança entre as duas entidades, nomeadamente ao longo da implementação do projecto;
Experiência Prévia dos Parceiros em Trabalharem em Conjunto (Hakänsson, 1987; MIDR, 1989; Doz et al., 2000 e Mouzas e Ford, 2007)	Elaborar um Guião/ <i>chek-list</i> com as condições potenciadoras do sucesso da cooperação;
Complementaridade de Competências/ Recursos (Miles e Snow, 1986, MIDR, 1989; Hakänsson , 1987)	

Actividades para Formar Redes com Compatibilidade de Interesses (Doz et al., 2000)	Indicar número mínimo de “ <i>meetings of the mind</i> “;
Percepção prévia de compatibilidade de interesses (Doz et al., 2000)	Fomento de mais Acções de Sensibilização/ Informação;
Avaliação das motivações estratégicas dos parceiros (Doz et al., 2000)	Promover o desenvolvimento de atitudes de gestão de longo prazo nos destinatários do programa;
Detecção da Existência de Inibidores/ Restritores da <i>Performance</i> dos Programas (Cheng e Li, 2001), com os seguintes <u>subfactores</u> :	Criar mecanismos de detecção de falhas para a gestão do programa;
- Acesso Directo aos Restantes Incentivos para Fins das Redes;	- Permitir o acesso directo a incentivos/fundos para a concretização das propostas evidenciadas no âmbito deste programa;
- Formação Ajustada no Tempo;	- Reavaliar ao nível da concepção da formação a forma, os conteúdos a ministrar, as cargas horárias, os locais de realização, etc.
- Formação mais Prática e Próxima das empresas;	
- Envolvimento da Entidade Promotora;	- Conseguir um maior envolvimento da entidade promotora, nomeadamente do poder político;
- Aspectos Culturais das Empresas	Fomento de mais Acções de Sensibilização/ Informação;
Flexibilidade à Mudança de Condições Imprevistas (Hakänsson , 1987 e Mouzas e Ford, 2007)	Salvaguardar a imprevisibilidade de determinadas situações e reforçar os níveis de comunicação entre as duas entidades.
Actividades de Resolução de Problemas (Cheng e Li, 2001)	

Fonte: Elaboração própria

7.4 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURA

Uma das limitações existentes no estudo da promoção das redes de cooperação através destas iniciativas e que ficou evidente, no final deste estudo, foi a impossibilidade de avaliar a percepção dos próprios destinatários (empresas) sobre a forma como estes programas são concebidos e implementados.

Outra limitação prende-se com o facto de não ter sido possível inquirir o Ministério da Economia (legislador) e o IAPMEI (entidade promotora).

Ainda no âmbito deste estudo, dada a rotatividade dos recursos humanos inerente a estas entidades, fomos confrontados com interlocutores em algumas das entidades facilitadoras que não estiveram directamente envolvidos no programa SISCOOP.

No que respeita às sugestões para pesquisa futura seria desejável a realização de um estudo de caso múltiplo em que outros programas fossem objecto de análise.

Um outro estudo que poderia ser levado a cabo seria avaliar até que ponto estas iniciativas podem contribuir para o desenvolvimento de cada um dos sectores a que se dirigem e as suas implicações ao nível da economia local, regional e nacional.

Este estudo, ao analisar a bondade do programa SISCOOP, pode ajudar a apontar direcções na elaboração de uma política pública que vise contribuir para consolidar este tipo de iniciativas. O que se espera é que, a partir do desenvolvimento de outros estudos que explorem esta realidade, estas e outras questões possam ser respondidas, de forma a contribuir para que este tipo de iniciativa se torne uma realidade no nosso país.

BIBLIOGRAFIA

- AHUJA, Gautam (2000): “The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages”, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 317-343.
- ALCHIAN, A. and DEMSETZ, H. (1972): “Production, information cost, and economic organization. *American Economic Review* 62, pp. 777-795, **In** POPPO, Laura and ZENGER, Todd (2002): “Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?” *Strategic Management Journal*, 23, pp. 707-725.
- ALDERSON, W. (1965): “Dynamic Marketing Behaviour: a Functionalist Theory of Marketing”, Homewood Illinois, Irwin. **In** MOUZAS, S. and FORD, D. (2007): “The constitutions of networks”, 23rd IMP Conference in Manchester, UK
- ALDRICH, H. E. (1979): “Organizations and environments, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- ALDRICH, H. E. (1990): “Using an Ecological Perspective to Study Organizational Founding Rates”, *Entrepreneurship: Theory and practice*, 14, 3 (spring): 7-24.
- ALDRICH, H. E. and PFFEFER, J. (1976): “Environments of organizations”, *Annual Review of Sociology*, n. 2, pp. 79-105.
- ALDRICH, H. E. and WHETTEN, D. A. Eds. (1984): “Organizations-sets, actions-sets, and networks: making the most of simplicity”, *Handbook of organizational design*, New York: Oxford University Press.
- ALMEIDA, J. F. (1994): “Metodologia da pesquisa empírica”, in *Introdução à Sociologia*, Lisboa, Universidade Aberta
- ALTER, C. and HAGE, J. (1993): “Organizations working together”, London, Sage. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland
- AMIT, R. e SCHOEMAKER, P. J. H. (1993): “Strategic assets and organizational rent”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.
- ANAND, Bharat N. and KHANNA, Tarun (2000):” Do firms learn to create value? The case of alliances”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 295-315.
- ANDERSON, E. and COUGHLAN, A. T. (1987): “International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution”, *Journal of marketing*,

51 (January), p.p.71-82 **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, 20, pp.867-888.

ANDERSSON, J. C.; HÅKANSSON, Håkan and JOHANSON, Jan (1994): ”Dyadic Business Relationships within a Business Network Context”, *Journal of Marketing*, 54(4): pp.1-15.

ANGEL, D. P. (2002): “Inter-firm collaboration and technology development partnerships within US manufacturing industries”, *Regional Studies*, Vol. 36.4, pp. 333-244

AOKI, M. (2000): “Information, corporate governance, and institutional diversity competitiveness in Japan, the USA, and the transitional economies “, Oxford, Oxford University Press. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

ARGYRES, N. (1996): “Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions”, *Strategic Management Journal*, 17(2), p.p. 129-150 **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, 20, pp.867-888.

ARLANDIS, J. (1987): “De l’alliance strategique a la strategie d’alliance”, *Revue d’Economie Industrielle*, n.39 **In** Pinto, Avelino (2003): “Cooperation as a catalytic element supporting new high tech ventures and development”, pp. 9-17 in Tecminho-Departamento de Empreendedorismo (Ed.): “*Spin-off Académicos: Um desafio para a universidade*, Dez.2002.

ARROW, K (1969): “The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus non market resource allocation”, *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure*, Washington. **In** Pinto, Avelino (2003): “Cooperation as a catalytic element supporting new high tech ventures and development”, pp 9-17 in Tecminho-Departamento de Empreendedorismo (Ed.): “*Spin-off Académicos: Um desafio para a universidade*, Dez.2002.

AXELROD, Robert. (1990): “The Evolution of Cooperation”, London, Penguin Books.

AXELSSON, B. e EASTON, G. (Eds) (1992): A Review” In *Industrial Networks: A New View of Reality*, Ron Hedge, London.

BAKER, W. E. and FAULKER, R. R. (1991): “Role as resource in the Hollywood film industry”, *American Journal of Sociology*, 97, pp. 279-309. In GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin and ZAHEER, Akbar (2000): “Strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 203-215.

BAKER, Wayne E. (1992): “The Network Organization in Theory and Practice”. **In:** NOHRIA, Nitin & ECCLES, Robert G. *Networks and Organizations: Structure, form, and action*. Cambridge, Harvard Business School Press.

BALCET, G., VIESTI, G., (1986): Fra Mercato e Gerarchia: alcune riflessioni sugli accordi tra imprese. *Economia e Politica Industriale*, Vol. 3(49), pp. 39-64.

BARKEMA, H. G.; BELL, J. H. J. and PENNINGS, J.M. (1996): “Foreign entry, cultural barriers, and learning”, *Strategic Management Journal*, 17(2), pp. 151-166 **In**

COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 867-888.

BARNARD, Chester I. (1956): “Organization and Management: Selected papers”, Cambridge, Harvard University Press.

BARNETT, R. E. (1986): “A Consent Theory of Contract”, *Columbia Law Review* 86: p.p. 269-321 **In** MOUZAS, S. and FORD, D. (2007): “The constitutions of networks”, 23rd IMP Conference in Manchester, UK

BARNETT, R. E. (2003): “Constitutional Legitimacy”, *Columbia Law Review* 103: 111-148 **In** MOUZAS, S. and FORD, D. (2007): “The constitutions of networks”, 23rd IMP Conference in Manchester, UK.

BARNETT, W. P.; GREVE, H. R. and PARK, D. Y. (1994): “An evolutionary model of organizational performance”, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 15, pp.11-28 **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, 20, p.p. 867-888.

BARNEY, J. B. (1988): "Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: Reconsidering the relatedness hypothesis", *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): "Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics", *Strategic Management Journal*, 20, pp.867-888.

BARNEY, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): "Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics", *Strategic Management Journal*, 20, pp. 867-888.

BARNEY, J. B. and HESTERLY, William (1996): "Organizational Economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis". In: CLEGG, Stewart R. & HARDY, Cynthia, *Handbook of organizational studies*, London Sage.

BARNEY, J. B. and OUCHI, W. G. (1986): "Organizational Economics: Toward a New Paradigm for Understanding and Studying Organizations", Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.

BAUM, J. A. and OLIVER, C. (1991): "Institutional linkages and organizational mortality", *Administrative Science Quarterly*, 36: 187-218. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAK, Olga (2003): "What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation"; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

BAUM, J. A. C. and DUTTON, J. (1996): "The embeddedness of strategy", In P. Shrivastava, A. S. Huff and J. E. Dutton (eds.), *Advances in Strategic Management*. Vol.13. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 3-40. **In** GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin and ZAHEER, Akbar (2000): "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 21, pp. 203-215.

BAUM, Joel A. C.; CALABRESE, Tony and SILVERMAN, Brian S. (2000): "Don't go it alone: Alliance network composition and startup's performance in Canadian biotechnology", *Strategic Management Journal*, 21, pp. 267-294

BECKER, Bronwyn; DAWSON, Patrick; DEVINE, Karen; HANNUM, Carla; HILL, Steve; LEYDENS, Jon; MATUSKEVICHE, Debbie and TRAVER, Carol (2005): “Case Studies”. Colorado State University. (<http://writing.colostate.edu/references/research/casestudy/index.cfm>).

BELUSSI, FIORENZA (1999): “Policies for the development of knowledge-intensive local production systems”; *Cambridge Journal of Economics*, 23, pp. 729-747

BERG, P. O. (1985): “Organisation Change as a Symbolic Transformation Process” in P.J. Frost et al. *Organisation Culture*, New York, Stage. **In** AXELSSON, B. e EASTON, G.: “industrial Networks: A Review” In *Industrial Networks: A New View of Reality*, Ron Hedge, London, pp. 3-27 (1992).

BERNHEIM, B. D. and WHINSTON, M. D. (1998): “incomplete contracts and strategic ambiguity. *American Economic Review* 88, pp. 902-932, **In** POPPO, Laura and ZENGER, Todd (2002): “Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?” *Strategic Management Journal*, 23, pp. 707-725.

BEST, Michael H. (1990): “The New Competition”, *Institutions of Industrial Restructuring*, Cambridge UK, Polity Press.

BLAU, P. M. (1968): “The hierarchy of Authority in Organizations”, *American Journal of Sociology* 73, pp. 453-67.

BLEEKE, Joel e ERNST, David (1995): “Is Your Strategic Alliance Really a Sale?” *Harvard Business Review*, January-February.

BLOIS, K. J. (1972): “Vertical quasi-integration”, *Journal of Industrial Economics*, July: pp. 253-272. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

BOISOT, M. H. (1986): “Markets and hierarchies in a cultural perspective”, *Organization Studies* 7(2): p.p. 135-158. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland

BOLTON, M. K. (1993): “Organizational innovation and substandard performance: When is necessity the mother of innovation?”, *Organizational Science*, 4, pp. 57-75.

BORK, K. (1962): “Equilibrium in a reinsurance market”, *Econometrica*, n.2 **In** Pinto, Avelino (2003): “Cooperation as a catalytic element supporting new high tech ventures

and development”, pp. 9-17 **In** Tecminho-Departamento de Empreendedorismo (Ed.): “*Spin-off Académicos: Um desafio para a universidade*, Dez.2002.

BORYS, Bryan and JEMISON, David B. (1989): “Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical issues in organizational combinations”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, n° 2, pp. 234-249

BRADACH, J. L. (1997): “Using the plural form in management of restaurant chains”, *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 276-303. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, 20, pp.: 867-888.

BRADLEY, Jana (1993):” Methodological issues and practices in qualitative research”, *Library Quarterly*, v. 63, n. 4, p. 431-449, Oct. 1993.

BRANDENBURGER, Adam M. and NALEBUFF, Barry J. (1995): “The Right Game: Use game theory to shape strategy”, *Harvard Business Review*, July-August.

BROWNING, L. D., J.M. BEYER and J.C. SHELTER (1995): “Building cooperation in a competitive industry: SEMATECH and the semiconductor industry”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 113-151 **In** DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith (2000): ”Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

BRUSCO, S. (1982): “The Emilian model: productive decentralization and social integration”, *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 6, pp. 167-184.

BRUSCO, S. and RIGHI, E. (1989): “Local government industrial policy and social consensus: the case of Modena (Italy)”, *Economy and Society*, Vol. 18, n. 4.

BUCKLEY, P. AND M. CASSON, (1988): “A theory of cooperation in international business”. In F. J. Contractor and P. Loranje (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business: Joint Ventures and technology transfer between Firms*. Lexington Books, New York, pp. 31-53.

BUENO, E. (1993): “La globalizacion de la actividad empresarial. De la internacionalizacion a la globalizacion de las actividades economicas” in Maria P. Sanches: “*Los grandes retos de la economia espanola en los noventa*”, Madrid, ed. Piramide **In** Pinto, Avelino (2003): “Cooperation as a catalytic element supporting new high tech ventures and development”, pp. 9-17 in Tecminho-Departamento de

Empreendedorismo (Ed.): “*Spin-off Académicos: Um desafio para a universidade*, Dez. 2002.

BURNS, T. and STALKER, G. M. (1961): “The Management of Innovation”, London: Tavistock, 1961.

BURRELL, G. and MORGAN, G. (1979): “Sociological paradigms and organizational analysis”, London: Heinemann.

BURT, R. S. (1980): “Autonomy in a Social Topology”, *American Journal of Sociology*, 85: 892-925.

BURT, R. S. (1980): “Models of a network Structure”, *Annual Review of Sociology* 6:79-141.

BURT, R. S. (1992): “Structural Holes: The Social Structure of Competition”, In Eccles, R.G., editor, *Networks and Organizations, Structure, Form and Action*. Boston: Harvard Business School Press.

BURT, R. S. and MINOR, M. J. (1983): “Applied Networks Analysis”, Beverly Hills, Sage.

CAGLIO, A. (1998): “Networks and information technology: Competing through extranets” In: III CEMS - Community of European Management Schools, Louvain-la-Neuve, May 7-9.

CAMAGINI, R. (1988): “Gli accordi di cooperazione come nuove forme di sviluppo esterno delle imprese” *Economia e politica industrial*, n.58 **In** Pinto, Avelino (2003): “Cooperation as a catalytic element supporting new high tech ventures and development”, pp 9-17 in Tecminho-Departamento de Empreendedorismo (Ed.): “*Spin-off Académicos: Um desafio para a universidade*, Dez.2002.

CAMPBELL, D. T. (1975): “Degrees of freedom and the case study”, *Comparative Political Studies*, 8 (2), p.p. 173-193, **In** GHOURI, P. (2004), "Designing and Conducting Case Studies in international Business Research", in MARSCHAN-PIEKKAR, R. and C. WELCH (Eds), *Handbook of Qualitative Research for international Business*, p.p. 109-124, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.

CARAÇA, J. (1993): “Do saber ao fazer: Porquê organizar a ciência”. Lisboa: Gradiva.

CARROL, G. R.; DELACROIX, J. and GOODSTEIN, J. Ed. (1988): “The political environments of organization: an ecological view”, *Research in organizational behavior*. Greenwich, CN, JAI Press. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAYAK, Olga

(2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

CASSON, Mark and COX, Howard (1997): “An Economic Model of Inter-Firm Networks”, **In**: EBERS, Mark: “The Formation of Inter-Organizational Networks”, Oxford, Oxford University Press.

CHATTERJEE, S. and WEMERFELT, B. (1991): “The link between resources and type of diversification: Theory and evidence”, *Strategic Management Journal*, 12(I), pp. 33-48 **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 867-888.

CHENG, E. W. L.; LI, H. (2002): “Construction partnering process and associated critical success factors: quantitative investigation”. *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 18, n. 4, pp. 194-202.

CHENG, E. W. L.; LI, H.; LOVE, P. E. D.; IRANI, Z. (2001b): “Network communication: A mechanism for building inter organizational construction alliances”, *Corporate Commun: An Int. J.*, Vol.6, n.2, pp. 61-70.

CHENG, E. W. L.; LI, H.; LOVE, P. E. D.; IRANI, Z. (2004): “Strategic alliances: a model for establishing long term commitment to inter-organizational relations in construction”. *Building and Environment*, Vol. 39, pp. 459-468.

CHI, T. (1994): “Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure”, *Strategic Management Journal*, 15(4), pp.271-290 **In** COMBS, James G. e KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 867-888.

CHISHOLM, Rupert F. (1996): “On the meaning of networks”, *Group e Organization Management*, Vol. 21, n. 2, pp. 216-235.

CIBORRA, C. (1988): “Alliances as learning experiences”, New York, **In** Pinto, Avelino (2003): “Cooperation as a catalytic element supporting new high tech ventures and development”, pp. 9-17 in Tecminho-Departamento de Empreendedorismo (Ed.): “*Spin-off Académicos: Um desafio para a universidade*, Dez.2002.

CIBORRA, C. (1991): “Alliances as learning experiments: cooperation, competition and change in high-tech industries”, Strategic partnerships and the world economy, L. Mytelka, London, Pinter: pp. 51-77. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

COASE, R. (1960): “The problem of social cost”, Journal of Law and Economic, Vol. 3. **In** Pinto, Avelino (2003): “Cooperation as a catalytic element supporting new high tech ventures and development”, pp. 9-17 in Tecminho-Departamento de Empreendedorismo (Ed.): “*Spin-off Académicos: Um desafio para a universidade*”, Dez.2002.

COASE, R. E. (1988): “The nature of the firm: Influence”, Journal of Law, *Economics, and Organization*, 4, pp. 33-47. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 867-888.

COASE, W. (1937): “The theory of the firm”, *Economica*, Vol. 4: n°. 16, pp. 386-405.

COLLIS, D. and MONTGOMERY, C. (1995): “Competing on resources: Strategy in the 1990's”, *Harvard Business Manager* 73: pp 118-128. **In** RUMYANTSEVA, Maria e TRETAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

COMBS, James G. and KETCHEN, David J. (1999): “Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 867-888.

CONNER, K. R. (1991): “A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?” *Journal of Management* 17: pp. 121-154. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

CONNER, K. R. and PRAHALAD, C. K. (1996): “A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism”, *Organization Science*, 7(5), p.p. 477-501 **In** COMBS, James G. and KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 867-888.

CONTRACTOR, F. J. and LORANGE, P. (1988): “Cooperative Strategies in International Business”, Lexington, MA, Lexington Books. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland

CONTRACTOR, F. J. and LORANGE, P. (2002): “Cooperative Strategies and Alliances”, Amsterdam, Elsevier Science Ltd. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

COOK, K. S. and EMERSON, R. (1984): “Exchange networks and the analysis of complex organizations”, research in the sociology of organizations, Vol.3, Greenwich, Conn., JAP Press pp.1-30 **In** AXELSSON, B. and EASTON, G.: “industrial Networks: A Review” IN *Industrial Networks: A New View of Reality*, Ron Hedge, London, pp. 3-27 (1992).

COREY, E.R. (1997): “Technology Fountainheads: The Management Challenge of R&D Consortia. Harvard Business School Press, Boston, MA **In** DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith (2000):”Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

CORVELO, MOREIRA e CARVALHO, (2001): “Redes Interorganizacionais”, Documento de trabalho publicado pelo INOFOR.

COSTA, C. (1989): “La cooperacion entre empresas, nueva estrategia competitiva”, *Economia Industrial*, n.266. **In** Pinto, Avelino (2003): “Cooperation as a catalytic element supporting new high tech ventures and development”, pp. 9-17 in Tecminho-Departamento de Empreendedorismo (Ed.): “*Spin-off Académicos: Um desafio para a universidade*, Dez.2002.

COSTA, José e SILVA, Mário Rui (2000): “Redes de Cooperação PME’S: Condições para o seu sucesso”, in X Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Vol. III, Organização de Empresas, Universidade do Algarve, pp.157-164.

CRESWELL, John (1994):”Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches”, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

CROZIER, M. and EHRARD, F. (1977): “L’Acteur et le Système - Les contraintes de l’action collective”, Paris: Éditions du Seuil.

CYERT, R. e J. MARCH (1963): “A behavioral theory of the firm”, Englewood Cliffs, Prentice-Hall. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

DAS, T.K. and TENG, B. (1997): “Sustaining strategic alliances:options and guidelines, *Journal of General Management*, Vol.22, pp. 49-64. **In** DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith (2000):”Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

DAS, T.K. and TENG, Bing-Sheng (1999): “Managing Risks in Strategic Alliances”, *The Academy of Management Executive*, Vol. 13, November.

DAVIS, G. F. (1991): “Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network”, *Administrative Science Quarterly*, 36: pp. 583-613, **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September, Lausanne, Switzerland.

DENZIN, Norman and LINCOLN, Yvonna (1994): “Handbook of Qualitative Research (Ed.)”. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

DESGARDINS, B. and LEMAIRE, J. P. (1997): “O novo ambiente internacional-desenvolvimento internacional das empresas”, Lisboa: Instituto Piaget.

DIERICKX, I. and COOL, K. (1989): “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, 35, pp. 1504-1514. **In** COMBS, James G. and KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 867-888.

DIMAGGIO, P. and POWELL, W. (1983): “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-60.

DIMAGGIO, P. J. Ed. (1986): “Structural analysis of organizational field: a block model approach”, *Research in organization behavior*, Greenwich, CN, JAI Press. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

DOLLINGER, M. J. and P. A. GOLDEN (1991): “Interorganizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance”, *Journal of Management*, 18, pp. 685-715. **In** DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith (2000):”Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

DOSI, G.; WINTER, S. G. and D. J. TEECE (1992): "Toward a theory of corporate coherence", *Technology and enterprise in historical perspective*, Dosi, G., Giannetti, R. and P. A. Toninelli, Oxford, Clarendon Press. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”, 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

DOWNEY, H. Kirk E R. Duane IRELAND (1979): “Quantitative versus qualitative: the case of environmental assessment in organizational”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, n.º 4, December, pp. 630-637

DOZ, V. and SHUEN, A. (1988): “From intent to outcome: a process framework for partnerships”, INSEAD n.88 **In** Pinto, Avelino (2003): “Cooperation as a catalytic element supporting new high tech ventures and development”, pp. 9-17 in Tecminho-Departamento de Empreendedorismo (Ed.): “*Spin-off Académicos: Um desafio para a universidade*”, Dez.2002.

DOZ, Y. (1988):”Technology partnerships between larger and smaller firms: Some critical issues”, *International Studies of Management and Organization*, 17, pp. 31-57.

DOZ, Y. and G. HAMEL (1998):”Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering, Harvard Business School Press, Boston, MA. **In** DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith_(2000):”Formation processes of R&D consortia:

which path to take? Where does it lead?" *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266

DOZ, Y. and O. BABUROGLU (2000): "From competition to collaboration: The emergence and evolution of R&D collaborative". Forthcoming in D. Faulkner and M. de Rond (eds.), *Perspectives on Cooperation: Confronting Complexity in Inter-organizational Collaborations*. SHU Press, London. **In** DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith (2000): "Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?" *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266

DOZ, Yves L. (1996): "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial conditions or learning processes?" *Strategic Management Journal*, Vol. 17.

DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith (2000): "Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?" *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

DUNNING, J. H. (1998): "Location and the multinational enterprise", *Journal of International Business Studies*, 29, pp. 45-66. **In** DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith (2000): "Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?" *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266

DUSSANGE, P. E GARRET, B (1991): "Alliances stratégiques mode d'emplois", *Revue Francaise de Géstion*, Setembro-outubro, pp. 4-18.

DYER, J. (1996): "Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry", *Strategic Management Journal*, 17(4), pp. 271-292 **In** COMBS, James G. e KETCHEN, David J. (1999): "Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics", *Strategic Management Journal*, 20, pp. 867-888.

DYER, J. and SINGH, H. (1998): "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Journal*, 23: pp. 660-679.

DYER, J. H. and K. NOBEOKA (2000): "Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: The Toyota Case", *Strategic Management Journal*, 21, Special Issue, pp. 345-367,

EASTON, G. (1992): "Industrial Networks: A review", *Industrial Networks, a New View of Reality*, B. Axelsson and G. Easton (Eds.), Ron Hedge, London, pp. 3-27.

EASTON, G. and ARAUJO L. (1992): “Non-Economic Exchange in Industrial Networks”, in *Industrial Networks: a New View of Reality*, B. Axelsson and G. Easton (Eds.), London, Routledge

In MOUZAS, S. and FORD, D. (2007): “The constitutions of networks”, 23rd IMP-conference in Manchester, UK.

EBERS, M. and JARILLO, J. C. (1998): “The construction, forms, and consequences of industry networks, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 27, pp. 3-21, Winter.

EBERS, Mark (Ed.)(1997): “*The formation of inter-organizational networks*”, Oxford University Press. Oxford, UK.

EBERS, Mark and GRANDORI, Anna (1997): “The Form, Costs and Development Dynamics of Interorganizational Networking” **In**: EBERS, Mark: “*The Formation of Inter-Organizational Networks*”, Oxford, Oxford University Press.

EBERS, Mark. (1997): “Explaining Inter-Organizational Network Formation” **In**: EBERS, Mark: “*The Formation of Inter-Organizational Networks*”, Oxford, Oxford University Press.

ECCLES, R. G. (1981): “The quasi firm in the construction industry”, *Journal of Economic Behavior and Organizations*, Vol. 2, pp. 335-357.

EIRIZ, Vasco (2001): “Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas” *Revista de administração contemporânea (RAC)* Maio/Ago. 2001, Vol. 5, n.2: pp. 65-90.

EISENHARDT, K. M. (1989): “ Agency theory: An assessment and review”, *Academy of Management Review*, 14, pp. 57-74.

EISENHARDT, K. M. and SCHOONHOVEN, C. B. (1996): “Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms.” *Organization Science* 7(2): pp. 136-150. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

EISENHARDT, K.M. (1989): “Building theories from case study research”, *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550

ERNEST, D. and LUNDVALL, A. (1997): “Information Technology in the learning Economy: Challenges for developing Countries”, Working Paper n. 12, Aalborg, Denmark, Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID).

ERNST, D. (1994): “Inter-firm Networks and Market Structure: Driving Forces, Barriers and Patterns of Control”, CA: University of California.

ERRAMILI, M. K. e RAO, C. P. (1990): “Choice of foreign market entry modes by service firms: Role of market knowledge”, *Management International Review*, 30(2), pp. 135-150. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 867-888.

EVAN, W. M. (1966): “The organizations set: Towards theory of interorganizational design”, *Approaches to organizational design*, J. D. Thompson. Pittsburgh, Pittsburgh University Press. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAK, Olga (2003): “What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”, 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

FAHRENKROG, G. (1994): Clusters and networks of innovative SME’s: An inventory of policy instruments in the European Union, Paper to the “six Countries Programme”, London, May **In** HUGGINS, ROBERT (1998): “Local business Co-operation and Training and Enterprises Councils: The Development of Inter-firm Networks”, *Regional Studies*, Vol. 32.9, p.p. 813-826.

FELDMAN, M. (1993): “An examination of the geography of innovation”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.2, **In** Pinto, Avelino (2003): “Cooperation as a catalytic element supporting new high tech ventures and development”, pp. 9-17 in Tecminho-Departamento de Empreendedorismo (Ed.): “*Spin-off Académicos: Um desafio para a universidade*”, Dez.2002.

FOMBRUN C. J. (1997): “Strategies for network research in organizations”, *Academy of Management Review*, Vol.7, p.p. 280-291.

FORD, D. and HÅKANSSON H. (2006): “IMP: Some Things Done, Much More to Do”, *European Journal of Marketing* 40 (3/4): 248-258.

FORD, D.; GADDE, L-E.; HÅKANSSON, H. and SNEHOTA, I. (2003): “Managing Business Relationships”, Chichester, John Wiley **In** MOUZAS, S. and FORD, D. (2007): “The constitutions of networks”, 23rd IMP - Conference in Manchester, UK.

FORD, D.; HAKANSSON, H. and JOHANSON, J. (1986): “How do Companies interact?” *Marketing and Purchasing*, 11, pp. 26-41.

FORD, David (2002): "Understanding Business Markets and Purchasing", London: Thomson Learning, **In** FORSMAN, Maria and SOLITANDER, Nikodemus (2003): "knowledge transfer in clusters and networks - an interdisciplinary conceptual analysis", *Journal of international business studies* – www.jibs.net – 2003

FORSMAN, Maria and SOLITANDER, Nikodemus (2003): "knowledge transfer in clusters and networks - an interdisciplinary conceptual analysis", *Journal of International business studies* – www.jibs.net – 2003.

FOSS, N. J. (1996): "Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments", *Organization Science* 7(5): pp. 470-476.

FREEMAN, C. (1982): "The Economics of Industrial Innovation", Cambridge: MIT Press.

FREEMAN, J. (1982): "Organizational Life Cycles and Natural Selection Processes" **In** STAW, B. M., CUMMINGS, L. L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.

FRITSCH, MICHEAL (2001): "Co-operation in regional Innovation Systems, *Regional Studies*, Vol. 35.4, pp. 297-307.

FUKUYAMA, F. (1999): *The Great Disruption*, The Free Press, New York.

GALASKIEWICZ, J. and ZAHEER, A. (1999): "Networks of competitive advantage" in S. Andraes and D. Knoke (Eds.), *research in the sociology organizations*. JAI press, Grenwich, CT, pp. 237-261. **In** GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin and ZAHEER, Akbar (2000): "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 21, pp. 203-215.

GALBRAITH, J.; LAWLER III, E. & Associados (1995): "Organizando para competir no futuro". São Paulo: Makron Books, 1995.

GAMBARDELLA, A. (1992): "Competitive Advantages from In-house Basic Research", *Research Policy*, Vol.21, pp.391-407.

GAROLOFI, G. (1992): "Endogenous development and souththern Europe, Aldershot: Averuby.

GARUD, R. and A. VAN DE VEN (1992): "An empirical evaluation of the internal corporate venturing process", *Strategic Management Journal*, Summer Special issue, 13, pp. 93-110.

GERINGER, J. Michael and FRAYNE, Colette (1993): “The joint venture partner selection process”, **In**: LORANGE, Peter. Et al. *Implementing Strategic Processes: change, learning and cooperation*. Oxford, Blackwell.

GHAURI, P. (2004): “Designing and conducting case studies in international business research”, in Marschan-Piekkari, R. and C. Welch (Eds), *Handbook of Qualitative Research for International Business*, pp. 109-124, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.

GHOSHAL, S. and MORAN, P. (1996): “Bad for practice: A critique of the transaction cost theory”, *Academy of Management Review*, 21, pp. 13-47.

GIBSON, D. and E. ROGERS (1994): “R&D Collaboration On Trial: The MCC Consortium”, *Harvard Business School Press*, Boston, MA.

GLADWIN, C.H. (1989), *Ethnographic Decision Tree Modeling*, Newbury Park, CA: Sage, **In** GHAURI, P. (2004), "Designing and conducting case studies in international business research", **in** MARSCHAN-PIEKAR, R. and WELCH, C. (Eds), *Handbook of Qualitative Research for International Business*, pp. 109-124, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.

GODOY, Arilda S. (1995) “Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades”, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 35, n.º 2, Mar./Abr., pp. 57-63.

GOMEZ, Gregório R; FLORES, Javier and JIMÉNEZ, Eduardo (1996): “Metodología de la investigación Cualitativa. Málaga: Ediciones Aljibe. 378p

GOODMAN, E. and BARNFORD, J. (Ed.) (1889): “Small firms and industrial districts in Italy”, London: Routledge.

GRABHER G, 1993: “The weakness of strong ties: the lock-in of regional development in the Ruhrarea”, in *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks* Ed. G. Grabher (Routledge, London) pp 255-277.

GRANDORI, A. and SODA, G. (1995): “Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms.” *Organization Science* Vol. 16 (2): pp. 183-214.

GRANDORI, Anna (1997): “An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes”, *Organization Studies*, Vol. 18 (6).

GRANOVETTER, M. (1983): “The strength of weak ties”, *American Journal of Sociology* 87(1): pp. 1360-1380. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETYAK, Olga

(2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland

GRANOVETTER, M. (1985): “Economic action and social structure: The problem of embeddedness”, *American Journal of Sociology* 91(3): 481-510. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

GRANT, R. M. (1991): “The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”, *Californian Management Review*, pp. 114-135.

GRAY, B. (1989): “Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems”. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

GRAY, B. and WOOD, O. J. (1991): “Collaborative alliances: Moving from practice to theory”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), pp.3-22. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 867-888.

GREENWOOD, E. (1965): “Métodos de investigação empírica em Sociologia”, in *Análise Social*, N° 11.

GUBA, Egon; LINCOLN, Yvonna (1994): “Competing paradigms in qualitative research **In** DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna (Ed) (1994): “Handbook of Qualitative Research”, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 105-117.

GULATI (1999): “Network location and learning: The influence of network resource and firm capabilities on alliance formation”, *Strategic Management Journal*, 20, p.p. 397-420 **In** GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin and ZAHEER, Akbar (2000): “Strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 203-215.

GULATI, R. (1995a): “Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analyses”, *Administrative Science Quarterly*; 40, pp. 619-642 **In** Gulati, Ranjay; Nohria, Nitin and Zaheer, Akbar (2000): “Strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, 21, pp.: 203-215.

GULATI, R. (1995b): “Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*; 38, pp. 85-112 **In** POPPO, Laura and ZENGER, Todd (2002): “Do formal contracts and relational

governance function as substitutes or complements?”, *Strategic Management Journal*, 23, pp. 707-725.

GULATI, R. (1998): “Alliances and networks”, *Strategic Management Journal*, Special Issue, 19(4), pp. 293-318.

GULATI, R. AND P. LAWRENCE (1999): “Organizing vertical networks: A design perspective”, paper presented at the SMJ Special Issue Conference, Northwestern University.

GULATI, Ranjay and SINGH, Harbir (1998): “The Architecture of Cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin and ZAHEER, Akbar (2000): “Strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 203-215.

HAGEDOORN J. y NARULA R. (1996): “Choosing organizational modes of strategic technology partnering: International and sectoral differences” *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, pp. 265-284.

HAGEDOORN, J. (1995): “A note on international market leadership networks of strategic technology partnering.” *Strategic Management Journal* 16: 241-250. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

HAGEDOORN, J. and DUYSTERS, G. (2002): “Learning in dynamic inter-firm networks: the efficacy of multiple contacts.” *Organization Science* 23(4): 525-548. **In** Rumyantseva, Maria and Tretyak, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

HAGEDOORN, J., SCHAKENRAAD, J. (1992): “Leading companies and networks of strategic alliances in information technology”, *Research Policy*, Vol. 21 pp.163-190.

HAKANSON, L. (1989): “Corporate Technological Behaviour, Co-operation and Networks, Routledge. London.

HÅKANSSON, H. (1987): “Industrial Technological Development: A Network Approach”, London: Routledge.

HÅKANSSON, H. (Ed.) (1982b): “International Marketing and Purchasing of Industrial Interaction Approach, Chichester, Wiley **In** Easton, G. (1992): ”Industrial Networks: A review“, Industrial Networks, a New View of Reality, B. Axelsson and G. Easton (Eds.), Ron Hedge, London, pp. 3-27.

HÅKANSSON, H. and FORD, D. (2002): “How should companies interact in business networks?” *Journal of Business Research* 55(2): pp.133-145.

HÅKANSSON, H. and JOHANSON, J. (1992): “A Model of Industrial Networks”, **In** Axelsson, B. and Easton, G. (Ed.) (1992): “Industrial Networks: A New View of Reality”, Ron Hedge, London, pp. 28-34 (fotoc. Livro H.B).

HÅKANSSON, H. and JOHANSON, J. (1993): “The network as a governance structure”, in the embedded firm: on the *Socioeconomics of industrial networks*, Grabher, g. (editor), pp. 33-55, London: Routledge.

HÅKANSSON, Håkan and SNEHOTA, Ivan (1989): “No Business is an Island: The network concept of business strategy”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 5, pp. 187-200.

HAMEL, G. (1991): “Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances”, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 12, p.p. 83-103. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 867-888.

HAMEL, G., DOZ, Y. L. and PRAHALAD, C. K. (1989): “Collaborate with your competitors –and win”, *Harvard Business Review*, 67 (1), pp. 133-139.

HAMEL, J.; DUFOUR, S. and FORTIN, D. (1993): “Case study methods”, Newbury Park, CA: Sage Publications.

HAMMERSLEY, M. and P. ATKINSON (1983): “Ethnography: Principles in Practice”, London.

HANNAN, M. T. and FREEMAN, J. H. (1977): “The population ecology of organizations”, *American Journal of Sociology*, Vol. 82, n. 5, pp. 929-924.

HARRIGAN, K. (1988): “Joint ventures and competitive strategic, *Management Journal*, Vol. 9 **In** Pinto, Avelino (2003): “Cooperation as a catalytic element supporting new high tech ventures and development”, pp. 9-17 *In* Tecminho -

Departamento de Empreendedorismo (Ed.): “*Spin-off Académicos: Um desafio para a universidade*”, Dez.2002.

HARRIGAN, K. R. (1985): “strategies for joint ventures”. lexington books, lexington, ma in Gulati, Ranjay; Nohria, Nitin and Zaheer, Akbar (2000): “Strategic networks”, *Strategic management journal*, 21, pp. 203-215.

HARRISON, B. (1994): *Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*, Nova York: Basic Books.

HENNART, J. (1988) "A transaction cost theory of equity joint ventures", *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.361-74.

HENNART, J. F. (1991): “The transactions cost theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the USA.” *Management Science* 37: pp. 483-497.

HESTERLY, W. S.; LIEBESKIND, J. and ZENGER, T. R. (1990): “Organizational economics: An impending revolution in organization theory?”*Academy of Management Review*, 15, pp. 402-420. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 867-888.

Hill, C. W. L.; HITT, M. A. and HOSKISSON, R. E. (1992): “Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms”, *Organization Science*, 3, pp. 501-521. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 867-888.

HOLT, G. D.; LOVE, P. E. D and Li, H. (2000): “The Learning Organisation: toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances”. *International Journal of Project Management*, 18(6): p.p. 415-421.

HUGGINS, ROBERT (1998): “Local business Co-operation and Training and Enterprises Councils: The Development of Inter-firm Networks”, *Regional Studies*, Vol. 32.9, pp. 813-826.

HUMAN, Sherrie E. and PROVAN, Keith G. (1997): “An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Network”, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n.2, pp. 368-403.

HUNT, Shelby D. and MORGAN, Robert M. (1994): "Relationship Marketing in the Era of Network Competition", *Marketing Management*, 3(1): pp. 18-27. **In** FORSMAN, Maria e SOLITANDER, Nikodemus (2003): "knowledge transfer in clusters and networks - an interdisciplinary conceptual analysis", *Journal of international business studies* – www.jibs.net – 2003.

IAPMEI (2000) - Instituto de apoio às pequenas e médias empresas e ao investimento. Programa Rede de cooperação. Lisboa, disponível no site: <http://www.iapmei.pt/>, Acesso em 2004.

IAPMEI (2003): "Brochura do Programa SISCOOP.

IBARRA, H. (1992): "Structural alignments, individual strategies, and managerial action: elements toward a network theory of getting things done, in Nohria N. and Eccles R. (Eds) *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA. **In** HUGGINS, ROBERT (1998): "Local business Co-operation and Training and Enterprise Councils: The Development of Inter-firm Networks, *Regional Studies*, Vol. 32.9, pp. 813-826.

INGHAM, H. e THOMPSON, S. (1994): "Wholly-owned versus collaborative ventures for diversifying financial services", *Strategic Management Journal*, 15(4), pp. 325-334. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): "Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 867-888.

JACOBS, D. (1974). "Dependence and vulnerability: An exchange approach to the control of the organization." *Administrative Science Quarterly* 19: 44-59. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAYAK, Olga (2003): "What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation"; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

JARILLO, J. Carlos (1988): "On Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 9: p.p. 31-41.

JARRATT, Denise G. (1998): "A Strategic Classification of Business Alliances: a qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 1, n.1.

JENSEN, Jason L.; RODGERS, Robert (2001): “Cumulating the intellectual gold of case study research” *Public Administration Review*, Vol. 61, n. 2, pp. 236-246.

JENSEN, M. C. and MECKLING, W. H. (1976): “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3 n. 4, pp. 305-360.

JOHANSON, J. and MATTSSON, L. G. (1985): “Marketing Investments and Market Investments in Industrial Networks”, *International Journal of Research in Marketing* 3(2): 185-195 **In** MOUZAS, S. and FORD, D. (2007): “The constitutions of networks”, 23rd IMP Conference in Manchester, UK.

JOHNSTON, B. and ARAÚJO, L. (2002): “The effects of spatial proximity on interorganisational relationships”, paper presented at the 18th imp annual conference, Dijon, France.

JONES, Candace; HESTERLY, William S. and BORGATTI, Stephen P. (1997): “A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms”, *Academy of Management Journal*, Vol. 22, n. 4, pp. 911-945.

JOSKOW, P. (1988): “Asset specificity and the structure of vertical relationships: empirical evidence” *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4:95-118 **In** POPPO, Laura and ZENGER, Todd (2002): “Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?” *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 707-725.

KALE, Prashant; SINGH, Harbir and PERLMUTTER, Howard (2000): “Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 217-237.

KANEDA, M. (1980): “Regional structure of manufacturing industries” in Murata, K. *A Industrial Geography of Japan*. **In** Pinto, Avelino (2003): “Cooperation as a catalytic element supporting new high tech ventures and development”, pp. 9-17 in Tecminho-Departamento de Empreendedorismo (Ed.): “*Spin-off Académicos: Um desafio para a universidade*”, Dez.2002.

KARDORFF, E. (1991): “Qualitative Sozialforschung – Versuch einer Standortbestimmung” in *Handbuch qualitative Sozialforschung*, U. Flick, E. v. Kardorff, H. Keupp, L. v. Rosenstiel, & S. Wolff (Eds.), Munchen: Psychologie Verlags Union, pp. 3-8.

KAY, Neil M. (1998): “Clusters of Collaboration, the firm, joint ventures, alliances and clubs”. **In**: FOSS, Nicolai J. and LOASBY, Brian J. *Economic Organization, Capabilities and Coordination*. London, Routledge.

KHANNA, T. (1998):” the scope of alliances”, *Organization Science*, 9, pp. 340-335

KHANNA, T., GULATI, R., and NOHRIA N. (1998): “The Dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope”, *Strategic Management Journal*, 19 (3), pp.: 193-210 **In** GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin and ZAHEER, Akbar (2000): “Strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 203-215.

KIRK, Jerome; MARC L. MILLER (1986): “Reliability and validity in qualitative research”, Beverly Hills: Sage.

KLEIN, B. and MURPHY, K. M. (1988): “Vertical restraints as contract enforcement mechanisms”, *Journal of Law and Economics*, 31, p.p. 265-297. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 867-888.

KOGUT, B. (1988): “Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives.” *Strategic Management Journal* 9(4): pp. 19-332.

KOGUT, B. and ZANDER, U. (1992): “Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology.” *Organization Science*, Vol. 3: pp. 383-397. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

KOZA, M. and A.Y. LEWIN (1998): “The co-evolution of strategic alliances”, *Organization Science*, Vol. 9, pp. 255-264.

KOZA, M. and A.Y. LEWIN (1999): “The co-evolution of network alliances: A longitudinal analysis of an international professional service network”, revised version of a paper originally presented at the 14th EGOS Colloquium, Maastricht, Netherlands, July 9-11, 1998

LANGLOIS, R. N. (1992): “External economics and economic progress: The case of microcomputer industry.” *Business History Review* 66: 1-50. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical

explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003
Lausanne, Switzerland

LARSON, A. (1992): “Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships’, *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, pp. 76-104. **In** DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith_(2000):”Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

LARSSON, Rikard; BENGTSSON, Lars; HENRIKSSON, Kristina and SPARKS-
GRAHAM, Judith (1998):”The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances, *Organization Science*, 9(3): 285-305 **In** FORSMAN, Maria e SOLITANDER, Nikodemus (2003): “knowledge transfer in clusters and networks - an interdisciplinary conceptual analysis”, *Journal of international business studies* – www.jibs.net – 2003

LAWRENCE, P. R. and LORSCH, J. W. (1967): “Differentiation and Integration in Complex Organizations” *In Administrative Science Quarterly*, 12: 1-47.

LAZERSON, M. H. (1988): “Organizational growth of small firms: An outcome of markets and hierarcnes”, *American Sociological Review*, 53, pp. 330-342. **In** DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith_(2000):”Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

LEGISLAÇÃO, Portaria n.º 6/2008, de 2 de Janeiro: “Fixa a correspondência entre as classes de habilitações e o valor das obras relativas à actividade da construção”, Publicada no D.R. n.º 1, I Série, de 2 de Janeiro de 2008.

LEGISLAÇÃO, Decreto - Lei n.º 12/2004, de 9 de Janeiro: “Estabelece o regime jurídico de ingresso e permanência na actividade da construção, Publicado no D.R. n.º 7, I Série-A, de 9 de Janeiro de 2004.

LEGISLAÇÃO, Decreto-Lei n.º 144/2007, de 27 de Abril: “Aprova a Orgânica do Instituto da Construção e do Imobiliário, I.P., Instituto regulador da actividade da construção, mediação e angariação imobiliária”, Publicado no D.R., n.º 82, I Série –A, de 27 de Abril de 2007.

LEGISLAÇÃO, Portaria n.º 1 216-A/2000 de 28 de Dezembro de 2000: “Altera a Portaria n.º 680-A/2000, (de 29.08), que regulamenta a implementação das parcerias e

iniciativas públicas, âmbito Programa Operacional da Economia – POE”, Publicado no D.R. n.º 298, I Série-B 3.º Suplemento, de 28 de Dezembro de 2000.

LEGISLAÇÃO, Portaria n.º 109/2004 de 29 de Janeiro de 2004: “Altera a alínea f) do n.º 1 do artigo 13.º do Regulamento Geral das Parcerias e Iniciativas Públicas, aprovado pela Portaria n.º 680-A/2000, de 29 de Agosto”, Publicado no D.R. n.º 24, I Série-B, de 29 de Janeiro de 2004.

LEGISLAÇÃO, Portaria n.º 680-A/2000 de 29 de Agosto de 2000: “Regulamenta a implementação das parcerias e iniciativas públicas”, Publicado no D.R. n.º 199, I Série-B Suplemento, de 29 de Agosto de 2000.

LEGISLAÇÃO, Portaria n.º 97/2002 de 29 de Agosto de 2002: “Regulamenta a implementação das parcerias e iniciativas públicas”, Publicado no D.R. n.º 26, I Série-B, de 29 de Agosto de 2002.

LEGISLAÇÃO, Portaria n.º 994/2004, de 5 de Agosto: “Define os indicadores de liquidez geral e autonomia financeira e fixa os respectivos valores de referência, para efeitos de avaliação da capacidade económica e financeira das empresas de construção”, Publicada no D.R. n.º 183, I Série-B, de 5 de Agosto de 2004.

LESSARD-HÉBERT, Michelle; GOYETTE, Gabriel; BOUTIN, Gérard (1994): “Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas”: Lisboa: Instituto Piaget.

LEVINTHAL, D. and J. MYATT (1994): “Co-evolution of capabilities and industry: The evolution of mutual fund processing”, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 15, pp. 45-62. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 867-888.

LI, H.; CHENG, E. W. L.; LOVE, P. E. D. and IRANI, Z. (2001): “Co-operative benchmarking: a tool for partnering excellence in construction”. *International Journal of Project Management*, Vol.19, pp. 171-179.

LINK, A. and L. BAUER (1989): “Cooperative Research in Manufacturing. Lexington Books, Lexington, MA. **In** DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith (2000):”Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

LINK, Albert N. and SCOTT, John T. (2001): “Public/private partnerships: stimulating competition in a dynamic market”, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 19, pp. 763-794.

LOMI, A. and GRANDORI, A. (1993): “The network structure of inter-organizational communities: preliminary evidence from a study of interfirm relations in the southern Italian mechanical industry”. European Science Foundation Conference, Berlin.

LORANGE, Peter (1996): “Interactive Strategies – Alliances and Partnerships”, *Long Range Planning*, Vol. 29, n° 4.

LORANGE, Peter and ROSS, Johan (1996): ”Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução”. Tradução de Hailtom Bonfim Brandão, São Paulo, Editora Atlas, S.A., do original “Strategic Alliances”, 1993.

LORENZ, Edward (1999): “Trust, contract and economic cooperation”, *Cambridge Journal of Economics*, 23, pp. 301-315.

LORENZONI, G. and A. LIPPARINI (1999):”The leveraging of inter-firm relationships as a distinctive organizational capability’, *Strategic Management Journal*, 20(4), pp. 317-339. **In** DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith (2000):”Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

LOUGHLIN, M. (2005): “Constitutional Theory: A 25th Anniversary Essay”, *Oxford Journal of Legal Studies* 25(2): 183-202. **In** MOUZAS, S. and FORD, D. (2007): “The constitutions of networks”, 23rd IMP-conference in Manchester, UK.

MACAULAY, S. (1963): “Non contractual relations in business: a preliminary study” *American Sociological Review*, Vol. 28, pp. 55-69 **In** POPPO, Laura and ZENGER, Todd (2002): “Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?”, *Strategic Management Journal*, 23, p.p. 707-725.

MACIEIRINHA, Lília (2003): “A Emergência de um Caminho – Cooperação?”, *Revista Bimestral da AICCOPN: ”CONCRETO”*, n. 182, pp. 24-25, Maio/Junho 2003.

MACIEIRINHA, Lília (2003): “Cooperação Empresarial: Inquérito ao Sector”, *Revista Bimestral da AICCOPN: ”CONCRETO”*, n. 185, pp. 47-48, Novembro/Dezembro 2003.

MADHAVEN, R., B. R. KOKA and J.E. PRESCOTT (1998):”Networks in transition: How industry events reshape interfirm relationships’, *Strategic Management Journal*,

19(5), pp. 439-460. **In** DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith (2000): "Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?" *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

MAHONEY, J. T. (1992): "The choice of organizational form: Vertical financial ownership versus other methods of vertical integration", *Strategic Management Journal*, 13(8), pp. 559-584. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): "Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics", *Strategic Management Journal*, 20, pp. 867-888.

MAHONEY, J. T. and PANDIAN, J. R. (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, 13(5), pp.363-380. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): "Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics", *Strategic Management Journal*, 20: pp. 867-888.

MANNIX, E.A., TINSLEY, C. H. and BAZERMAN, M.H. (1995): "Negotiation over time: Impediments to integrative solutions", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 62: pp. 241-251. **In** MOUZAS, S. and FORD, D. (2007): "The constitutions of networks", 23rd IMP Conference in Manchester, UK.

MARCON, M. and MOINET, N. (2000): "La Stratégie-Réseau", Paris: Éditions Zéro Heure.

MARITI, P. and SMILEY, R. H. (1983): "Cooperative agreements and the organization of industry", *Journal of Industrial Economics* 31: p.p. 437-451. **In** Rumyantseva, Maria and Tretyak, Olga (2003): "What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation"; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

MARKIDES, C. C. and P. J. WILLIAMSON (1996): "Corporate diversification and organization structure: A resource-based view", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 340-367. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): "Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 867-888.

MARTIN, R. E. and R. T. JUSTIS (1993): “Franchising, liquidity constraints and entry”, *Applied Economics*, 25: pp. 1269-1277. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20: pp. 867-888.

MAS, F. (1990): “Las empresas valencianas ante el Mercado unico: los acuerdos de cooperacion”, *Noticias CEE*, n.57. **In** Pinto, Avelino (2003): “Cooperation as a catalytic element supporting new high tech ventures and development”, pp. 9-17 in Tecminho-Departamento de Empreendedorismo (Ed.): “*Spin-off Académicos: Um desafio para a universidade*”, Dez.2002.

MASON, J. (2002): “Qualitative Researching”, 2nd Edition, London: Sage.

MASTEN, S.E. (1988): “A legal basis for the firm”, in O.E. Williamson, s.g. Winter (Eds), Oxford University press, New York, pp.181 - 198.

MAYO, ELTON (1997): “Hawthorne and the western electric company”. In: pugh, dereks. *Organization theory, Selected Readings*, London, Penguin Books.

MCGUIRE, J. B. (1988): “Agency theory and organizational analysis.” *Managerial Finance* 14(4): 6-9. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

MCKNIGHT, D. H., L. L. CUMMINGS and N. L. CHERVANY (1998): “Initial trust formation in new organizational relationships’, *Academy of Management Review*, 23, pp.473-490. **In** DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith (2000):”Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

MELLON, Constance A. (1990): “Naturalistic inquiry for library science: methods and applications for research, evaluation, and teaching”, New York: Greenwood

MILES, M. B. and HUBERMAN, A. M. (1994): “Qualitative Data Analysis”, Thousand Oaks: Sage.

MILES, Matthew B.: “Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, n. 4, December, p.p. 590-601.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. (1992): “Causes of failure in networks organizations”, *California Management Review*, California, summer Vol. 33, n. 4, pp. 53-72.

MILES, Raymond E. and SNOW, Charles C. (1978): “Organizational, strategy, structure, and process”, New York, McGraw Hill.

MILES, Raymond E. and SNOW, Charles C. (1986): “Organizations: New concepts for new forms”, *California Management Review*, Vol. 28, n° 3, Spring.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. (1996): “The Strategy Process: Concepts, contexts, cases”, 3rd Ed. London: Prentice Hall International.

MODIGLIANI, F. and MILLER, M. H. (1958): “The cost of capital, corporation finance and the theory of investment”, *American Economic Review*, Vol. 48, pp. 261-297 **In** MOUZAS, S. and FORD, D. (2007): “The constitutions of networks”, 23rd IMP Conference in Manchester, UK.

MOHR, J. and SPEKRNAN, R. (1994): ”Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), pp. 135-142. **In** POPPO, Laura and ZENGER, Todd (2002): “Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?” *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 707-725.

MONTEVERDE, K. and TEECE, D. J. (1982): “Supplier switching costs and vertical integration in the auto- mobile industry”, *RAND Journal of Economics*, 13:206-213. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 867-888.

MOORE, D. (1979): “The structure of a national elite network”, *American Sociological Review*, Vol. 44, p.p. 673-692. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

MORGAN G. and L. SMIRCICH (1980): “The case for qualitative research”, *Academy of Management Review*, Vol. 5 n. 4, pp. 491-500.

MORGAN, Robert M. and Shelby D. HUNT (1994): ”The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing* 58(3): p.p. 20-38, **In** FORSMAN, Maria e SOLITANDER, Nikodemus (2003): “knowledge transfer in clusters and networks - an interdisciplinary conceptual analysis”, *Journal of international business studies* – www.jibs.net – 2003.

MOTHE, C. (1996): “L'appropriation des résultats au sein de consortia en R&D”, doctoral dissertation, Paris X Nanterre University. **In** DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith (2000):”Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

MOUZAS, S. and FORD, D. (2007): “The constitutions of networks”, 23rd IMP-conference in Manchester, UK.

NELSON, R. (1993): “National innovation systems: a comparative analysis. Oxford, Oxford University Press. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAK, Olga (2003):”What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

NELSON, R. and WINTER, S. G. (1982): “An evolutionary theory of economic change”, Harvard University Press, Cambridge, MA.

NEVES, José Luís (1996): “Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades”, Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, Vol. 1, N.º 3, 2.º Semestre.

NOHRIA, N. (1992): “Is a network perspective a useful way of studying organizations?” **In**: NOHRIA, N. and ECCLES, R. G. (Ed.). *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, pp. 1-22.

NOHRIA, N. and ECCLES, R. (Ed.) (1992): “Networks and Organizations: Structure, form and action”, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

NOHRIA, N. and GARCIA PONT, C. (1991): “Global strategic linkages and industry structure”, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 12, p.p. 105-124 **In** GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin and ZAHEER, Akbar (2000): “Strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, 21, p.p. 203-215.

NOHRIA, N. and GULATI, R. (1994): “Firms and their environments”, **In** N. Smelser and R. Swedberg (eds.), *Handbook of Economic Sociology*, p.p. 529-555, Princeton University Press.

NORTH, D. C. (1990): “Institutions, Institutional Change and Economic Performance”, Cambridge University Press, Cambridge, MA. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance:

toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 867-888.

OCDE (1990): “Reússir le changement, entrepreneurial et initiatives locales”, Paris.

OCDE (1992): “Technological and the economy: the key relationship”, Paris.

OHMAE, N. (1989): “The global logic of strategic alliances.” *Harvard Business Manager* 3/4: pp. 143-154. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

OLIVER, A. L. and EBERS, M. (1998): “Networking network studies: Na analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships”, *Organization Studies*, Vol.19, pp. 549-583.

OLIVER, C. (1990): “Determinants of inter-organizational relationships: integration and future directions”, *Academy of Management Review*, Vol. 15, n.2, pp. 241-265.

OLK, P. (1991): “The formation process of research and development consortia”, doctoral dissertation, University of Pennsylvania. **In** DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith_(2000):”Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

OSTER, S. (1992): “Modern competitive analysis”, New York, Oxford University Press. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”, 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

PARKHE, A. (1993): ”Strategic alliance structuring: A game theoretic and transactions cost examination of interfirm cooperation”, *Academy of Management Journal*, 36, pp. 794-829. **In** DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith_(2000):”Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

PENROSE, E. T. (1959): “The theory of the growth of the firm”. Oxford, Blackwell.

PERROW, C. (1992): “Small-firm networks”. In: NOHRIA, N. and ECCLES, R. G. (Eds.) (1992): “Networks and organizations: Structure, form, and action”, Boston: Harvard Business School Press, pp. 445-470.

PERUCCI, R. and POTTER, H. R. (1989): “Networks of power”, Berlin, de Gruyter. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETYAK, Olga (2003):” What is a network: An

overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

PETERAF, M. A. (1993): “The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (3), pp. 179 - 191.

PFEFFER, J. and SALANCIK, G. R. (1978): “The external control of organizations: A resource dependence perspective”, New York: Harper and Row.

PINTO, Avelino (2003): “Cooperation as a catalytic element supporting new high tech ventures and development”, p.p.9-17 in Tecminho-Departamento de Empreendedorismo (Ed.): “*Spin-off Académicos: Um desafio para a universidade*, Dez. 2002.

PINTO, Teresa A. R .C. (2002): “A Identidade de Marca: Análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso.” Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas: Especialização em Marketing, Universidade do Minho.

PIORE, M. J. and SABEL, C. F. (1984): “The second industrial divide: Possibilities for prosperity. New York: Basic Books.

PISANO, G. and TEECE, D. J. (1989): “Collaborative arrangements and global technology strategy: Some evidence from the telecommunications equipment industry”, *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, R. Rosenblum, Greenwich, CT, JAI Press: 227-256. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

POPE, Catherine e Nick MAYS (1995): “Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health services research” *British Medical Journal*, N.º 311, pp. 42-45.

POPPO, Laura and ZENGER, Todd (2002): “Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?” *Strategic Management Journal*, 23, pp. 707-725.

PORTER, M. (1980): “Competitive strategic: Techniques for analyzing industries and competitors”, Free Press, New York.

PORTER, M. (1998): “Cluster and the new economics of competition”, *Harvard Business Review*, Vol.76, p.p.77-90, Nov/Dec 1998.

PORTER, M. (1998): “The Adam Smith address: Location, clusters, and the new microeconomics of competition”, *Business Economics*, Vol. 33, pp. 7-13.

PORTER, M. (1999): “Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M. (2000): “Location, competition, and economic: local clusters in a global economy”, *Economic Development Quarterly*, Vol. 14, pp. 15-34.

PORTER, M. E. (1990): “*The Competitive Advantage of National*”. Free Press, New York. **In** DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith_(2000):”Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

POWELL, W. (1987): “Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development?” *California Management Review*, Vol. 30 (1), pp. 67-87.

POWELL, W. (1990): “Neither market nor hierarchy: network forms of organizations”, *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 12, pp. 295-336.

POWELL, W. (1998): “Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries”, *California Management Review*, Vol. 40, pp. 228-240.

POWELL, W. W. (1996):”Trust-based forms of governance”, **In** R. Kramer and T. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 51-67. **In** DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith (2000):”Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

POWELL, W.; KOPUT, K. and SMITH-DOERR, L. (1996): “Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 116-145.

PROVAN, K. G. (1984): “Inter-organizational cooperation and decision-making autonomy in a consortium multi-hospital system”, *Academy of Management Review*, Vol. 9: 494-504.

PUCIK, V. (1989): “Strategic alliances, organizational learning and competitive advantage”, *Human Resource Management*, Vol. XXVII, **In** Pinto, Avelino (2003): “Cooperation as a catalytic element supporting new high tech ventures and

development”, pp. 9-17 in Tecminho-Departamento de Empreendedorismo (Ed.): “*Spin-off Académicos: Um desafio para a universidade*, Dez.2002.

PUNCH, Keith (1998): “Introduction to social research: Quantitative & Qualitative Approaches”. London: Sage Publications.

PYKE, F. (1992): “Industrial development through small-firm cooperation: theory and practices”, Geneva: International Institute for Labour Studies.

PYKE, F. (1992): “Pequeñas empresas, distritos industriales y desarrollo regional”. Madrid. *Economía Industrial*, n. 287, Sept.-Oct.

PYKE, F.; BECATTINI, G. and SENGENBERGER, W. (Ed.) (1990): “Industrial districts and inter-Firm cooperation in Italy, Geneva: International Institute for Labour Studies.

QUIVY, R. and L. CAMPENHOUDT (1998): “Manual de Investigação em Ciências Sociais”, 2.º Edition, Lisboa: Gradiva.

RAMÍREZ-RANGEL, H.(2001): “Avaliando o terreno: os fundamentos sociais e institucionais da cooperação da pequena empresa” **In**: GUIMARÃES, N. A, MARTIN, S. (2001), *Competitividade e Desenvolvimento: actores e instituições locais*. São Paulo: Editora SENAC, 2001, 149-175 (A).

REMENSYI, Dan et al. (2000): “Doing research in Business and Management”: An introduction to process and method. London: Sage.

REVE, T. (Ed.) (1992): “Horizontal and vertical alliances in industrial marketing channels”. *Advances in distribution channel research*, Greenwich, CT, JAI Press. **In**

RUMYANTSEVA, Maria and TRETYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

RICHARDSON, George B. (1997): “The Organisation of Industry”, *Economic Journal*, Vol. 82, pp. 883-896. Reprinted in: Richardson, George B., 1990, *Information and Investment*, 2nd ed., Oxford University Press, Oxford pp. 224–242.

RING, P. S. (1997): “Transacting in the state of union: A case study of exchange governed by convergent interests”, *Journal of Management Studies*, 4, pp. 1-25. **In**

DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith_(2000):”Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

RING, P. S. and G. RANDS (1989): "Sense making, understanding, and committing: Emergent transaction processes in the evolution of 3M's microgravity research program", In A. H. Van de Ven, H. Angle and M. S. **In** DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith_(2000): "Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?" *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

RING, Peter S. (1993): "Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks". European Science Foundation Conference, Berlin. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAK, Olga (2003): "What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation"; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

RING, Peter S. (1997): "Processes Facilitating Reliance on Trust in Inter-organizational Networks", **In** EBERS, Mark: "The Formation of Inter-Organizational Networks", Oxford, Oxford University Press.

RING, Peter S. and VAN DE VEN, Andrew H. (1992): "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, Vol. 13.

RING, Peter S. and VAN DE VEN, Andrew H. (1994): "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, Vol. 19, n° 1.

ROBINS, J. and WIERSEMA, M. F. (1995): "A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance", *Strategic Management Journal*, 16(4), pp.277-300. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): "Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 867-888.

ROETHLISBERGER, F. J. and DICKSON, W. J. (1937): "Management and The Worker", Cambridge, MA, Harvard University Press.

ROGERS, E. M. and KINCAID, D. L. (1981): "Communication Networks: toward a new path research, New York, The free press **In** AXELSSON, B. e EASTON, G.: "Industrial Networks: A Review" *In Industrial Networks: A New View of Reality*, Ron Hedge, London, pp. 3-27 (1992).

ROPER, Stephen (2001): "Innovation, Networks and Plant Location: Some Evidence for Ireland", *Regional Studies*, Vol. 35.3, pp. 215-228.

ROSENFELD, S. (1996): “Does co-operation enhance competitiveness?” Assessing the impacts of inter-firm collaboration, *Re. Policy* 25(2), 247-63 **In** HUGGINS, ROBERT (1998): “Local business Co-operation and Training and Enterprise Councils: The Development of Inter-firm Networks, *Regional Studies*, Vol. 32.9, pp. 813-826.

ROSENFELD, Stuart A. (1997): “Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development”, *European Planning Studies*, Vol. 5, n°1.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E. and TEECE, D. J. (1994): “Fundamental issues in strategy”, In R. P. Rumelt, D. E. Schendel and D. J. Teece (eds.), *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 9-54. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 867-888.

RUMYANTSEVA, Maria and TRETYAK, Olga (2003): “What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

RYAN, R. J.; SCAPENS, R. W. and TEOBALD, M. (2002): “Research Methods and Methodology in Accountancy and Finance, 2nd Edition, London: Thomson Learning.

SABEL, C. F. (1994): “*Learning by monitoring: The institutions of economic development*”, in N. Smelser, and R. Swedberg, (Eds.), *The handbook of economic sociology*: 137-165. New York: Princeton University Press. **In** MOUZAS, S. and FORD, D. (2007): “The constitutions of networks”, 23rd IMP-conference in Manchester, UK.

SABEL, C. F. (1997): “Constitutional Orders: Trust Building and Response to Change”, in J.R. Hollingsworth & R. Boyer (Eds.), *Contemporary Capitalism, The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press **In** MOUZAS, S. and FORD, D. (2007): “The constitutions of networks”, 23rd IMP Conference in Manchester, UK.

SALANCIK, Gerald R. (1995): “Wanted: A good network theory of organization”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40.

SANDOZ, W. (1992): “*High-Tech Europe: The Politics of international Cooperation*. University of California Press, Berkeley, CA. DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith (2000): “Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

SAXENIAN, A. (1994): “*Regional Advantage*” Harvard University Press, Boston, MA.

SAXTON, T. (1997): “The effects of partner and relationships characteristics on alliance outcomes“. *Academy of Management Journal* 40, pp. 443-461, **In** POPPO, Laura and ZENGER, Todd (2002): “Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?” *Strategic Management Journal*, 23, pp. 707-725.

SCHERMERHORN, John R.(1975):“Determinants of Interorganizational Cooperation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 18, n° 4.

SCHMITZ, H. and NADVI, K. (1999): “Clustering and industrialization: Introduction” *World Development*, Vol. 27, n. 9, pp. 1503 - 1514.

SCHUMPETER, J. A. (1934): “The theory of economic development”. Cambridge, Mass, Harvard University Press. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland

SCHUTT, Russell K. (1999): “*Investigating the Social World: The process and Practice of Research*” (2. °Ed.). Thousand Oaks: Pine Forge Press.

SHAN, W. (1990): “An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial high-technology firms.” *Strategic Management Journal* 11: 129-139. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

SHANE, S. A. (1996): “Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors”, *Academy of Management Journal*, 39, pp.216-234. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 867-888.

SILVA, Mario Rui e RODRIGUES, Hermano (2005): “Competiness and Public-Private Partnerships: Towards a More decentralised Policy”; FEP Working Papers, Research-Work in Progress – n. ° 171, April.

SILVA, Mario Rui e RODRIGUES, Hermano (2005): “Public-Private Partnerships and the Promotion of Collective Entrepreneurship”; FEP Working Papers, Research-Work in Progress – n. ° 172, April.

SILVERBERG, G. and VERSPAGEN, B. (1994): “Learning, innovation and economic growth: a long-run model of industrial dynamics.” *Industrial and Corporate Change* 3: 199-223. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

SIMON, H. (1956): “Rational choice and the structure of the environment” *Psychological Review* 63: 129-138. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

SIMON, H. (1987): “Satisficing”, *The new Palgrave: a dictionary of economics*, J. Eatwell, Millgate, M. and P. Newman. London, Palgrave: 243-245. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

SLATER, D. (2002): “From Calculation to Alienation: Disentagling Economic Abstractions”, *Economy and Society* 31(2): 234-249 **In** MOUZAS, S. and FORD, D. (2007): “The constitutions of networks”, 23rd IMP Conference in Manchester, UK.

SOY, Susan K. (1997): “The Case Study as a Research Method”, Austin, University of Texas at Austin.

STAKE, Robert E (1995): “The Art of Casy Study Research”. Thousand Oaks, CA: Sage. Publications.

STEARNS, T. M.; HOFFMAN, A. N. and HEIDE, J. B. (1987): “Performance of commercial television stations as an outcome of inter-organizational linkages and environmental conditions”, *Academy of Management Journal*, Vol. 30, pp. 71-90.

STERN, L. W. and REVE, T. (1980): “Distribution channels as political economics: A framework for comparative analysis” *Journal of Marketing* Vol. 44, pp. 52-64. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

STIGLER, G. J. (1951): ‘The division of labour is limited by the extent of the market’, *The Journal of Political Economy* (June), Vol. 59 (3), pp. 185-193.

STINCHCOMBE, A. L. (2001): “When formality works. Chicago and London: The University of Chicago Press **In** MOUZAS, S. and FORD, D. (2007): “The constitutions of networks”, 23rd IMP Conference in Manchester, UK.

TAVISTOCK, in GHOURI, P. (2004): “Designing and Conducting Case Studies in international Business Research”, **In** MARSCHAN-PIEKKAR, R. and Welch, C. (Eds), *Handbook of Qualitative Research for international Business*, pp. 109-124, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.

TEECE, D. (1980): “Economies of scope and the scope of enterprise”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 1, pp. 223-247.

TEECE, D. (1982): “Towards an economic theory of the multiproduct firm”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 3, pp. 39-63. **In** COMBS, James G. and Jr.

KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 867-888.

TEECE, D. (1986): “Transaction cost economics and the multinational enterprise”, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol. 7, pp. 21-45.

TEECE, D. (1987): “Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy”. In D. J. Teece (eds.), *The Competitive Challenge*. Ballinger, New York, pp. 185-219.

TEECE, D.; PISANO, G. and SHUEN, A. (1997): “Dynamic capabilities and strategic management.” *Strategic Management Journal* 18: pp. 509-533.

TELLIS, W. (1997 b): “Application of a case study methodology”, *The Qualitative Report*, Volume 3, Number 3, September.

TELLIS, Winston (1997A): “Introduction to case study”, *The Qualitative Report*, Volume 3, Number 2, July.

THORELLI, H. B. (1986): “Networks: “Between Markets and Hierarchies”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7(1), pp. 37-51.

TRIST, E. L. (1983): “Referent Organizations and the Development of Interorganizational Domains” in *Human Relations*, Vol. 36, pp. 269-284.

TURATI, C. (1990): “Economia ed organizzazione delle joint venture”, Milan: EGEA.

TUSHMAN, M.; NADLER, D. (1986): “Organizing form innovation”, California Management Review, Vol.28, n.3, pp.74-92.

URBAN, S. and S. VENDEMINI (1992): “*European Strategic Alliances: Co-Operative Corporate Strategies in the New Europe*”. Blackwell Publishers, Oxford.

DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith_(2000):”Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

UZZI, B. (1996): “The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect”, *American Sociological Review*.

UZZI, B. (1997): “Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness”, *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42, pp. 35-67.

VAN DE VEN, A. H. (1992): “Suggestions for studying strategy process”, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 15, pp. 169-188.

VAN DE VEN, A. H. and G. WALKER (1984):”The dynamics of interorganizational coordination”, *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 598-621.

DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith_(2000):”Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

VAN EUNEN, E. A. (1995): “Interviewing for Market and Opinion Research”, Ed. by Janny Lok.

VAN RIEL, Cees B. (1995): “Principles of Corporate Communication”, Prentice-Hall, London.

VIANA, Carlos e HORTINHA, Joaquim (1997): Marketing Internacional”, 1.ª Edição. Edições Sílabo, Lda

VIEIRA, Cristina Maria (1999): “ A credibilidade da investigação científica de natureza qualitativa: questões relativas a sua fidelidade e credibilidade”. *Revista Portuguesa de Psicologia*, Ano XXXIII, 2, pp. 89-111.

VON KROGH, G. F. and ROOS, J. (1995): ”Organizational epistemology”, London, MacMillan and New York, St. Martins Press. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

VON KROGH, G. F.; ROOS, J. and SLOCUM, K. (1994): “An essay on corporate epistemology”. *Strategic Management Journal* 15 (Summer Special): 53-73. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAYAK, Olga (2003):”What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation.”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

VONORTAS, N. (1997): “*Cooperation in Research and Development*”. Kluwer Academic Publishers, Boston, MA. DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith_(2000):”Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

WALKER, W. (1995): “Technological innovation, corporate R&D alliances and organizational learning”, doctoral dissertation, Rand Corporation, Santa Monica, CA. DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith_(2000):”Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

WEMERFELT, B. (1984): “A resource-based view of the firm” *Strategic Management Journal*, Vol. 5(2), pp. 171-180.

WEMERFELT, B. (1989): “From critical resources to corporate strategy”, *Journal of General Management*, 14(3), pp. 4-12. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 867-888.

WESTLEY, F. and H. VRENDENBERG (1997):” Interorganizational collaboration and the preservation of global diversity”, *Organization Science*, 8, pp. 381-404. DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. and RING, Peter Smith (2000):”Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?” *Strategic Management Journal*, 21, pp. 239-266.

WHITLEY, R. D. (1990): “East Asian enterprise structures and the comparative analysis of forms of business organization.” *Organization Studies* 11(1): 47-74. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETAYAK, Olga (2003):” What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

WHITT, J. A. (1980): “Can capitalists organize themselves?” Vol. 9, pp. 51-59, In: Domhoff, G. W. Power structure research. Beverly Hills: Sage.

WILDEMAN, Leo (1998): “Alliances and networks: the next generation”, *International Journal of Technology Management*, Vol. 14, n° 1/2.

WILLIAMSON, O. and OUCHI, W. (1981): “The markets and hierarchies and visible hand perspectives”, New York ff. **In** Pinto, Avelino (2003): “Cooperation as a catalytic element supporting new high tech ventures and development”, pp. 9-17 in Tecminho-Departamento de Empreendedorismo (Ed.): “*Spin-off Académicos: Um desafio para a universidade*”, Dez.2002.

WILLIAMSON, O. E. (1975):” Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications - A study in the economics of internal organization”, New York, Free Press. **In** FORSMAN, Maria and SOLITANDER, Nikodemus (2003): “knowledge transfer in clusters and networks - an interdisciplinary conceptual analysis”, *Journal of international business studies* – www.jibs.net – 2003.

WILLIAMSON, O. E. (1979): “Transaction-cost economics: the governance of contractual relations”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, pp. 223-261.

WILLIAMSON, O. E. (1981): “The economics of organization: The transaction cost approach.” *American Journal of Sociology* 87: 548-577. **In** RUMYANTSEVA, Maria and TRETYAK, Olga (2003):”What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation”; 19th Annual IMP Conference September 2003 Lausanne, Switzerland.

WILLIAMSON, O. E. (1983): “Credible commitments: Using hostages to support exchange”, *American Economic Review*, 83, pp. 519-540. **In** COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): “Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 867-888.

WILLIAMSON, O. E. (1985): “The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting”, New York: The Free Press.

WILLIAMSON, O. E. (1991): “Comparative Economic Organization: The analysis of discrete structural alternatives”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 269-296.

WILLIAMSON, O. E. (1994):“Strategizing, economizing, and economic organization”, In R. P. Rumelt, D. E. Schendel and D. J. Teece (eds.), *Fundamental Issues in Strategy*,

Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 361-402. In COMBS, James G. and Jr. KETCHEN, David J. (1999): "Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics", *Strategic Management Journal*, 20: 867-888.

WILLIAMSON, O. E. (1995): "Transaction Cost Economics and Organization Theory", In: WILLIAMSON, Oliver E. Organization Theory: From Chester Barnard to the present and beyond. Oxford, Oxford University Press.

WILLIAMSON, O. E. (1996): "Economic organization: the case for candor", *Academy of Management Journal*, 21(1): 48-57.

WITTEICH, W. J. (1962): "Misunderstanding the Retailer", Harvard Business Review (May-June): 147-155 In MOUZAS, S. and FORD, D. (2007): "The constitutions of networks", 23rd IMP-conference in Manchester, UK.

YAN, A. and B. GRAY (1994): "Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: A comparative case study", *Academy of Management Journal*, 37, pp. 1478-1517.

YIN, R. (1984): "Case Study Research, design and methods", Beverly Hills: Sage Publications.

YIN, R. (1994): "Case study research, design and methods (2:^a ed.), Beverly Hills: Sage Publishing.

YOGUEL, Gabriel (2000): "Creating capabilities in local environment and production networks", *Cepal Review* 71, pp. 101-115.

YOUNG, R. C. (1998): "Is Populations ecology as useful paradigm for the studies of organizations? ", *American Journal of Sociology*, Vol. 94, n. 1, July.

ZAHEER, A. e VENKATRAMAN, N. (1995): "Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange", *Strategic Management Journal*, 16(5), pp. 373-392 In GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin and ZAHEER, Akbar (2000): "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 21, pp. 203-215.

ZAJAC, E. J. and C. P. OLSEN (1993): "From transaction cost to transaction value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies", *Journal of Management Studies*, 30, pp. 131-145.

ZEITLIN, J. (Ed.) (1989): "Local industrial strategies", *Economy and Society*, Vol. 18, n. 4, Special issue.

ZUCKER, L.G. (1987): "Institutional theories of organization", *Annual Review of Sociological*, Vol. 13: 443- 464.

ZUCKER, L.G. (1989): "Combining institutional theory and population ecology: no legitimacy, no history", *American Sociological Review*, Vol. 54, n. 4, pp. 542-545, Aug.

ZUKIN, S. and DIMAGGIO, P. (1990): "Structures of capital: the social organization of the economy. Cambridge University Press, Cambridge, M.A. In GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin and ZAHEER, Akbar (2000): "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 21, pp. 203-215.

ANEXOS

ANEXO I: GUIÃO DE ENTREVISTA – ENTIDADES FACILITADORAS (ASSOCIAÇÕES)

1. Houve uma iniciativa para se fomentar a Cooperação e esta associação participou neste projecto. Foi possível apresentar alguma proposta? Esta proposta foi financiada? Se foi financiada foi na medida das suas expectativas?
2. Participou em programas anteriores?
3. Qual a finalidade da rede (mercado nacional/internacional,..)? Quais as competências das empresas (áreas de negócio)?
4. O que levou a Associação a participar neste programa?
5. Em sua opinião acha que o programa funcionou bem ou acha que podia ter feito algo diferente para que pudesse ter funcionado bem?
6. Qual a sua opinião relativamente ao interesse da Cooperação para as empresas da região?
7. (perguntar independentemente da resposta anterior) Qual a sua opinião no que diz respeito á exequibilidade da Cooperação?
8. (perguntar apenas no caso de responder “sim” à 3.) O que poderia ter sido feito, na sua opinião, para fomentar a Cooperação pela Associação?
9. E, na sua opinião, o que poderia ter sido feito por parte do IAPMEI? E ao nível do Ministério (Governo)? Ou por parte de outras entidades?
10. Que balanço faria deste programa no que diz respeito á sua Associação?
11. Será que já faziam este género de iniciativas antes do Programa? Se sim isso implicou alguma adaptação da organização?

ANEXO II: LEGISLAÇÃO DO PROGRAMA

Legislação



TEXTO INTEGRAL

Portaria n.º 680-A/2000

Data 29-08-2000

DR 199 SÉRIE I-B Suplemento

Ministérios das Finanças e da Economia

Regulamenta a implementação das parcerias e iniciativas públicas

Observações

Anexo alterado pela **PORTARIA N.º 1216-A/2000**, de 28.12

Alterada pela **PORTARIA N.º 97/2002**, de 31.01

Alterada pela **PORTARIA N.º 109/2004, DE 29.01**

TEXTO INTEGRAL

Portaria n.º 680-A/2000 de 29 de Agosto

O Decreto-Lei n.º 70-B/2000, de 5 de Maio, aprovou um enquadramento legal de referência para a criação de um conjunto de medidas de acção económica com vista ao desenvolvimento estratégico de diversos sectores de actividade da economia portuguesa, através do apoio directo e indirecto às empresas para o período de 2000 a 2006.

Inseriu-se assim naquele enquadramento o Programa Operacional da Economia (POE) ao visar favorecer um acréscimo de produtividade e de competitividade das empresas portuguesas no mercado global, contemplando os sectores industrial, energético, da construção, turístico, comercial e dos serviços.

Uma das formas de concretização do POE é através de uma intervenção pró-activa do Ministério da Economia, em que os diversos organismos do Ministério, em cooperação com estruturas associativas empresariais, sindicais e profissionais, quer ainda com outras entidades, nomeadamente universidades, entidades do sistema científico e tecnológico e com intervenção no desenvolvimento de áreas específicas da actividade económica, actuam no sentido de colmatar inibições na espontaneidade das iniciativas empresariais, antecipar a resolução de constrangimentos ou bloqueios ao desenvolvimento da política económica ou criar/reforçar uma cultura de competência e de excelência nas organizações.

Tratam-se, na verdade, de entidades externas à Administração Pública cuja vocação, perfil, competência técnica e idoneidade justifica que, nos termos do n.º 1 do artigo 36.º do Decreto-Lei n.º 54-A/2000, de 7 de Abril, sejam associadas à gestão de determinadas formas de actuação.

Aos organismos do Ministério caberá, igualmente, um papel determinante de natureza pró-activa ao serviço do desenvolvimento empresarial através de iniciativas públicas.

Estas formas de concretização do POE visam colmatar falhas de mercado e debilidades do sistema económico-social.

A presente portaria destina-se, assim, a definir as regras de implementação das parcerias e iniciativas públicas enquanto forma de prossecução dos apoios inseridos no POE.

Assim, ao abrigo do artigo 20.º e nos termos da alínea b) do artigo 8.º, ambos do Decreto-Lei n.º 70-B/2000, de 5 de Maio:

Manda o Governo, pelos Ministros das Finanças e da Economia, que seja regulamentada a implementação das parcerias e iniciativas públicas, nos termos constantes do anexo à presente portaria e da qual faz parte integrante.

Em 29 de Agosto de 2000.

O Ministro das Finanças, Joaquim Augusto Nunes Pina Moura. - O Ministro da Economia, Joaquim Augusto Nunes Pina Moura.

ANEXO REGULAMENTO GERAL PARA AS PARCERIAS E INICIATIVAS PÚBLICAS

Artigo 1.º

Objecto

Pelo presente Regulamento são definidas as regras para a implementação das parcerias e iniciativas públicas, enquanto forma de prossecução dos apoios inseridos no Programa Operacional da Economia (POE).

Artigo 2.º

Conceitos

Para efeitos do presente Regulamento, consideram-se:

a) Projectos de parcerias - projectos cuja execução é da responsabilidade de entidades externas à Administração Pública e que são desenvolvidos em colaboração com um ou mais organismos do Ministério da Economia;

b) Projectos de iniciativas públicas - projectos cuja execução é da responsabilidade de organismos ou entidades que funcionam no âmbito do Ministério da Economia, embora podendo associar outras entidades.

Artigo 3.º

Âmbito

1 - São susceptíveis de apoio, no âmbito do presente Regulamento, os projectos que se enquadrem nas seguintes linhas de actuação:

- a) Apoio a actividades e produtos de dimensão estratégica;
- b) Mobilização de novas ideias e novos empresários, nomeadamente através do fomento do empreendedorismo, dinamização da inovação de processos ou produtos, promoção de redes de cooperação, fomento de novas práticas comerciais e da valorização do sistema da propriedade industrial;
- c) Fomento de novos espaços de desenvolvimento económico;
- d) Dinamização de projectos estruturantes nos domínios da inovação e qualidade;
- e) Apoio à cooperação, observação, informação e apoio especializado às PME;
- f) Consolidação e alargamento de formas de financiamento às empresas, nomeadamente através da actuação sobre factores indutores da inovação financeira em PME;
- g) Promoção do País e internacionalização da economia, nomeadamente através de acções colectivas de acesso a mercados, da promoção da imagem de Portugal e informação internacional.

2 - Poderão ser objecto de tratamento específico, nos termos a definir por despacho do Ministro da Economia, projectos em áreas consideradas estratégicas para a prossecução dos objectivos da política económica definida e não contempladas no número anterior.

Artigo 4.º

Formação profissional

Nos projectos desenvolvidos em parcerias ou por iniciativas públicas pode haver associada uma componente formação profissional, que deverá cumprir as normas definidas em regulamentação específica, bem como todas as regras estabelecidas na legislação nacional enquadradora dos apoios do Fundo Social Europeu (FSE).

Artigo 5.º

Plano estratégico

1 - O plano estratégico é um instrumento de gestão que tem por objectivo apresentar e enquadrar a estratégia definida para o POE, no âmbito do Ministério da Economia para o desenvolvimento de parcerias e iniciativas públicas.

2 - O plano estratégico é bianual e define sinteticamente as prioridades e objectivos a prosseguir, adequando o quadro instrumental de actuação e os procedimentos de acompanhamento e avaliação.

3 - A elaboração do plano estratégico é da responsabilidade do Gabinete Operacional da Economia para o Associativismo e Parcerias, desenvolvendo as articulações necessárias com entidades do Ministério da Economia, e que é submetido, pelo gestor do POE, à aprovação do Ministro da Economia.

4 - O plano estratégico tem subjacentes os seguintes princípios:

- a) Parceria, cooperação e concertação entre organismos da Administração e entidades externas envolvidas na execução dos projectos;
- b) Natureza estruturante, mobilizadora, direccionada para o mercado e obedecendo a uma lógica de política de desenvolvimento empresarial;
- c) Selectividade e concentração de meios e recursos;
- d) Coerência, procurando, nomeadamente, a integração, articulação e complementaridade de iniciativas de modo a evitar sobreposições;
- e) Simplificação do processo de concepção, execução e acompanhamento.

Artigo 6.º

Organismo gestor

A gestão das parcerias e iniciativas públicas cabe ao Gabinete Operacional da Economia para o Associativismo e Parcerias, ao qual compete, como organismo gestor:

- a) Verificar as condições de elegibilidade da entidade beneficiária e do projecto;
- b) Articular com os organismos competentes e potenciais parceiros na elaboração e desenvolvimento dos projectos;
- c) Submeter à apreciação da unidade de gestão competente as propostas de decisão relativas aos projectos;
- d) Colaborar no acompanhamento da execução física e financeira dos projectos;
- e) Articular com os organismos competentes no estabelecimento dos contactos com os diversos parceiros;
- f) Elaborar a proposta de encerramento de projectos.

Artigo 7.º

Organismos competentes

1 - O organismo competente é aquele que do ponto de vista técnico detém as competências específicas necessárias ao desenvolvimento do projecto, em função de determinado domínio nele presente.

2 - Podem ser organismos competentes para efeitos do presente Regulamento quaisquer entidades que funcionem no âmbito do Ministério da Economia, sem prejuízo de poderem ser consultadas entidades externas em áreas específicas.

3 - Os organismos competentes podem ou não fazer parte do conjunto de entidades que desenvolve o projecto de parceria ou de iniciativa pública.

4 - Aos organismos competentes cabe, no âmbito das iniciativas públicas:

- a) Conceber o projecto em articulação com o organismo gestor;
- b) Coordenar as articulações com eventuais outras entidades intervenientes no projecto;
- c) Assegurar a gestão e execução do projecto;

- d) No caso de não integrarem o conjunto de entidades que desenvolve o projecto, analisar e emitir parecer relativamente aos investimentos enquadrados nas componentes da sua competência;
- e) No caso de não integrarem o conjunto de entidades que desenvolve o projecto, colaborar no acompanhamento do projecto, no âmbito da sua competência específica.

5 - Aos organismos competentes cabe, no âmbito das parcerias:

- a) Colaborar na concepção e execução do projecto;
- b) Assegurar as articulações com entidades parceiras e outros organismos competentes;
- c) Colaborar na preparação dos contratos ou dos anexos contratuais específicos;
- d) Colaborar no acompanhamento dos projectos no âmbito da sua competência específica;
- e) Emitir parecer, quando solicitado, sobre a "Declaração de despesa", relativamente à sua competência específica;
- f) No caso de não integrarem o conjunto de entidades que desenvolve o projecto, analisar e emitir parecer relativamente aos investimentos enquadrados nas componentes da sua competência.

Artigo 8.º

Organismo competente coordenador de projecto

1 - Dos organismos competentes referidos no artigo 7.º, existirá um organismo competente coordenador de projecto, que é aquele que assegura a coordenação técnica e processual de um projecto, em articulação com o organismo gestor.

2 - Ao organismo competente coordenador de projecto, para além das competências referidas no artigo anterior, cabe:

- a) Assegurar a adequada execução técnica e processual no desenvolvimento do projecto;
- b) Assegurar o adequado acompanhamento da execução dos projectos;
- c) Solicitar os pareceres necessários sobre a "Declaração de despesa";
- d) Emitir ordens de pagamento;
- e) Elaborar relatórios semestrais e final de execução do projecto;
- f) Elaborar uma proposta de encerramento de projecto, a enviar ao Gabinete Operacional da Economia para o Associativismo e Parcerias.

Artigo 9.º

Comissão de análise

1 - A comissão de análise é o órgão que, sempre que for necessário, reúne por iniciativa da comissão de gestão do POE, para ponderar sobre a relevância e prioridade do projecto e seu enquadramento no plano estratégico previsto no artigo 5.º, considerando também eventuais necessidades de reformulação, de outras articulações ou de outros elementos a envolver para potenciar os resultados do projecto.

2 - A comissão de análise é presidida pelo gestor do POE e integrará os coordenadores de componentes sectoriais que tenham intervenção no projecto, o coordenador do Gabinete Operacional da Economia para o Associativismo e Parcerias, bem como os organismos do Ministério da Economia e outras entidades consideradas relevantes para o desenvolvimento do projecto, podendo designadamente ser convidados peritos de reconhecido mérito nos domínios a apreciar.

Artigo 10.º

Entidades beneficiárias

1 - São entidades beneficiárias as entidades da envolvente empresarial, nomeadamente associações empresariais, profissionais ou sindicais, entidades do sistema científico e tecnológico, universidades e outras entidades do sistema de ensino, além de outras entidades representativas ou com intervenção no desenvolvimento de áreas específicas da actividade económica, bem como organismos ou entidades da Administração Pública, e outras entidades públicas que se considerem relevantes para a prossecução dos objectivos do plano estratégico previsto no artigo 5.º

2 - A selecção das entidades para actuarem em parceria com a Administração Pública ou que no âmbito da execução de iniciativas públicas venham a ser associadas à gestão técnica e financeira no âmbito do POE poderá resultar de concurso, de escolha limitada ou de promoção personalizada.

Artigo 11.º

Formalização das parcerias

1 - Nos projectos realizados em parceria deverá haver identificação das entidades intervenientes, dos papéis e actividades de cada uma delas no âmbito do projecto e orçamentação associada a cada intervenção, bem como explicitação dos mecanismos de articulação adoptados.

2 - A identificação das entidades intervenientes na parceria referida no número anterior é objecto de um protocolo entre os diversos parceiros, a submeter ao organismo gestor.

3 - Nos projectos em parceria deverá ficar definido qual o parceiro que lidera o projecto, explicitando, ainda, os mecanismos previstos para efeitos de recebimento dos apoios no quadro da parceria.

4 - Nos projectos de iniciativa pública, quando envolvam várias entidades, aplica-se o referido nos números anteriores.

Artigo 12.º

Condições gerais de elegibilidade das entidades beneficiárias

1 - As entidades beneficiárias deverão cumprir as seguintes condições:

- a) Encontrarem-se legalmente constituídas à data de apresentação da proposta de projecto;
- b) Cumprirem as condições legais necessárias ao exercício da respectiva actividade;
- c) Terem como objecto a actuação em áreas directamente relacionadas com as linhas de actuação em que se inserem os projectos a realizar;
- d) Demonstrarem, nomeadamente pelas actividades anteriormente desenvolvidas, adequadas vocação e

experiência, bem como capacidade financeira para a prossecução dos objectivos e dos padrões de qualidade a atingir com os projectos a desenvolver;

e) Possuírem uma estrutura organizacional adequada às exigências do projecto;

f) Disporem de contabilidade organizada de acordo com a legislação aplicável;

g) Terem a situação regularizada face à administração fiscal, à segurança social e às entidades pagadoras do apoio.

2 - Quando o projecto tenha associada uma componente formação profissional, as entidades beneficiárias deverão ainda cumprir as condições de acesso previstas no respectivo regulamento específico e na legislação enquadradora dos apoios do FSE.

Artigo 13.º

Condições gerais de elegibilidade do projecto

1 - Constituem condições de elegibilidade do projecto:

- a) Enquadrar-se nas linhas definidas no Plano Estratégico das Parcerias e Iniciativas Públicas, tendo em consideração as políticas sectoriais;
- b) Assegurar impactes estruturantes nos respectivos domínios;
- c) Envolver recursos humanos qualificados, cujo currículo garanta a execução adequada do projecto;
- d) Apresentar um orçamento convenientemente detalhado e fundamentado numa estrutura de custos adequada face aos objectivos a prosseguir;
- e) Não ter sido iniciada a sua realização antes da data do registo da apresentação do projecto, formalizado pelo organismo gestor;
- f) Ter uma duração máxima de dois anos, a contar da data de formalização da concessão do apoio.

2 - Os projectos devem ter natureza colectiva, abrangente e não discriminatória, não havendo portanto selectividade de empresas potencialmente visadas, desenvolvendo-se como medidas de carácter geral que reforçam a economia nacional, pelo que não são elegíveis projectos que configurem situações passíveis de enquadramento nas regras dos auxílios estatais na acepção dos artigos 87.º e 88.º do Tratado CE.

3 - Quando o projecto tenha associada formação profissional, essa componente deve cumprir o disposto no respectivo regulamento específico e na legislação enquadradora dos apoios do FSE.

Artigo 14.º

Despesas elegíveis

1 - São elegíveis para projectos no âmbito da alínea a) do n.º 1 do artigo 3.º as seguintes despesas:

- a) Estudos, pesquisas e trabalhos de campo inerentes aos levantamentos a efectuar no âmbito da prospecção dos produtos e actividades a promover;
- b) Consultoria necessária à implementação do projecto em áreas de conhecimento que ultrapassem a competência ou a capacidade das entidades beneficiárias;
- c) Deslocações e estadas demonstradas como essenciais para o desenvolvimento do projecto;
- d) Aquisição de serviços para o desenvolvimento de programas informáticos adequados para o carregamento e consulta de bases de dados, bem como os custos de aquisição de equipamentos informáticos;
- e) Despesas inerentes à realização de concursos de promoção, incluindo os respectivos prémios, e elaboração do adequado material publicitário;
- f) Despesas referentes a acções promocionais de divulgação de produtos e eventos inseridos no projecto que se revelem especialmente adequados aos objectivos e aos segmentos de público alvo a atingir;
- g) Implementação de acções no âmbito da sensibilização, criação e reforço de sistemas de segurança e qualidade;
- h) Despesas das entidades beneficiárias com recursos adicionais, humanos e outros necessários para a realização do projecto e que demonstrem não possuírem.

2 - São elegíveis para projectos no âmbito da alínea b) do n.º 1 do artigo 3.º as seguintes despesas:

- a) Projectos de apoio ao empreendedorismo:
 - Estudos, pesquisas e diagnósticos directamente relacionados com a concepção, implementação e avaliação do projecto;
 - Despesas das entidades beneficiárias com recursos adicionais, humanos e outros necessários para a concretização do projecto e que demonstrem não possuírem;
 - Consultoria necessária à implementação do projecto, nomeadamente em áreas que careçam de complementaridades específicas ou que ultrapassem a competência das entidades beneficiárias;
 - Deslocações e estadas demonstradas como essenciais para o desenvolvimento do projecto;
 - Aquisição de serviços para o desenvolvimento de programas informáticos adequados ao processamento da informação derivada do projecto, bem como os custos de aquisição dos equipamentos a utilizar;
 - Despesas inerentes à realização de concursos de promoção e lançamento, incluindo os respectivos prémios e a elaboração do adequado material publicitário;
 - Despesas com a divulgação e promoção do projecto;
 - Despesas inerentes à produção de materiais promocionais de suporte à execução do projecto que se revelem especialmente adequados aos objectivos e aos segmentos de público alvo a atingir;
 - Estudos directamente relacionados com a concepção e implementação dos sistemas de assistência técnica, pós-tutoria, informação e avaliação previstos e que não tenham sido apoiados no âmbito de outras medidas;
 - Realização de peritagens técnicas externas e planos de negócio e de marketing;
 - Prémios de montante a definir em regulamentação específica no âmbito de concursos e prémios de dinamização do empreendedorismo;
 - Despesas de investimento incorpóreo e relativas a consultoria e assistência técnica qualificada para o apoio à criação e consolidação das novas empresas, inclui a possibilidade de contratação temporária ou aquisição de serviços de recursos humanos especializados para prosseguir um plano de criação ou consolidação da actividade da empresa;
- b) Para projectos de valorização do sistema da propriedade industrial além do previstas nos 1.º, 2.º e 5.º

travessões da alínea a) são elegíveis as seguintes despesas:

- Despesas de promoção e divulgação do projecto;
- Custos associados à deslocação de especialistas nacionais e estrangeiros que se revelem fundamentais para a execução do projecto;

- Aquisição de bibliografia técnica essencial para a execução do projecto;

- Custos com a divulgação de estudos directamente relacionados com o projecto.

3 - São elegíveis no âmbito da alínea c) do n.º 1 do artigo 3.º as seguintes despesas:

- b) Despesas das entidades beneficiárias com recursos adicionais, humanos e outros necessários para a concretização do projecto e que demonstrem não possuírem;
- c) Consultoria necessária à implementação do projecto em áreas de conhecimento que ultrapassem a competência ou a capacidade das entidades beneficiárias;
- d) Deslocações e estadas demonstradas como essenciais para o desenvolvimento do projecto;
- e) Aquisição de meios informáticos (hardware e software) necessários à realização do projecto;
- f) Despesas referentes a acções de promoção e marketing justificadas como essenciais face à natureza do projecto e que se revelem particularmente adequados aos seus objectivos e aos segmentos de público alvo a atingir.

4 - São elegíveis para projectos no âmbito da alínea d) do n.º 1 do artigo 3.º as seguintes despesas:

- a) Estudos e diagnósticos considerados de interesse estratégico;
- b) Despesas das entidades beneficiárias com recursos adicionais, humanos e outros necessários para a concretização do projecto e que demonstrem não possuírem;
- c) Consultoria necessária à implementação do projecto em áreas de conhecimento que ultrapassem a competência ou a capacidade das entidades beneficiárias;
- d) Deslocações e estadas demonstradas como essenciais para o desenvolvimento do projecto;
- e) Aquisição de meios informáticos (hardware e software) necessários à realização do projecto;
- f) Despesas referentes a acções de divulgação que se justifiquem face à natureza do projecto;
- g) Despesas com seminários de informação e divulgação;
- h) Despesas com aquisição de matérias-primas e outros bens consumíveis justificadas como essenciais para o desenvolvimento do projecto;

i) Alugueres de equipamento justificadas como essenciais para o desenvolvimento do projecto.

5 - São elegíveis para projectos no âmbito da alínea e) do n.º 1 do artigo 3.º as seguintes despesas:

- a) Estudos, pesquisas e trabalhos de campo inerentes à concepção e implementação do projecto;
- b) Despesas dos organismos promotores com recursos adicionais, humanos e outros necessários para a concretização dos projectos e que demonstrem não possuírem;
- c) Consultoria necessária à implementação do projecto, nomeadamente em áreas de conhecimento que ultrapassem a competência das entidades promotoras;
- d) Aquisição de serviços para o desenvolvimento de programas informáticos justificados como adequados para a criação, carregamento e consulta de bases de dados;
- e) Aquisição de informação especializada considerada como indispensável para a realização do projecto;
- f) Desenvolvimento e elaboração de produtos e sistemas de informação;
- g) Criação e aquisição de conteúdos;
- h) Deslocações e estadas demonstradas como essenciais para o desenvolvimento do projecto;
- i) Aluguer de instalações e de equipamento justificados como indispensáveis para a implementação do projecto;
- j) Aquisição de meios informáticos indispensáveis à realização do projecto;
- k) Despesas de promoção e divulgação do projecto/actividades.

6 - São elegíveis no âmbito da alínea f) do n.º 1 do artigo 3.º as seguintes despesas:

- a) Custos associados à melhoria a introduzir nos sistemas de informação, ao recurso a entidades independentes para a credibilização da informação produzida e à difusão da informação financeira aos agentes de mercado;
- b) Custos de desenvolvimento de sistemas de qualificação do risco, designadamente a instalação da estrutura de suporte e disponibilização dos meios logísticos necessários, bem como a recolha, processamento e difusão da informação financeira sobre empresas;
- c) Custos de promoção e atribuição do Estatuto de PME Excelência e de outras insígnias que prossigam idêntica finalidade;
- d) Custos com o recurso a agentes dinamizadores de processos de aumento ou transmissão de partes de capital de empresas e de recurso a formas estruturadas de financiamento;
- e) Realização de acções de demonstração de boas práticas e de divulgação das correspondentes empresas;
- f) Estudos e disseminação de boas práticas, bem como estudos que contribuam para a inovação financeira no mercado das micro e PME;
- g) Custos com os processos de implementação de novos instrumentos financeiros e com o subsequente acesso de empresas;
- h) Custos com a preparação e oferta de produtos de informação, estabelecimento e dinamização de canais de distribuição especializados, realização de seminários de informação e divulgação, outras acções de divulgação e elaboração de diagnósticos nas empresas;
- i) Custos de organização de grupos piloto e iniciativas tendentes à transformação da atitude e cultura empresariais;
- j) Custos com acções de sensibilização, manutenção de redes virtuais de comunicação e intercâmbio entre executivos financeiros e com o fomento da utilização da capacidade de gestão disponível no mercado.

7 - São elegíveis para projectos no âmbito da alínea g) do n.º 1 do artigo 3.º as seguintes despesas:

a) Para projectos de informação internacional:

- Aquisição de informação especializada;
- Acessos a base de dados e redes internacionais de informação;
- Desenvolvimento e elaboração de produtos e sistemas de informação;

- Aquisição de meios informáticos (hardware e software) justificados como essenciais para a realização do projecto;
- Criação e aquisição de conteúdos;
- Promoção e distribuição de produtos e sistemas de informação;
- Contratação de serviços especializados e assistência técnica justificados como indispensáveis para a realização do projecto;
- b) Para projectos de acções colectivas de acesso a mercados e promoção da imagem de Portugal:
 - Estudos, pesquisas e trabalhos de campo inerentes à concepção e implementação do projecto, nomeadamente em áreas de conhecimento que ultrapassem a competência ou a capacidade das entidades beneficiárias;
 - Aluguer de espaços e equipamento demonstrados como indispensáveis para a prossecução dos objectivos do projecto;
 - Montagem/desmontagem, construção e decoração de espaços promocionais;
 - Transporte de mostruários e material informativo e promocional;
 - Deslocações e estadas demonstradas como essenciais para o desenvolvimento do projecto;
 - Aquisição de informação especializada e elaboração de material informativo e promocional;
 - Promoção e divulgação, incluindo campanhas publicitárias;
 - Contratação de serviços gerais e técnicos de apoio local, quando justificados como indispensáveis para a prossecução dos objectivos do projecto;
 - Criação, registo e lançamento internacional de marcas próprias;
 - Estabelecimento e arranque de estruturas colectivas no exterior;
 - Acções complementares justificadas como indispensáveis para a prossecução dos objectivos do projecto.
- 8 - São ainda consideradas elegíveis as despesas relacionadas com as garantias bancárias exigidas às entidades beneficiárias definidas no contrato de concessão de apoio, bem como as despesas de intervenção dos revisores oficiais de contas.
- 9 - Para efeitos do disposto nos números anteriores, as despesas elegíveis mencionadas referem-se exclusivamente a despesas de aquisição de bens e serviços ao exterior, devidamente comprovadas com documentos de entidades terceiras.
- 10 - Sempre que se justifique, poder-se-ão considerar despesas adicionais até ao limite de 20 % das despesas elegíveis, por forma a cobrir o acréscimo de custos de estrutura das entidades executoras que indirectamente estão afectos à realização dos projectos.
- 11 - Quando o projecto tenha associada uma componente formação profissional, as correspondentes despesas elegíveis são definidas em regulamento específico, tendo em consideração a legislação enquadradora dos apoios do FSE.
- 12 - As despesas elegíveis são objecto de uma análise de razoabilidade e de adequação aos valores médios de mercado, podendo os organismos competentes e gestor proceder à respectiva adequação.

Artigo 15.º

Despesas não elegíveis

Não são elegíveis, designadamente, despesas com:

- a) Aquisição de bens em estado de uso;
- b) Aquisição de terrenos, edifícios ou de mobiliário;
- c) Aquisição de veículos automóveis e outro material de transporte.

Artigo 16.º

Processo de decisão

- 1 - As propostas de projecto são recepcionadas pelo GOE para o associativismo e parcerias que promove as articulações necessárias com os coordenadores sectoriais respectivos, organismos competentes e outras entidades relevantes para os objectivos do projecto.
- 2 - Quando o objectivo dominante do projecto se inscreva na área da formação profissional, a articulação entre o Gabinete Operacional da Economia para o Associativismo e Parcerias e o organismo competente para a formação poderá ser ajustada em moldes a definir.
- 3 - As propostas de projecto podem, sempre que se justifique, ser apreciadas em sede da comissão de análise até à sua formulação final.
- 4 - Para as iniciativas públicas, em que exista mais de um organismo da Administração Pública envolvido, e para as parcerias, intervirá um organismo competente coordenador do projecto, previsto no artigo 8.º, que assegura, desde a fase de proposta de projecto, a respectiva concepção e acompanhamento técnico e processual.
- 5 - O organismo gestor, após formulação final do projecto com os organismos competentes e entidades parceiras, elabora proposta de decisão, nela se integrando com a sua própria análise os eventuais pareceres dos organismos competentes e outras entidades, para apreciação em unidade de gestão do POE e subsequente submissão pelo gestor do POE ao Ministro da Economia.
- 6 - A decisão relativa à concessão do incentivo é notificada à entidade beneficiária pelo organismo gestor ou, no caso das parcerias, pelo organismo competente coordenador do projecto.

Artigo 17.º

Formalização da concessão do apoio

A concessão do apoio assume, no presente Regulamento, duas formas distintas:

- a) Para projectos em parcerias, será formalizado um contrato de concessão de apoio entre as entidades beneficiárias e o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI) ou o Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo (IFT) ou o ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ICEP), de acordo com as regras definidas no artigo 13.º do Decreto-Lei n.º 70-B/2000, de 5 de Maio, segundo minuta tipo homologada pelo Ministro da Economia;

b) Para projectos de iniciativas públicas, a notificação da decisão, que o organismo gestor envia aos organismos da Administração executores dos projectos, constitui a formalização da concessão do apoio, excepto quando se trate de organismos públicos a funcionar fora do âmbito do Ministério da Economia em que será celebrado um protocolo com o gestor do POE.

Artigo 18.º

Apoio

1 - O apoio a conceder assume a forma de incentivo não reembolsável, correspondendo até 100 % das despesas elegíveis.

2 - Para as mesmas despesas elegíveis, os apoios concedidos ao abrigo do presente Regulamento não são acumuláveis com quaisquer outros da mesma natureza.

Artigo 19.º

Pagamento do apoio

1 - Os pedidos de pagamento são formalizados mediante preenchimento, pela entidade beneficiária, do respectivo formulário normalizado, enviado ao organismo competente coordenador.

2 - Os pagamentos serão processados à entidade beneficiária na sequência de pedidos de reembolsos, de acordo com o previsto nos números seguintes, com excepção dos pagamentos relativos à formação profissional que resultam de regulamento específico dessa componente, tendo em consideração a legislação enquadadora dos apoios do FSE.

3 - Os pagamentos do apoio são assegurados pelo IAPMEI ou pelo IFT ou pelo ICEP.

4 - A entidade beneficiária poderá solicitar:

- a) Um adiantamento inicial correspondente a 30 % do montante aprovado;
- b) Posterior ao adiantamento, pode solicitar dois reembolsos, desde que não excedam, conjuntamente com o primeiro adiantamento, 80 % do valor aprovado.

5 - Para efeitos da percepção dos pagamentos referentes aos reembolsos previstos na alínea b) do número anterior, a entidade beneficiária deve:

- a) No caso do primeiro reembolso, comprovar que já efectuou pagamentos no montante de pelo menos 60 % do valor do adiantamento inicial;
- b) No caso do segundo reembolso, comprovar que já efectuou pagamentos no montante de pelo menos 60 % do valor total recebido, incluindo o adiantamento e o primeiro reembolso.

6 - No caso de parcerias, sempre que a entidade beneficiária seja externa à Administração Pública, deverá a mesma apresentar garantia bancária autónoma, emitida por instituição de crédito, correspondente ao valor do adiantamento inicial.

7 - No caso de as entidades beneficiárias serem direcções-gerais ou outras congéneres, o pagamento das despesas do projecto é feito directamente pelo IAPMEI, pelo IFT ou pelo ICEP aos respectivos fornecedores.

8 - O remanescente de 20% do apoio a pagar na fase de conclusão do projecto processa-se após verificação final da "Declaração de despesa" do investimento apresentada pela entidade beneficiária.

Artigo 20.º

Obrigações das entidades beneficiárias

1 - As entidades beneficiárias ficam sujeitas, quando aplicáveis, às seguintes obrigações:

- a) Executar o projecto nos termos e prazos fixados no contrato;
- b) Cumprir as obrigações legais, designadamente de natureza fiscal;
- c) Entregar, nos prazos estabelecidos, todos os elementos que lhe forem solicitados pelas entidades com competências para o acompanhamento, controlo e fiscalização;
- d) Apresentar um documento de "Declaração de despesa" ao organismo competente coordenador;
- e) Comunicar ao organismo competente coordenador qualquer alteração ou ocorrência que ponha em causa os pressupostos relativos à aprovação do projecto ou à sua realização pontual;
- f) Manter as condições legais necessárias ao exercício da respectiva actividade, nomeadamente quanto à sua situação em matéria de licenciamento;
- g) Manter a situação regularizada perante as entidades pagadoras do apoio;
- h) Manter a contabilidade organizada de acordo com o Plano Oficial de Contabilidade;
- i) Criar e manter organizado e actualizado um dossier, com todos os documentos susceptíveis de comprovar as declarações prestadas na candidatura, para permitir o adequado acompanhamento e controlo da mesma;
- j) Cumprir as normas em vigor relativas à publicidade dos apoios.

2 - As entidades beneficiárias obrigam-se, ainda, a não ceder, locar ou alienar o investimento, no todo ou em parte, sem autorização prévia da comissão de gestão do POE, num prazo mínimo de cinco anos após a data de celebração do contrato.

3 - Quando o projecto tenha associada formação profissional, as entidades beneficiárias devem também observar as obrigações específicas dessa componente definidas em regulamento específico, tendo em consideração a legislação enquadadora dos apoios do FSE.

Artigo 21.º

Acompanhamento de projectos

Sem prejuízo de outros mecanismos que venham a ser adoptados no âmbito dos projectos, o acompanhamento será efectuado pelo organismo gestor, pelo organismo competente coordenador do projecto e demais organismos competentes, tendo em atenção:

- a) A verificação física do projecto, por observação directa e com base em relatórios de execução, demonstrando que o projecto foi realizado e que os objectivos foram atingidos nos termos previstos;
- b) A verificação financeira do projecto terá por base uma "Declaração de despesa do investimento" apresentada pela entidade beneficiária e certificada por um revisor oficial de contas, através da qual confirma a realização das despesas de investimentos, que os documentos comprovativos se encontram

correctamente lançados na contabilidade e que o apoio foi contabilizado de acordo com o Plano Oficial de Contabilidade ou outro plano de contas sectorial, como é o caso do POCP aplicado à Administração Pública;

c) A "Declaração de despesa do investimento" poderá ser verificada pelos organismos competentes, em alternativa à certificação por um ROC.

Artigo 22.º

Controlo e fiscalização

O controlo e a fiscalização são assegurados através de auditorias promovidas pelo Gabinete de Gestão do POE.

Artigo 23.º

Disposições transitórias

Os projectos recepcionados até 31 de Dezembro de 2000 poderão ser comparticipados nas despesas efectuadas após 1 de Janeiro de 2000.

**TEXTO INTEGRAL****Portaria n.º 1 216-A/2000**

Data 28-12-2000

DR 298 I-B 3.º SUPLEMENTO

Ministérios das Finanças e da Economia

Altera a Portaria n.º 680-A/2000, (de 29.08), que regulamenta a implementação das parcerias e iniciativas públicas, âmbito Programa Operacional da Economia - POE

TEXTO INTEGRAL

Portaria n.º 1216-A/2000 de 28 de Dezembro

O Governo aprovou, através do Decreto-Lei n.º 70-B/2000, de 5 de Maio, o enquadramento para a criação de um conjunto de medidas de política de acção económica a médio prazo com vista ao desenvolvimento estratégico para os diversos sectores de actividade da economia portuguesa.

No âmbito desse enquadramento inserem-se as parcerias e iniciativas públicas regulamentadas pela Portaria n.º 680-A/2000, de 29 de Agosto.

Nos termos do citado diploma, os projectos cujas candidaturas sejam recepcionadas até 31 de Dezembro de 2000 poderão ser comparticipados nas despesas efectuadas após 1 de Janeiro 2000.

Considerando os desenvolvimentos evidenciados na apresentação de projectos ao abrigo das disposições transitórias e no sentido de conceder maior flexibilidade para a preparação adequada dos projectos em condições plenas de operacionalização e de otimizar os meios disponíveis, afectando-os por forma a imprimir-lhes maior eficácia na sua utilização, urge proceder à alteração da data limite, de 31 de Dezembro de 2000, para a recepção de candidaturas.

Assim, ao abrigo do artigo 20.º do Decreto-Lei n.º 70-B/2000, de 5 de Maio:

Manda o Governo, pelos Ministros das Finanças e da Economia, que o artigo 23.º do anexo à Portaria n.º 680-A/2000, de 29 de Agosto, passe a ter a seguinte redacção:

«Artigo 23.º

[...] Os projectos recepcionados até 31 de Janeiro de 2001 poderão ser comparticipados nas despesas efectuadas após 1 de Janeiro de 2000.»

Em 28 de Dezembro de 2000.

O Ministro das Finanças, Joaquim Augusto Nunes Pina Moura. - Pelo Ministro da Economia, Vítor Manuel da Silva Santos, Secretário de Estado Adjunto do Ministro da Economia.

**TEXTO INTEGRAL****Portaria n.º 97/2002****Data** 31-01-2002

DR 26 SÉRIE I-B

Ministérios das Finanças e da Economia

Altera o regulamento anexo à Portaria n.º 680-A/2000, de 29 de Agosto, que regulamenta a implementação das parcerias e iniciativas públicas

TEXTO INTEGRAL

O Governo aprovou, através do Decreto-Lei n.º 70-B/2000, de 5 de Maio, o enquadramento legal de referência para a criação de um conjunto de medidas de acção económica com vista ao desenvolvimento estratégico de diversos sectores de actividade da economia portuguesa.

A Portaria n.º 680-A/2000, de 29 de Agosto, veio, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 70-B/2000, de 5 de Maio, regulamentar a implementação das parcerias e iniciativas públicas.

Atendendo às recentes orientações da Comissão, aos Estados-Membros, em matéria de pagamentos e validação de execução, cujo culminar resultou na elaboração de nota interpretativa da Comissão Europeia sobre o artigo 32.º, n.º 1, do Regulamento (CE) n.º 1260/1999, do Conselho, de 21 de Junho, considera-se necessário proceder à adaptação da regulamentação nacional nesta matéria.

Assim, ao abrigo do artigo 20.º e nos termos da alínea b) do artigo 8.º, ambos do Decreto-Lei n.º 70-B/2000, de 5 de Maio:

Manda o Governo, pelos Ministros das Finanças e da Economia que o artigo 19.º do Regulamento anexo à Portaria 680-A/2000, de 29 de Agosto, passe a ter a seguinte redacção:

«Artigo 19.º

[...]

1 - Os pagamentos do apoio, com excepção dos pagamentos relativos à formação profissional que resultam de regulamento específico dessa componente, serão processados à entidade beneficiária nos termos constantes de norma de pagamentos homologada pelo Ministro da Economia.

2 - Os pagamentos do apoio são assegurados pelo IAPMEI ou pelo IFT ou pelo ICEP.

3 - No caso de parcerias, sempre que a entidade beneficiária seja externa à Administração Pública, deverá a mesma apresentar garantia bancária nos termos e condições previstos na norma de pagamentos.

4 - No caso das entidades beneficiárias serem direcções-gerais ou outras congéneres, o pagamento dos serviços fornecidos por terceiros no âmbito do projecto é efectuado directamente pelo IAPMEI, pelo IFT ou pelo ICEP aos respectivos fornecedores.»

Em 31 de Dezembro de 2001.

O Ministro das Finanças, Guilherme d'Oliveira Martins. - O Ministro da Economia, Luís Garcia Braga da Cruz.



TEXTO INTEGRAL

Portaria n.º 109/2004**Data** 29-01-2004

DR 24 SÉRIE I-B

Ministérios das Finanças e da Economia

Altera a alínea f) do n.º 1 do artigo 13.º do Regulamento Geral das Parcerias e Iniciativas Públicas, aprovado pela Portaria n.º 680-A/2000, de 29 de Agosto

TEXTO INTEGRAL

Portaria n.º 109/2004 de 29 de Janeiro

A Portaria n.º 680-A/2000, de 29 de Agosto, alterada pelas Portarias n.os 1216-A/2000, de 28 de Dezembro, e 97/2002, de 31 de Janeiro, aprovou o Regulamento Geral para as Parcerias e Iniciativas Públicas.

Considerando que o Regulamento ainda em vigor estabelece como condição de elegibilidade dos projectos terem uma duração máxima de dois anos;

Considerando ainda que existem parcerias e iniciativas públicas dirigidas à generalidade das empresas que integram acções de relevante importância estratégica para o tecido empresarial português e cuja continuidade deverá por isso ser garantida:

Torna-se necessário, assim, proceder à alteração ao Regulamento Geral para as Parcerias e Iniciativas Públicas, aprovado pela Portaria n.º 680-A/2000, de 29 de Agosto, tendo em vista permitir a prorrogação do prazo máximo de execução dos projectos inicialmente previsto aplicável às candidaturas apresentadas antes da entrada em vigor do Despacho n.º 26567/2002, do Ministro da Economia, de 17 de Dezembro, que determinou a suspensão da apresentação de novas candidaturas, à excepção das candidaturas relativas à promoção de marcas e produtos portugueses ou a internacionalização da economia.

Assim: Ao abrigo do artigo 20.º e nos termos da alínea b) do artigo 8.º, ambos do Decreto-Lei n.º 70-B/2000, de 5 de Maio:

Manda o Governo, pelos Ministros de Estado e das Finanças e da Economia, que a alínea f) do n.º 1 do artigo 13.º do Regulamento Geral das Parcerias e Iniciativas Públicas, aprovado pela Portaria n.º 680-A/2000, de 29 de Agosto, passe a ter a seguinte redacção:

«Ter uma duração máxima de dois anos, a contar da data da formalização da concessão do apoio, podendo tal prazo ser prorrogado em casos excepcionais devidamente justificados mediante autorização do Ministro da Economia sob proposta do gestor do Programa.»

Em 31 de Dezembro de 2003.

A Ministra de Estado e das Finanças, Maria Manuela Dias Ferreira Leite. - O Ministro da Economia, Carlos Manuel Tavares da Silva.

ANEXO III: PROTOCOLO ESTABELECIDO ENTRE AS DUAS ENTIDADES

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Considerando que o IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento é o organismo do Ministério da Economia ao qual foi cometida, no âmbito da componente Parcerias e Iniciativas Públicas do Programa Operacional Economia (POE), a coordenação técnica e processual e implementação de um Projecto de Iniciativa Pública, no quadro da linha de actuação de “Apoio à Cooperação, Observação e Apoio Especializado às PME”, a que se refere a alínea e) do n.º 1 do artigo 3º da Portaria n.º 680-A/2000 de 29 de Agosto, designado por **SISCOOP - Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial**;

Considerando que o Projecto parte do pressuposto que a componente execução deverá ser partilhada por um conjunto de entidades – associações empresariais, regionais e/ou sectoriais, infra-estruturas tecnológicas e outras relevantes – como parceiros responsáveis pela execução do programa e com um papel relevante na dinamização da rede de competências que assegura a provisão dos serviços a prestar às empresas e, sempre que aplicável, como eventuais parceiros de apoio ao reforço das competências e à transferência das metodologias e instrumentos de apoio já disponíveis ou a disponibilizar no âmbito deste programa, reservando-se o essencial do papel do IAPMEI para as funções de concepção, promoção, intermediação, coordenação e acompanhamento, controlo de qualidade e difusão de resultados;

Considerando que a escolha das entidades a associar à gestão técnica deste Projecto, no âmbito da execução de Iniciativas Públicas, cumpriu o disposto no n.º 2 do artigo 10º da Portaria n.º 680-A/2000, de 29 de Agosto;

Considerando que a XXX é reconhecida como entidade que ao nível deste domínio de intervenção se encontra vocacionada e detém competência técnica para a prossecução dos objectivos que o Projecto se propõe atingir;

Entre:

O IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, doravante designado por IAPMEI, com sede em Lisboa, na Rua Rodrigo da Fonseca, n.º 73, Pessoa Colectiva n.º 501 373 357, como Primeiro Outorgante;

A xxxxxxxx, doravante designado por xxxxxx, com sede xxxxxx, Pessoa Colectiva n.º xxxxxxxx, como Segundo Outorgante, representado por xxxxxxxxxx, titular do Bilhete de Identidade n.º XXXXXX, emitido pelo Arquivo de Identificação de XXXXXX, em xx/xx/xx, na qualidade de xxxxxx, com poderes para o acto;

É celebrado o presente contrato de prestação de serviços, aprovado pelo Conselho de Administração por despacho de que se rege pelos termos constantes das cláusulas seguintes:

Cláusula Primeira (Objecto)

1. O presente Contrato tem por objecto a prestação pelo Segundo Outorgante enquanto entidade facilitadora, ao Primeiro, de um conjunto de actividades, a seguir discriminadas, com o objectivo de contribuir para a consolidação de um efectivo sistema nacional de cooperação empresarial, no âmbito do **SISCOOP - Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial** – inserido na Medida 3.3 do POE, homologado pelo Ministro da Economia em 15 de Março de 2002.
2. O Projecto, nos termos em que foi homologado, considera-se aqui como inteiramente reproduzido, fazendo parte integrante deste Contrato.

Cláusula Segunda (Vigência)

O presente contrato vigora nos termos e para os efeitos nele estipulados a partir da sua assinatura até ao integral cumprimento de todas as obrigações dele emergentes, sem prejuízo do cumprimento de outros prazos que venham a ser acordados entre as partes.

Cláusula Terceira (Obrigações do IAPMEI)

No âmbito do presente contrato, o IAPMEI compromete-se a facultar ao Segundo Outorgante, o apoio necessário ao desenvolvimento da sua actividade bem como dos objectivos estabelecidos e dos prazos fixados, a saber:

- a) suporte logístico sob a forma de apoio à organização interna visando a adequada visibilidade da "Rede de Competências" junto das PME;
- b) disponibilizar metodologias e ferramentas de trabalho;
- c) facilitar contactos com organizações diversas, nomeadamente as infra-estruturas tecnológicas, para a sua adesão ao papel de Consultores e de agentes dinamizadores.
- d) dinamização de adequadas acções de preparação técnica visando a consolidação de competências tendo em vista potenciar o conhecimento adquirido;
- e) disponibilização de uma infra-estrutura informática e de comunicações de suporte à "Rede de Parcerias" e um sistema de informação de gestão, peças essenciais ao armazenamento de dados, exploração e difusão da informação;
- f) validação e acompanhamento do plano de trabalhos proposto pelo Segundo Outorgante participando quando necessário, na concretização das respectivas acções.
- g) transmitir sempre que tal se justifique, orientações relativas à execução, designadamente de carácter programático;
- h) acompanhar, controlar e fiscalizar o cumprimento de todos os aspectos técnicos e legais necessários;
- i) analisar e aprovar os relatórios de execução, de acordo com os objectivos previstos.

Cláusula Quarta (Obrigações do Segundo Outorgante)

O Segundo Outorgante enquanto entidade facilitadora, de cooperação e de desenvolvimento de actividades em grupo, obriga-se, nos termos deste Contrato, a:

- a) No âmbito da promoção, dinamização e reforço da rede de competências:
 - A identificar um espaço de difusão de informação e de atendimento-aconselhamento, com visibilidade adequada, associado à implementação de acções de divulgação integrando designadamente *mailings*, encontros empresariais e publicidade nas revistas próprias;
 - Realizar, na sua área de intervenção, pele menos três acções de sensibilização e promoção do conceito de cooperação, divulgando as vantagens deste instrumento bem como acompanhar o processo de divulgação do programa e disseminação da cultura subjacente ao conceito "cooperação"
 - Incluir, nomeadamente, nos seus boletins, jornais ou revistas, sites da Internet, referências ao Programa, às acções de sensibilização e promoção promovidas por si ou pelo IAPMEI;
 - Contribuir para a "alimentação" do *site* do programa;
 - Facultar toda a informação que se revele necessária referente à avaliação interna e/ou externa do projecto;
 - Identificar, na sua área de actuação, um quadro de consultores a integrar no sistema de "identificação/ credenciação" das entidades facilitadoras da cooperação inter-empresarial e dos consultores especializados" e apoiar/ acompanhar a sua actividade ao longo do processo de implementação e dinamização das actividades em cooperação;

- Participar activamente nas acções de preparação técnica específicas sobre redes de cooperação, indicando os colaboradores da sua organização ou colaborando no seu recrutamento de acordo com os perfis que lhes forem indicados;
- b) No que concerne à **Identificação, Selecção e Apoio qualificado a oportunidades de Cooperação** em rede e, dado que se pretende identificar, seleccionar e apoiar a criação, consolidação e desenvolvimento de oportunidades de cooperação considerados com potencial de desenvolvimento, reunindo as condições de acesso definidas, o Segundo Outorgante deverá:
 - Colocar em contacto potenciais intervenientes com necessidades e problemas comuns ou para as quais as novas oportunidades/desafios poderão ser motivadoras de processos de cooperação;
 - Apoiar e servir de mediador entre os potenciais intervenientes do processo de cooperação a estabelecer, implementar e consolidar;
 - Estimular, a partir do universo de potenciais redes identificadas, a dinamização da criação de peelo menos uma rede de cooperação intervindo activamente na validação das tipologias, coerência interna e estratégia a seguir;
 - Aprovar o delineamento geral dos estudos a desenvolver no âmbito de cada uma das oportunidades de cooperação identificadas;
 - Coadjuvar na selecção do(s) consultor(es) que irão prestar apoio técnico especializado às oportunidades de cooperação identificadas e acompanhar a sua actividade ao longo do processo de implementação e dinamização das actividades em cooperação;
 - Apresentar ao IAPMEI as oportunidades de cooperação identificadas no sentido das incluir na Bolsa de Oportunidades de Cooperação (BOC) e destas serem sujeitas a uma análise, baseada em critérios a estabelecer pelo IAPMEI.
 - Apresentar ao IAPMEI relatórios de progresso trimestrais descrevendo as acções desenvolvidas e os resultados alcançados, no âmbito do Programa de acordo com modelo a definir;
- c) Relativamente às **Acções de Disseminação de Resultados** deverá o Segundo Outorgante colaborar com o IAPMEI essencialmente no que se refere à identificação de casos com elevado potencial e experiências de reconhecida eficácia visando obter um efeito mobilizador e multiplicador susceptível de contribuir para um impacto mais alargado no tecido empresarial e na sua envolvente mais directa.
- d) assegurar a partilha de informação com os restantes parceiros da "rede de competências";
- e) apresentar, no final da intervenção, um relatório das actividades desenvolvidas e dos resultados obtidos, no âmbito do Programa e de acordo com modelo a definir;
- f) cumprir todas as obrigações de natureza legal e fiscal;
- g) manter, durante a vigência do Contrato, a situação regularizada perante Segurança Social e o IAPMEI.
- h) comunicar ao IAPMEI qualquer alteração que ponha em causa o cumprimento da prestação de serviço,

Cláusula Quinta (Preço)

1. O preço total a pagar ao Segundo Outorgante XXXXX, é de 24.939,89 EUROS (vinte e quatro mil novecentos e trinta e nove euros e oitenta e nove cêntimos), acrescido de IVA.
2. O preço cobre os custos suportados com o desenvolvimento das actividades descritas na cláusula 4ª deste contrato, a partir de Abril de 2003 até Março de 2004.
3. As despesas efectuadas pelo Segundo Outorgante, serão objecto de uma análise de razoabilidade e de adequação aos valores médios de mercado, podendo o IAPMEI proceder à respectiva adequação, tendo em atenção o estipulado no despacho do Ministro da Economia nº 3007/2000, de 13 de Fevereiro.

Cláusula Sexta (Forma de pagamento)

1. O pagamento será parcelar e assumirá a seguinte forma:
 - a) 30% com a entrega do 1º relatório;

- b) dois pagamentos intercalares de 25%
 - c) 20% após de conclusão do projecto.
2. Os pagamentos intercalares serão condicionados à verificação da execução efectuada através da apresentação dos relatórios de execução.
 3. O remanescente será pago na fase de conclusão do projecto mas só depois da conclusão de todas as obrigações emergentes do contrato, momento a partir do qual o Segundo Outorgante dispõe de 60 dias consecutivos para solicitar o pagamento final.
 4. Os pagamentos serão efectuados contra apresentação de factura/recibo.

Cláusula Sétima
(Acompanhamento, Controlo e Fiscalização)

1. O Segundo Outorgante facultará, ao Primeiro, dentro do prazo estipulado, todas as provas de que estão a ser cumpridos os objectivos e obrigações constantes do presente Contrato, incluindo relatórios de execução e os elementos necessários à verificação financeira.
2. O segundo Outorgante aceita a fiscalização do cumprimento das obrigações pelo IAPMEI ou por entidades devidamente mandatadas para o efeito.
3. O acompanhamento, o controlo e a fiscalização serão efectuados através de visitas ao local em que o Projecto decorre ou através da realização de auditorias técnico - financeiras.

Cláusula Oitava
(Mora)

1. No caso de mora por parte do Segundo Outorgante no cumprimento de qualquer das obrigações estabelecidas neste Contrato, tem o IAPMEI o direito de fixar novo prazo para esse efeito, o qual sendo novamente violado, por facto imputável ao Segundo, concede ao Primeiro o direito de rescisão nos termos da cláusula seguinte.
2. Quando se verifiquem as situações de mora a que se refere o número anterior, o IAPMEI poderá suspender o processamento dos pagamentos, até à regularização do atraso no cumprimento.
3. O incumprimento por parte do Segundo Outorgante implica o pagamento de juros de mora, calculados à taxa legal em vigor e ainda outras penalizações equivalentes às previstas na regulamentação do Programa Operacional da Economia

Cláusula Nona
(Rescisão)

1. O IAPMEI poderá rescindir o presente Contrato sempre que o Segundo Outorgante:
 - a) Não cumpra os objectivos e as obrigações que lhe estão fixados nos termos e condições deste Contrato;
 - b) Por cumprimento defeituoso do contrato.
2. A notificação da rescisão será efectuada por carta registada com aviso de recepção.
3. Ocorrendo a rescisão do presente Contrato, deverá o Segundo Outorgante restituir ao IAPMEI, no prazo de dez dias úteis a contar da data da notificação a que se refere o número anterior, as quantias já recebidas, com as seguintes especificidades:
 - a) Nos casos em que o motivo da rescisão seja o previsto nas alíneas a) do número 1 da presente cláusula, a restituição das quantias poderá ser parcial, sendo aferida de acordo com o nível de cumprimento do projecto, nos termos dos relatórios apresentados pelo segundo outorgante e aprovados pelo primeiro outorgante;
 - b) Nos casos em que o motivo da rescisão seja o previsto na alínea b) do número 1 da presente cláusula, a restituição das quantias será acrescida de juros contados desde a data do recebimento daquelas quantias, calculados a uma taxa igual a duas vezes a Euribor a seis meses em vigor à data da notificação.

**Cláusula Décima
(Caducidade)**

O presente Contrato caduca com o cumprimento integral dos objectivos aqui consignados, ou quando, por falta não imputável aos outorgantes, se torne objectivamente impossível realizar o Projecto.

**Cláusula Décima Primeira
(Direitos de Autor)**

A titularidade dos Direitos de autor decorrentes da dinamização das actividades e da prossecução dos objectivos previstos no presente Contrato, isto é, a fruição, uso ou autorização da sua fruição ou utilização por terceiros, é pertença conjunta do IAPMEI e do Segundo Outorgante.

**Cláusula Décima Segunda
(Confidencialidade)**

1. O segundo outorgante compromete-se a não divulgar nem fazer uso indevido de informações ou elementos obtidos do primeiro outorgante no âmbito da concretização do presente contrato.
2. Sempre que seja necessário assegurar o carácter confidencial das informações ou documentos técnicos, os outorgantes devem impor o seu respeito às pessoas ou entidades susceptíveis de intervir no desenvolvimento do presente contrato.

**Cláusula Décima Terceira
(Encargos com o Contrato)**

1. São da exclusiva responsabilidade do Segundo Outorgante todas e quaisquer despesas e encargos, nomeadamente de natureza fiscal e notarial, que resultem da celebração, cumprimento ou execução do presente contrato.
2. São igualmente da responsabilidade do Segundo Outorgante todas as despesas judiciais e extrajudiciais, incluindo honorários de advogado ou de solicitador, que o Primeiro, haja de efectuar para garantia e cobrança de tudo quanto constitua o seu crédito.

**Cláusula Décima Quarta
(Jurisdição)**

Para efeito a resolução de qualquer litígio emergente do presente contrato as partes estipulam como competente o foro da Comarca de Lisboa, com expressa renúncia a qualquer outro.

**Cláusula Décima Quinta
(Legislação Aplicável)**

Em tudo o que não estiver especialmente regulado no presente Contrato, será aplicável o disposto no Decreto - Lei 197/99, de 8 de Junho, Decreto-Lei n.º 70-B/2000, de 5 de Maio, Portaria n.º 680-A/2000, de 29 de Agosto, a Portaria n.º 97/2002, de 31 de Janeiro e o Despacho n.º 541/01 de 29 de Novembro e demais legislação aplicável.

O presente Contrato é feito em dois exemplares, um original e um duplicado destinados a cada um dos outorgantes.

Lisboa, de _____ de 2002

O 1ª Outorgante

O 2º Outorgante

ANEXO IV: MODELO DO RELATÓRIO DE PROGRESSO



MEDIDA 6. - Apoiar Parcerias Empresariais do Eixo 3 do Programa de Incentivos à Modernização da Economia (PRIME)

RELATÓRIO DE PROGRESSO
Entidade Facilitadora

Reservado ao IAPMEI

Parecer GC PME G:

Data: _____ **Assinatura:** _____

URPME:

Data: _____ **Assinatura:** _____

Novembro 2003
 Fevereiro 2004
 Abril 2004

Entidade Facilitadora : _____

Período a que se reportam as actividades: _____

1. Ponto de Situação das Actividades realizadas vs actividades protocoladas

ACTIVIDADES PROTOCOLADAS		Actividades realizadas	DESVIO		
DESCRIÇÃO	DATAS		Avanço	Normal	Atraso
a)					
b)					
c)					
...					
...					
...					
...					
n					

2. Justificação dos principais desvios apresentados face ao previsto



SISCOOP

Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial

3. Principais resultados alcançados

--

4. Oportunidades de Cooperação (OC)

Oportunidades de cooperação detectadas	Oportunidades de Cooperação propostas para validação

5. Avaliação Global da execução e perspectivas para o(s) período(s) seguintes:

--

Data:

Assinatura:

Mod. G - Pág 2(2)

ANEXO V: INSTRUÇÃO DO PROCESSO DE CANDIDATURA NO IAPMEI (APRESENTAÇÃO DAS OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS)

Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial (SISCOOP)

TERMO DE ADESÃO

A empresa, com sede na, Pessoa Colectiva nº, com o telefone nº e fax nº, aqui representada por, na qualidade de e por, na qualidade de

Pela assinatura do presente Termo de Adesão, propõe-se participar no Programa de Reforço e Dinamização Empresarial (SISCOOP), tomando conhecimento e aceitando os compromissos e responsabilidades inerentes à sua participação, expressos no anexo ao presente documento e nos demais que compõem o projecto.

Lisboa, de de 2003.

O IAPMEI

A (empresa)

A (Entidade Facilitadora)

Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial (SISCOOP)

ANEXO AO TERMO DE ADESÃO

1. Apresentação do Programa SISCOOP

O IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento consciente da importância que a cooperação empresarial representa para as Pequenas e Médias Empresas (PME), enquanto instrumento estratégico, potencialmente indutor de ganhos de competitividade nas empresas, conceptualizou e está a dinamizar o Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial (SISCOOP), no âmbito do Programa de Incentivos à Modernização da Economia (PRIME).

Na sua dinamização, o IAPMEI conta com o envolvimento de um conjunto de entidades, nomeadamente, entidades facilitadoras (associações empresariais) e consultores especializados, que irão colaborar na detecção e concretização de oportunidades de cooperação vantajosas para as PME.

A participação da empresa XXX (designação da empresa) no SISCOOP terá início após a validação, pelo IAPMEI, da oportunidade de cooperação em que se encontra envolvida.

2. Responsabilidade do IAPMEI

O IAPMEI, após validação da oportunidade de cooperação em que a empresa XXX é potencial cooperante, compromete-se a:

- 2.1. conceder um apoio financeiro directo até um máximo de 22 695€, para apoiar de forma qualificada a avaliação do potencial da oportunidade de cooperação em rede, através da prestação de serviços especializados em assistência técnica e estudos direccionados para o apoio a necessidades concretas de cooperação;
 - 2.1.1. este apoio financeiro será concedido através da empresa cooperante líder;
 - 2.1.2. a oportunidade e abrangência dos estudos a apoiar serão objecto de aprovação pelo IAPMEI, após parecer da entidade facilitadora;
 - 2.1.3. transmitir, sempre que tal se justifique, orientações relativas à execução dos estudos e/ou assistência técnica;
- 2.2. dinamizar acções de preparação técnica visando a consolidação de competências, tendo em vista potenciar o conhecimento adquirido.

3. Responsabilidades da Entidade Facilitadora

Para além de outras obrigações constantes do Contrato de Prestação de Serviços celebrado entre o IAPMEI e a XXX, enquanto entidade facilitadora no âmbito do SISCOOP, compete à XXX (designação da entidade facilitadora):

- a) dar parecer sobre o delineamento geral dos estudos a desenvolver no âmbito da oportunidade de cooperação identificada;

- b) coadjuvar na selecção do(s) consultor(es) que irão prestar apoio técnico especializado à oportunidade de cooperação identificada e acompanhar a sua actividade ao longo do processo de implementação e dinamização das actividades em cooperação;
- c) apresentar ao IAPMEI a oportunidade de cooperação identificada no sentido das incluir na Bolsa de Oportunidades de Cooperação (BOC) e destas serem sujeitas a uma análise, baseada em critérios a estabelecer pelo IAPMEI;
- d) apresentar ao IAPMEI o primeiro relatório, relatório intercalar e relatório final descrevendo as acções desenvolvidas e os resultados alcançados, no âmbito da oportunidade de cooperação identificada e validada pelo IAPMEI;
- e) assegurar a partilha de informação com as restantes empresas da oportunidade de cooperação;
- f) garantir total confidencialidade da informação;
- g) utilizar as ferramentas fornecidas (formulários)
- h) participar nas acções de preparação técnica específicas sobre redes de cooperação.

4. Responsabilidades da empresas

À empresa XXX, enquanto potencial cooperante da oportunidade identificada e validada pelo IAPMEI, compete:

- a) Facultar à entidade facilitadora XXX a informação e os recursos necessários ao cumprimento do presente Termo de Adesão;
- b) Designar um elemento da empresa para participar e acompanhar o processo da oportunidade de cooperação identificada e validada pelo IAPMEI;
- c) Colaborar com a empresa cooperante líder, outras empresas potenciais cooperantes da oportunidade de cooperação identificada e entidade facilitadora, na identificação do(s) estudo(s) e/ou assistência técnica necessários e do(s) consultor(es);
- d) Participar nas acções de preparação técnica específicas;
- e) Cumprir as condições inerentes à oportunidade de cooperação;
- f) Cumprir e facultar à entidade facilitadora a documentação legal exigível e outra considerada necessária;

5. Proposta de adesão e confirmação de participação

A empresa XXX certifica reunir os requisitos de acesso ao Programa SISCOOP e aceita as condições de participação aqui expressas, subscrevendo o presente Termo de Adesão.

A participação da empresa neste Programa só será efectiva após confirmação, formal, por parte do IAPMEI.

Lisboa, de de 2003.

“Check-list” de documentos a entregar no momento da validação das Oportunidades de Cooperação

1. "Oportunidade de Cooperação - Formulário da Cooperante Líder":

- a) "Oportunidade de Cooperação - Formulário da Cooperante Líder";
- b) Declaração de situação regularizada face à Segurança Social;
- c) Declaração de situação regularizada face à Administração Fiscal;
- d) Declaração de regularização de "Legalização de Estabelecimento" ;
- e) Declaração de Rendimentos "Modelo 22" para o exercício de 2002;
- f) Declaração do Cooperante Líder em como aceita ser Cooperante Líder;
- g) Cartão de Pessoa Colectiva;
- h) Estatutos da Empresa;
- i) DR (Diário da República que formaliza a constituição da empresa).

2. "Oportunidade de Cooperação - Formulário da Cooperante"

(por cada empresa da oportunidade de cooperação):

- a) "Oportunidade de Cooperação - Formulário da Cooperante Líder";
- b) Declaração de situação regularizada face à Segurança Social;
- c) Declaração de situação regularizada face à Administração Fiscal;
- d) Declaração de regularização de "Legalização de Estabelecimento";
- e) Declaração de Rendimentos "Modelo 22" para o exercício de 2002;
- f) Declaração do Cooperante em como aceita ser Cooperante Líder;
- g) Cartão de Pessoa Colectiva;
- h) Estatutos da Empresa;
- i) DR (Diário da República que formaliza a constituição da empresa).

3. Consultoria especializada à oportunidade de cooperação

Juntamente com o formulário "Oportunidade de Cooperação - Formulário da Entidade Facilitadora", deve ser apresentada a proposta de trabalho de consultoria especializada, com indicação expressa de:

- a) Objectivo;
- b) Intervenção;
- c) Metodologia;
- d) Calendário de execução;
- e) Validade da proposta;
- f) Curricula do Consultor/Conselheiro;
- g) Proposta do montante global da comparticipação:
 - g1) custos com honorários de consultoria (custo/hora e total de horas) discriminados;
 - g2) custo com estudo(s);
- h) Declaração de aceitação do Consultor (Anexo do Contrato de Comparticipação Financeira).



SISCOOP

Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial

**Oportunidade de Cooperação
Formulário da Entidade Facilitadora**

Rede

Clube

Designação da Oportunidade

Entidade Facilitadora

Cooperantes

CAE

Descrição da actividade em cooperação

Localização prevista

Tipo de cooperação

Formal

Informal

Forma Jurídica prevista

Mod. B – pág 1(3)



SISCOOP

Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial

**Oportunidade de Cooperação
Formulário da Entidade Facilitadora**

Ligações actuais entre os cooperantes (subcontratação, capital, amizade, ...)

Génese da oportunidade de cooperação (dinizador(es), processo de negociação,...)

Benefícios para os diversos cooperantes/recursos a ceder...

Mod. B – pág 2 (3)



SISCOOP

Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial

**Oportunidade de Cooperação
Formulário da Entidade Facilitadora**

Parecer da Entidade Facilitadora

Apreciação preliminar e indicativa de Estudos necessários e de Consultor/Conselheiro a afectar

Data:

Assinatura:

Mod. B – pág 3 (3)



Ministério da Economia





SISCOOP

Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial

Oportunidade de Cooperação Formulário da Cooperante Líder

Designação

Morada

Código Postal

Telefone

Fax

Pessoa a contactar

E-mail

Actividade principal:

CAE

Actividade(s) secundária(s):

Produtos/serviços:

Sócios:

%

Mod. C – pág 1(2)



Ministério da Economia





SISCOOP

Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial

**Oportunidade de Cooperação
Formulário da Cooperante Líder**

Participações em outras sociedades

%

Postos de trabalho

**Vendas Mercado
Interno**

%

**Vendas Mercado
Externo**

%

Data:

Assinatura:

Mod. C – pág 2 (2)



Ministério da Economia





SISCOOP

Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial

Oportunidade de Cooperação Formulário do Cooperante

Designação

Morada

Código Postal Telefone Fax

Pessoa a contactar E-mail

Actividade principal:

CAE

Actividade(s) secundária(s):

CAE

Produtos/serviços:

Sócios:

%

Declaração de aceitação

O(s) representante(s) da empresa cooperante

declara(m) que a presente informação é verdadeira e que aceita(m) a empresa

como empresa cooperante líder.

Assinatura(s):

Mod. D – pág 1 (2)



SISCOOP

Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial

**Oportunidade de Cooperação
Formulário do Cooperante**

Participações em outras sociedades

%

Postos de trabalho

**Vendas Mercado
Interno**

%

**Vendas Mercado
Externo**

%

Data:

Assinatura:

Mod. D – pág 2 (2)



Ministério da Economia





SISCOOP

Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial

Formulário de Acompanhamento do Consultor Conselheiro

1. Dados identificativos do Consultor Conselheiro

Nome:	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	
Morada:	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2. Dados identificativos da Oportunidade de Cooperação

Oportunidade de Cooperação (Designação):
<input type="text"/>
Entidade Facilitadora (Designação):
<input type="text"/>
Cooperante Líder (Designação)
<input type="text"/>

3. Síntese da Actividade desenvolvida:

3.1 Natureza da assistência técnica/estudos em curso/realizados:
<input type="text"/>
3.2 Grau de realização, face ao previsto:
<input type="text"/>
3.3 Período de referência do Relatório:
<input type="text"/>

Consultor Conselheiro Data: Assinatura:	Cooperante Líder Data: Assinatura:	Entidade Facilitadora Data: Assinatura:
--	---	--