

## RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS: DIFICULDADES SENTIDAS PELAS PME PORTUGUESAS

Mário José B. Franco  
Universidade da Beira Interior

Face às condições de um meio envolvente altamente competitivo, as empresas deverão adoptar as estratégias que resultem mais eficazes para sobreviver e alcançarem vantagens competitivas. Os relacionamentos entre empresas têm sido adoptados como uma das estratégias alternativas para as pequenas e médias empresas (PME) entrarem em novos mercados, melhorarem a sua competitividade e enfrentarem a concorrência cada vez mais agressiva. Contudo, neste tipo de relacionamentos entre empresas podem ocorrer algumas dificuldades e, por conseguinte, algumas empresas preferem não colaborar. Neste trabalho apresentam-se os resultados de um estudo empírico que se limitou às PME industriais portuguesas e cujo objectivo é identificar as dificuldades sentidas por estas empresas no desenvolvimento de tais relacionamentos.

Face to the conditions of highly competitive environment, firms will have to adopt strategies more effective, to survive and to achieve competitive advantages. Relationships among firms have been adopted as one of the alternative strategies for small and medium-sized enterprises (SME) to enter in new markets, to improve its competitiveness and to face the competition more and more aggressive. However, in this type of relationships among firms some difficulties can occur and, therefore, some firms prefer not to collaborate. The present paper shows the results of an empirical study limited to the Portuguese industrial SME, and the objective is to identify the difficulties felt by these firms related to the development of such relationships.

**PALAVRAS CHAVE:** Relacionamentos; PME; Dificuldades; Colaboração.  
**KEY WORDS:** Relationships; SME; Difficulties; Collaboration.

### 1. INTRODUÇÃO

Durante décadas, a competitividade das empresas esteve claramente ligada ao conceito de "economias de escala". O mercado caracterizava-se por um excesso de procura, onde a oferta era insuficiente para atender às necessidades dos consumidores. Nesta situação, os empresários utilizavam invariavelmente as mesmas estratégias: elevar as capacidades de produção, desprezar nos processos produtivos a mão-de-obra pela maquinaria, standardizar as operações, aplicar o conceito de divisão do trabalho, entre outras (Miranda, 1992). O fundamento das "economias de escala", nessas empresas, era incrementar o nível de produção, para poderem repartir os seus custos fixos por um maior número de produtos baixando, assim, o custo médio unitário (Souza, 1993). A redução de custos representava a lógica empresarial para competir.

Actualmente, a situação é radicalmente oposta. A Comunidade Europeia e a dinâmica criada pelo Mercado Único no seio da União Europeia veio impor às empresas um reforço da sua competitividade, para dar resposta às novas características do mercado. Neste sentido, as empresas encontram-se perante um sério desafio resultante do processo da sua internacionalização com a consequente abertura aos mercados externos. Tal como refere Monteiro (1990) só resistirão as empresas que se souberem adaptar constantemente. Não parecem subsistir muitas dúvidas acerca do crescente alargamento dos mercados. A elevada e profunda revolução em termos económicos, financeiros, tecnológicos e as variações na composição da procura, entre outros aspectos, alteram, cada vez mais, as estruturas das empresas, diluindo as fronteiras e tornando o mundo cada vez mais pequeno. Isto significa que as empresas têm de competir num mercado mais aberto onde os níveis de exigência serão maiores.

Em consequência, para competir não basta obter uma redução de custos. Hoje, a necessidade de melhorar a competitividade em todos os níveis e sectores de actividade exige aumentar as escalas de produção, a especialização em determinados produtos, maior capacidade de inovação, *design*, qualidade e internacionalizar-se. Para isto, é preciso dispor de uma grande capacidade financeira para aumentar de forma exponencial os investimentos em investigação e desenvolvimento, em meios de produção, etc. Nestas condições, pode-se sublinhar que cada vez menos as empresas, por muito grande que seja a sua dimensão, têm capacidade suficiente para responder de forma isolada às constantes

alterações da procura e ao progresso tecnológico. Fernández Sánchez (1993) refere que a grande empresa, capaz de competir individualmente em todos os mercados apoiando-se exclusivamente nos seus recursos, deixou de ser um caso paradigmático no mundo de hoje.

No futuro, a concorrência não será entre pequenas empresas individuais mas entre novos e completos relacionamentos entre empresas (Höglund e Tornroos, 1997). Neste sentido, há que realçar que a posição competitiva de uma empresa não dependerá só das suas capacidades internas, mas também do tipo de relações que seja capaz de estabelecer com outras empresas (Miranda, 1992). De facto, a crescente competitividade internacional, a aceleração do progresso tecnológico e uma continuada sofisticação dos mercados, clientes e fornecedores, colocam as pequenas e médias empresas (PME) perante desafios que só novas abordagens estratégicas permitirão superar.

Neste contexto, os relacionamentos entre empresas apresentam-se como uma resposta apropriada a estes desafios, permitindo às PME, em domínios tão diversos, reforçar e/ou completar os limitados recursos, sem pôr em risco a sua individualidade. Os relacionamentos entre empresas surgem, cada vez mais, como uma das vias estratégicas para as empresas confrontadas com a necessidade imperiosa, por razões de sobrevivência, de aumentarem a sua competitividade como reacção às novas dimensões dos mercados e da concorrência. E neste desafio importa que as PME, com características de flexibilidade que constituem uma das suas virtualidades, mantenham e reforcem as suas capacidades de ajustamento pelo estabelecimento de relações com outras empresas.

Neste estudo, **um relacionamento entre empresas** define-se como *toda aquela decisão estratégica adoptada por duas ou mais empresas independentes, que unindo ou repartindo parte das suas capacidades e/ou recursos, estabelecem um certo grau de inter-relação para alcançar um objectivo previamente definido.*

Esta comunicação procura analisar de que forma os relacionamentos entre empresas têm vindo a ser adoptados pelas PME industriais portuguesas, bem como examinar as principais dificuldades sentidas no estabelecimento de tais relacionamentos. Assim, este trabalho apresenta-se sistematizado em duas partes. Na primeira parte, faz-se uma revisão das principais dificuldades que estão subjacentes ao processo de relacionamentos entre empresas. Na segunda parte, são expostos e analisados os resultados provenientes de um estudo sobre as relações existentes entre as PME portuguesas.

## 2. DIFICULDADES EM RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS

Os relacionamentos entre empresas trazem benefícios como anteriormente se verificou, no entanto, poderão acarretar algumas dificuldades para as empresas neles envolvidos. Neste sentido, Jarillo (1989) afirma que as relações entre empresas podem provocar desgostos sérios, caso as empresas não se dêem conta de que, apesar das circunstâncias actuais o aconselharem, essas circunstâncias estão sujeitas a mudanças. Este investigador salienta que a natureza da sociedade pode ser de tal forma, que qualquer mudança no meio envolvente pode afectar as empresas em direcções opostas. Nesta situação, a relação é intrinsecamente instável e, portanto, o principal problema é que, em muitos casos, é "melhor" não colaborar.

Deste modo, os relacionamentos entre empresas requerem uma *coordenação constante entre os parceiros*, o que implica tempo, recursos e dinheiro (Hermosilla e Solá, 1991; Porter e Fuller, 1986). A importância destes custos de coordenação depende do grau de semelhança dos interesses dos parceiros. Tjosvold e Weicker (1993) indicam que num relacionamento, as pessoas acreditam que os seus objectivos estão positivamente conectados, de tal forma que se um trabalhar para atingir o seu fim, os outros também estão a contribuir para esse mesmo fim.

Para Criado (1993), deve existir uma divisão do trabalho num relacionamento entre empresas, pelo que estas estão dependentes umas das outras e as suas actividades devem coordenar-se. Thorelli (1986) conceptualiza o domínio de toda a organização como produto da divisão do trabalho e a variedade de missões das empresas. Segundo este autor, isto implica dois aspectos: "primeiro, que as organizações devem comprometer-se numa luta contínua pelos recursos (...). Segundo, que para que uma rede surja e permaneça estável deve existir um certo consenso mínimo de domínio entre os participantes" (p. 40). Isto é, num relacionamento ou rede temos, por um lado, a luta pelos recursos e, por outro, a colaboração. Esta coordenação necessária de

actividades dá-se graças à interacção entre as empresas (Criado, 1993), ou seja, estabelecem-se relações de intercâmbio com outras empresas.

Existem inúmeros estudos (Brouthers *et al.*, 1995; Rindfleisch e Heide, 1997) que mostram e realçam que deve existir uma *semelhança de objectivos* entre os parceiros envolvidos num relacionamento. Em particular, há estudos (Tjosvold e Weiker, 1993) que mostram que, pessoas com objectivos cooperativos discutem abertamente os problemas e influenciam-se efectivamente uns aos outros de modo construtivo. No que diz respeito à coordenação das actividades, Porter e Fuller (1986) afirmam que podem surgir problemas num relacionamento sempre que exista dificuldade em conseguir vínculos entre actividades separadas na cadeia de valor, pelo que tais vínculos requerem uma optimização do sistema.

Uma outra dificuldade que diz respeito ao estabelecimento de relacionamentos entre empresas é que estes aumentam a *complexidade organizativa*, com os custos que ocasionam, principalmente, se não existe um corpo de conhecimentos de gestão sobre esta actividade (Férrnandez Sánchez, 1993). Esta complexidade de organização refere-se ao tipo de estrutura e processos de organização com que devem funcionar as empresas (Killing, 1988). Os factores que afectam a complexidade de organização incluem o número de empresas que fazem parte do relacionamento, o papel de cada um dos parceiros, o grau de responsabilidade e a complexidade do seu trabalho. Para Lado e Kedia (1992), quanto maior é a complexidade num relacionamento relativamente às capacidades de organização, mais baixa é a propensão de uma empresa realizar um acordo de colaboração.

A partir do momento em que uma empresa opte por um relacionamento com outra(s) empresa(s), a *diminuição da sua autonomia* é quase inevitável, isto a não ser que uma empresa detenha uma grande vantagem em relação às outras empresas, conseguindo assim dominar os seus parceiros. Tal como referem Hermsilla e Solá (1991), um relacionamento entre empresas pode implicar a perda de uma parte da autonomia, consoante o tipo de acordo e o grau de colaboração que se estabeleça.

Os relacionamentos entre empresas comprometem também a independência dos parceiros, através da repartição do seu controlo, o que não é do agrado da maioria deles. A perda de controlo é real. As relações deixam de ser hierárquicas para serem baseadas no consenso, o que provoca insatisfação e descontentamento entre os parceiros, uma vez não estarem preparados para enfrentar esta nova forma de entender as relações industriais (Férrnandez Sánchez, 1993). Tjosvold e Weicker (1993), no seu estudo sobre objectivos interdependentes, examinaram o poder nos relacionamentos ou redes empresariais. Estes investigadores definiram "poder como a capacidade para impor metas, ou equivalente, como controlo sobre os recursos" (p. 13). Ainda segundo estes investigadores, o poder é uma medida da extensão de dependência. Concluíram que o excesso de poder é negativo para a compreensão da interacção dentro e entre organizações.

Thorelli (1986) assume que a posição que uma empresa ocupa num determinado relacionamento, depende basicamente de três factores: o seu domínio, as posições que ocupam as outras empresas e o seu poder na rede em relação ao poder dos parceiros. Neste contexto, aparece-nos aqui o conceito de poder, como um aspecto chave na relação entre empresas. Segundo Criado (1993) devemos entender o "poder como a habilidade para influir nas acções e decisões dos outros, o que constitui a essência da dependência dentro de um relacionamento entre empresas" (p. 8). Neste sentido, verifica-se que existe uma ambiguidade nas relações e as acções a tomar deverão satisfazer ambas as partes (Anderson e Weitz, 1989; Ganesan, 1994), daí que os responsáveis das várias empresas necessitem de amplas doses de diplomacia que por vezes não têm.

Não obstante, as dificuldades mais importantes que afectam os relacionamentos entre empresas são consequência do meio envolvente onde as empresas estão inseridas, mais precisamente, as empresas estão dependentes de riscos macro-ambientais tais como, tecnológicos, culturais, políticos, económicos, entre outros.

As relações inter-empresas podem levar à dissipação das vantagens estratégicas de uma empresa, mediante a *apropriação da sua tecnologia* chave por parte dos parceiros (Guil Marchante, 1998). Neste sentido, Teece (1987) introduziu o conceito de "regime de apropriação" para proporcionar uma perspectiva mais ampla ao risco tecnológico. Para este investigador um regime de

apropriação engloba "os factores ambientais, excluindo a empresa e a estrutura de mercado, que governam a habilidade de um inovador para capturar os benefícios gerados por uma inovação" (p. 188). Assim, os aspectos mais importantes que incidem no regime de apropriação são a natureza da própria tecnologia e a eficácia dos mecanismos legais para assegurar a sua protecção (Teece, 1987).

Estes conhecimentos específicos de um parceiro são transferidos através de relacionamentos entre empresas, na medida em que as contribuições relativas dos outros parceiros permanecem comparáveis. Apesar disso, para Porter e Fuller (1986), a participação em relacionamentos múltiplos com uma empresa podem reduzir o risco de que esta se comporte de forma oportunista.

Um dos maiores riscos subjacentes a um relacionamento entre empresas prende-se com as *diferenças causadas pelas culturas empresariais e estilos de gestão* das empresas envolvidas. A relação entre empresas cria vínculos entre elas e outras independentes que possuem motivações potencialmente diferentes (Porter e Fuller, 1986). De facto, é mais fácil compreender coisas físicas, como produtos, do que um grande conjunto de pessoas com diferentes qualificações, prioridades, autoridades e relacionamentos que funcionam como um todo coeso (Lewis, 1992). Quer isto dizer que empresas de igual ou diferente dimensão têm, na terminologia de Ohmae (1991), diferente tipo sanguíneo, isto é, as empresas respiram, jogam e actuam em frequências muito diferentes.

Este risco cultural está associado a diferentes culturas que podem afectar a actividade e a gestão de uma empresa internacional (Lado e Kedia, 1992). Relativamente a este aspecto, estes mesmos investigadores afirmam que, quanto maior é a distância cultural entre a cultura nacional de uma empresa e a do seu futuro parceiro num relacionamento, mais alto é o risco associado à direcção e às actividades de uma empresa. Em consequência, para reduzir o risco cultural, haveria uma maior probabilidade de formar um relacionamento com uma empresa local (Bucklin e Sengupta, 1993; Swierczek e Hirsch, 1994; Meschi e Roger, 1994). Outra forma de evitar o risco cultural, quando existe um desconhecimento entre as empresas envolvidas numa relação, consiste em estabelecer um relacionamento simples de forma a que conheçam o funcionamento dos seus sócios e a compatibilidade das suas culturas (Killing, 1988). Outro aspecto, ainda, a ter em conta para que o risco cultural seja reduzido é, segundo Ohmae (1991), que a filosofia das duas (ou mais) empresas que formam o relacionamento deva ser similar e compatível.

Num relacionamento entre empresas surgem *riscos políticos* quando as acções políticas do governo do país de origem geram riscos de propriedade ou controlo da colaboração, riscos de actividades e riscos de transferência (Lado e Kedia, 1992). O risco de propriedade/controlo acontece quando as leis do país de origem estabelecem normas sobre a propriedade e o controlo da relação (Férrandez Sánchez, 1993). Os riscos de actividades provêm das diferenças inerentes às circunstâncias económicas de cada país, tais como, o controle de preços, taxas de inflação, os requisitos de conteúdo local, etc. Por último, os riscos de transferência são dados pela política de governo designada para restringir o fluxo de recursos, o controlo de câmbios e a política de divisas.

Num processo de relação entre empresas pode, eventualmente existir um *risco de concorrência*. Este tipo de risco resulta da possibilidade de uma empresa tirar partido do relacionamento, para melhorar a sua posição face à concorrência em relação ao seu parceiro. Os relacionamentos entre empresas podem criar um novo concorrente, ou tornar mais forte um já existente (Ohmae, 1990), por meio da transferência de perícia da empresa melhorando a sua situação no mercado (Porter e Fuller, 1986). De facto, uma das grandes dificuldades em estabelecer um relacionamento entre empresas, deriva do receio de que a relação permita aos concorrentes potenciais introduzir-se sem custo, sobre um novo mercado.

Estes riscos relativos à concorrência resultam dos benefícios desiguais da relação (Harrigan e Newman, 1990), ou seja, se uma empresa conseguir obter mais vantagens do relacionamento que os seus parceiros, este pode vir, posteriormente, a fortalecer a sua posição, tornando-se assim num concorrente mais perigoso, do que antes de se realizar a relação. Porter e Fuller (1986) referem que relacionamentos entre empresas também requerem que o parceiro divida os seus benefícios com a outra parte.

Na figura 1, a seguir apresentada, são sintetizadas estas e outras dificuldades no desenvolvimento de relacionamentos entre empresas.

FIGURA 1 – DIFICULDADES NO DESENVOLVIMENTO DE RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS

<i>Tempo gasto nas negociações</i>	<i>Afastamento geográfico</i>
<i>Falta de conhecimento mútuo</i>	<i>Aspectos legais e políticos</i>
<i>Dificuldades de comunicação</i>	<i>Diferença na cultura das empresas</i>
<i>As empresas possuem diferentes expectativas</i>	<i>Desconfiança entre as empresas</i>
<i>Resistências internas nas empresas</i>	<i>Benefícios não recíprocos</i>

Fonte: Sousa, 1997, p. 69

Apesar de ser um mecanismo de reforço de competitividade e do apoio institucional de que vem beneficiando, os relacionamentos entre empresas registam casos de insucesso. Assim, antes de se firmar um relacionamento de colaboração entre empresas dever-se-á estar consciente das eventuais dificuldades e riscos (atrás mencionados), inerentes a qualquer forma de colaboração: a necessidade de uma constante coordenação entre as várias empresas, a perda relativa de autonomia, a possibilidade de algumas aptidões e recursos específicos serem "apropriados" por outras empresas envolvidas no relacionamento e o eventual risco de conflito gerado por diferentes culturas entre as partes.

### 3. OBJECTIVO E METODOLOGIA

*Objectivo da investigação.* De tudo o que se adiantou na primeira parte deste estudo resulta, desde logo, que os relacionamentos entre empresas constituem um fenómeno organizativo de grande alcance nas economias modernas. No entanto, dada a complexidade que apresentam estes tipos de relacionamentos, a sua compreensão não se circunscreve a uma análise descritiva a um nível teórico exigindo-se, desta forma, a sua análise empírica. Pretende-se observar o seu funcionamento ao "vivo", para determinação do modo como, efectivamente, se organiza um relacionamento entre empresas.

Por este motivo, o campo de estudo no qual incidiu este estudo empírico foi limitado à região da Beira Interior (Portugal). Sendo esta uma região constituída, fundamentalmente, por micro, pequenas e médias empresas, este foi um dos principais motivos para efectuar o estudo sobre relacionamentos entre empresas.

Este estudo tem por *objectivo* analisar até que ponto as PME industriais portuguesas, estão a assegurar as condições conducentes à realização de relacionamentos com outras empresas como meio do seu redimensionamento, bem como examinar as principais dificuldades sentidas em tais relacionamentos.

*Definição da amostra.* A população a estudar nesta investigação foi a das PME pertencentes à indústria transformadora da região da Beira Interior (Portugal). Dada a escassez de informações exactas sobre o número de empresas que estabelecem relacionamentos (já que muitos destes são informais), neste estudo, os relacionamentos entre empresas foram detectados a partir das empresas analisadas.

Para seleccionar as empresas, recorreu-se ao método de amostragem aleatório (Dooley, 1995; Marconi e Lakatos, 1988). As empresas foram seleccionadas através de duas listas: (1) lista cedida pela Comissão de Coordenação da Região Centro (CCRC), relativamente a empresas industriais do Distrito de Castelo Branco e (2) uma lista fornecida pelo Núcleo Empresarial da Região da Guarda (NERGA) referente a empresas industriais do Distrito da Guarda. A distribuição das empresas era efectuada de acordo com o sector de actividade e, nessa lista, era indicado o número de trabalhadores envolvidos em cada empresa.

Dada a impossibilidade de estudar a totalidade das empresas que faziam parte da população, optou-se por constituir uma amostra final com 250 PME<sup>95</sup>. A repartição destas empresas foi feita de

<sup>95</sup> Com o intuito de se possuir um número razoável de respostas considerou-se para efeitos deste estudo, PME as empresas que não reúnam cumulativamente as seguintes condições: número mínimo de 500 trabalhadores e volume anual de vendas superior a 2,4 milhões de contos.

forma proporcional pelos dois distritos considerados e o sector de actividade. Pretendia-se, deste modo, que as empresas fossem representadas na amostra "com justiça" evitando a existência de um elevado número de empresas de um sector de actividade e/ou distrito e nenhum de outro tipo de sector/distrito.

*Obtenção e tratamento dos dados.* Nesta investigação, os relacionamentos entre empresas foram detectados com base na informação obtida através de um *inquérito por questionário*<sup>96</sup>. Pretendeu-se com este procedimento metodológico, não só estudar as empresas que estabelecem relacionamentos de colaboração (o que tem sido feito em estudos precedentes), como também investigar as principais razões que têm levado algumas empresas a não estabelecer tais relacionamentos. Os 250 questionários completos, acompanhados com um envelope-resposta devidamente endereçado e selado, foram enviados pelo correio e obtiveram-se 75 respostas, o que correspondeu a uma taxa de 30%.

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

#### 4. RESULTADOS

##### *Caracterização das Empresas Estudadas*

Pretendia-se com o método de selecção da amostra adoptado encontrar um conjunto de empresas com variáveis diferenciadas, de modo a encontrar o máximo de variância possível. Assim, relativamente ao ano de criação, os dados mostram que existem algumas empresas antigas, já que cerca de 15% das empresas que responderam a esta questão foram criadas até 1950. Todavia, conclui-se que mais de três quartos das empresas foram constituídas, a partir de meados da década de 60, e constatou-se que 38,9% foram criadas a partir de 1986.

No que diz respeito à forma jurídica, verifica-se, que numa grande maioria, a Sociedade por Quotas é a forma jurídica apresentada (80%), enquanto que outras formas se encontram menos representadas (Sociedade Anónima -14,7% e outras formas jurídicas -5,3%).

A distribuição por dimensão, das 75 empresas inquiridas mostra a existência das diversas classes dimensionais que se integram na PME. Os dados mostraram que mais de metade destas empresas facturam até 500 mil contos (62,2%), destacando-se as que têm até 250 trabalhadores que constituem 84% da totalidade deste universo. Tal como seria de esperar, verifica-se que as empresas inquiridas são muito pequenas ou médias empresas, pois, era um dos critérios considerados na constituição da amostra.

Mais de metade (54,6%) das empresas inquiridas são exportadoras, das quais 39% exportam mais de 50% do volume de vendas, e sendo em três casos a percentagem de 100%. Estes dados mostram, como seria de esperar, uma forte orientação das empresas para os mercados externos, ou seja, a existência de um número significativo de empresas exportadoras.

As empresas analisadas apresentam, do ponto de vista da distribuição geográfica, uma razoável variedade. Apesar de 72% das empresas se localizarem no Distrito de Castelo Branco, existe uma grande dispersão na distribuição destas empresas pelos diversos concelhos da região da Beira Interior.

Relativamente à distribuição por sectores de actividade, as PME respeitam, grosso modo, a estrutura sectorial da amostra e, naturalmente, a estrutura da região da Beira Interior, ou seja, os dados indicam uma gama alargada de sectores de actividade, com especial relevância para o sector Têxtil, Vestuário e Couro (CAE 32), Alimentação, Bebidas e Tabaco (CAE 31) que, tomados conjuntamente, representam 73% do total das empresas.

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

<sup>96</sup> Este questionário foi realizado no âmbito da Dissertação de Mestrado do mesmo autor e que se intitula: "A Cooperação Entre Empresas como Meio de Redimensionamento e Reforço da Competitividade das PME: O Caso da Região da Beira Interior", Universidade da Beira Interior, Portugal, 1995.

*Dificuldades Sentidas Pelas PME nos Relacionamentos Estabelecidos*

Apesar da importância dos relacionamentos entre empresas, frequentemente referidos pela bibliografia no âmbito das estratégias empresariais, o grau de implantação deste instrumento no tecido industrial da região da Beira Interior ainda é relativamente pequeno. Com base nos dados obtidos, verifica-se que cerca de 65,3% das empresas analisadas (ou seja, 49) mencionaram não ter realizado qualquer relacionamento com outras empresas.

Deste modo, verifica-se uma fraca experiência em relacionamentos inter-empresas e um elevado desconhecimento, por parte da maioria das PME desta região, no que diz respeito a este instrumento empresarial. A figura 2 reúne as principais razões, indicadas pelas empresas desta amostra, para não recorrer ao estabelecimento de relacionamentos entre empresas.

**FIGURA 2 – RAZÕES PARA O NÃO ESTABELECIMENTO DE RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS**

(Em Percentagem)

RAZÕES	MAIS IMPORTANTE	ALGUMA IMPORTÂNCIA	MENOS IMPORTANTE
- Receio da perda de autonomia e identidade	50,0	25,0	25,0
- A colaboração permanece desconhecida	45,4	22,8	31,8
- Não vejo qualquer interesse	50,0	25,0	25,0
- Receio em divulgar conhecimentos	61,5	15,4	23,1
- Colaboração é um estado de domínio das grandes empresas	70,6	23,5	5,9
- Não existe informação nem a quem solicitar assessoria	40,0	40,0	20,0
- Medo do aparecimento de um concorrente	50,0	25,0	25,0
- Não quer que pessoas estranhas se envolvam no negócio	66,7	23,8	9,5
- Desconhecimento da existência de apoios para o fazer	36,4	27,2	36,4
- Não sabe com quem se relacionar	16,7	27,7	55,6

**Nota:** Admite resposta múltipla

Considerando as razões para o não estabelecimento de relações inter-empresas e conforme ilustra a figura acima verifica-se, numa primeira análise, que as motivações mencionadas pelas empresas, para não recorrer a relações de colaboração com outras empresas se circunscrevem em dois grandes grupos: em primeiro lugar, o *receio* em se relacionar e, em segundo lugar, o *desconhecimento* deste instrumento para a maioria destas empresas.

Com base nos resultados obtidos depreende-se que as razões apontadas como "mais importantes" para não se relacionar com outras empresas se inserem, fundamentalmente, no grupo referente ao medo que estas empresas manifestam em partilhar recursos e/ou conhecimentos com outras empresas.

Neste sentido, verifica-se que 70,6% das empresas que responderam a esta questão classificaram como razão "mais importante" para não colaborar, o facto da '*colaboração se considerar como um estado de domínio das grandes empresas*'. Quando se associou esta motivação da não colaboração com a dimensão da empresa, os resultados sugerem não existir qualquer associação estatística<sup>97</sup>. Este facto, reflecte que estas empresas, independentemente do escalão dimensional onde se encontram, têm receio de acabar por ser absorvidas pelas grandes empresas.

<sup>97</sup> Esta e outras associações foram feitas através do teste do Qui-quadrado de Pearson, para um alpha de 5%.



Com uma frequência menor, as empresas da amostra indicaram como razão para não colaborar com outros parceiros o facto de '*não querer que pessoas estranhas ao negócio se envolvam nos assuntos da empresa*' com uma percentagem de 66,7. Este aspecto demonstra o espírito individualista e de desconfiança gerado por parte dos empresários desta região.

Uma outra das razões indicadas como influenciadora "muito importante" da não realização de relacionamentos entre empresas é o '*receio em divulgar conhecimentos*', com uma frequência relativa de 61,5%.

O '*receio da perda de autonomia e identidade*' e '*medo do aparecimento de um concorrente*' são, ainda, razões apontadas como "mais importantes" para o não estabelecimento de relações entre empresas (50% em ambos os casos). Uma vez mais, os dados recolhidos demonstram uma apreciação errada, por parte dos responsáveis destas PME, relativamente ao significado da colaboração, isto é, o medo da perda de independência e da sua identidade.

Um outro conjunto de razões mencionadas pelas empresas, embora com menor frequência, prende-se com a falta de informação e o desconhecimento, por parte das empresas, relativamente a esta forma de redimensionamento. '*Não verem qualquer interesse*' e a '*não existência de informação sobre o modo como actuar nem a quem solicitar assessoria*' são razões apontadas para o não envolvimento em relacionamentos de colaboração, já que em 50% e 40% dos casos, respectivamente, os inquiridos as classificaram como a "mais importante".

Ainda no âmbito da falta de conhecimento acerca de relacionamentos entre empresas, os inquiridos classificaram com tendo "pouca importância" para não realizar tais relações as razões seguintes: '*não sabe com quem colaborar*' e '*desconhecimento da existência de apoios para o fazer*' com 55,6% e 36,4% dos casos, respectivamente.

As respostas facilitadas neste estudo apresentam, contudo, dessemelhanças relativamente aos dados obtidos noutros estudos (Montebugnoli e Schiattarella, 1989), cuja motivação mais indicada pelas empresas para não realizar relações com outras empresas foi a '*falta de oportunidade*' e '*escasso interesse*', com uma frequência relativa de 72,4% e 13,4%, respectivamente.

Apesar de se ter vindo a manifestar um pequeno esforço em adoptar relacionamentos com outras empresas, as 26 PME portuguesas que mencionaram ter relações de colaboração com outras empresas têm sentido algumas dificuldades durante o desenvolvimento deste tipo de relações. Na figura 3 serão inventariadas algumas dessas dificuldades sentidas pelas empresas portuguesas.

FIGURA 3 – DIFICULDADES NO DESENVOLVIMENTO DE RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS

DIFICULDADES	Nº DE EMPRESAS	%
- Complicação na coordenação das actividades	8	32,0
- Incompatibilidade nos interesses dos parceiros	8	32,0
- Falta de apoios financeiros	7	28,0
- Indefinição de uma estratégia e de uma estrutura de colaboração	6	24,0
- Processo longo e dispendioso	4	16,0
- Espírito individualista por parte dos sócios/ausência de confiança	6	24,0
- Posição negocial fraca	6	24,0
- Tendência dos parceiros se converterem em concorrentes	12	48,0
- Falta de apoio por parte dos organismos oficiais	4	16,0
- Outras	4	16,0

Nota: Admite resposta múltipla.

Com base nos dados obtidos, a dificuldade mais mencionada pelas empresas aquando do estabelecimento de relacionamentos com outras empresas é a '*tendência dos parceiros se converterem*



*em concorrentes'* (48%). De facto, ao formar uma relação de colaboração pode-se correr o risco de criar ou fortalecer um competidor (Porter e Fuller, 1986). Como refere Badaracco (1992), a questão do oportunismo e do próprio interesse tem um peso especial quando as empresas querem criar novos conhecimentos e capacidades. Neste sentido, dado que a batalha em desenvolver conhecimentos e capacidades tem sido tão intensa e conflituosa, as empresas ao relacionarem-se entre si podem ao mesmo tempo converterem-se em concorrentes. Repare-se que o '*medo do aparecimento de um concorrente*' já tinha sido apontado, por 50% das empresas, como uma das razões "mais importantes" para não recorrer a relacionamentos entre empresas (cf. Figura 2).

Analisando a dimensão da empresa relativamente a esta dificuldade sentida pelas empresas no estabelecimento de relações entre empresas, o resultados sugerem não haver diferenças significativas, qualquer que seja a dimensão da empresa.

Com efeito, é interessante reparar que quando se cruza esta dificuldade com a dimensão do parceiro, as empresas que mencionaram menos vezes este problema foram aquelas cujos parceiros eram de dimensão semelhante. Quando os parceiros são de maior dimensão, as empresas inquiridas parecem manifestar algum medo, já que os seus parceiros podem tornar-se competidores directos.

Com o que atrás foi referido, poder-se-á dizer que '*o receio do parceiro se converter em concorrente*' é uma dificuldade sentida pelas empresas independentemente da suas características dimensionais dentro dos escalões das PME, não obstante, esta dificuldade torna-se mais relevante quando a dimensão do parceiro cooperante se apresenta diferente comparada com a da empresa que formou o relacionamento.

'*A complicação na coordenação das actividades*' e '*incompatibilidade nos interesses dos parceiros*' são dificuldades sentidas pelas empresas com igual frequência (32%), embora menor que a dificuldade anterior. Hermosilla e Solá (1991) referem que a implementação de um relacionamento entre empresas requer uma coordenação constante entre os parceiros, pelo que os custos de coordenação serão tanto mais elevados quanto menor for o grau de semelhança dos interesses dos cooperantes.

Outros problemas e eventuais conflitos entre as empresas poderão ainda ser suscitados num relacionamento entre empresas. De acordo com os dados obtidos, estes problemas relacionam-se com o '*espírito individualista por parte dos parceiros*', '*a indefinição de uma estratégia e estrutura de colaboração*' e '*uma posição negocial fraca*' (todos com uma frequência relativa de 24%). Esta última dificuldade indicada, pode ocasionar graves descontentamentos e conflitos entre as empresas (Férrandez Sánchez, 1993), já que a presença de desigualdades no relacionamento pode afectar o processo de tomada de decisões. De facto, uma confiança mútua entre as partes envolvidas num relacionamento, desta natureza, é um factor chave a considerar.

Importa salientar que são as empresas cujos relacionamentos com parceiros de maior dimensão, as que mencionaram mais vezes o '*espírito individualista por parte dos parceiros*', como uma das dificuldades sentidas no estabelecimento de relacionamentos de colaboração.

Finalmente, os resultados anteriormente descritos apresentam, ainda, grosso modo algumas semelhanças relativamente a um estudo recente levado a cabo por Sousa (1997), também sobre as PME industriais portuguesas. Os resultados deste estudo sugerem a existência de dificuldades nos relacionamentos entre empresas, que nem sempre tornam este instrumento como o mais indicado para as empresas participantes. Através de uma análise factorial, identificaram-se as seguintes dificuldades principais:

- 1) *Reciprocidade e confiança.* A falta de reciprocidade nos benefícios de uma relação entre empresas e a desconfiança entre as partes foi a principal dificuldade identificada pelas empresas;
- 2) *Cultura organizacional.* Quando não existe equilíbrio entre a cultura dos parceiros, os seus sistemas de gestão são incompatíveis e existe desconhecimento recíproco, verificam-se dificuldades ao nível de integração de diferentes culturas organizacionais;
- 3) *Dificuldades operacionais.* Estas dificuldades resultam do afastamento geográfico entre os parceiros, tempo gasto em negociações, aspectos jurídicos e contratuais ou ainda resistências internas nas empresas;
- 4) *Dimensão da empresa.* Além da pequena dimensão, as empresas inquiridas associaram esta variável à sua falta de capacidade financeira;

- 5) *Comunicação entre empresas.* Esta dificuldade resulta sobretudo da diferença de expectativas entre os parceiros (Sousa, 1997).

Face aos resultados descritos, tem-se podido observar que os relacionamentos entre empresas são um instrumento que as empresas industriais portuguesas têm utilizado com pouca frequência, para aumentar as dimensões empresariais e elevar a intensidade tecnológica do sector onde actua. De facto, são as empresas mais pequenas aquelas que aparentam ter maiores dificuldades no uso deste instrumento, bem como aquelas que possuem um excessivo desconhecimento e uma fraca noção do que consiste este tipo de instrumento empresarial. Assim, estando conscientes destas dificuldades e tendo presente alguns factores críticos na gestão de projectos empresariais, as empresas poderão obter um proveito suplementar do seu desenvolvimento em relacionamentos com outras empresas. No entanto, deve-se reconhecer que cada relacionamento é um caso e, como tal, nem todos os tipos de relações entre empresas colocam os mesmos problemas.

## 5. CONCLUSÕES

Este trabalho dedicou-se ao estudo de relacionamentos entre empresas que, pelo seu objecto e características, tem captado algum interesse a outros investigadores. É um instrumento empresarial de grande utilidade no caso de empresas que, devido a limitações, de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem implementar outras estratégias alternativas.

Os resultados a que chegou este estudo empírico mostram concludentemente que o grau de implantação de relacionamentos empresariais, no tecido industrial português, é ainda muito reduzido. As principais razões apontadas pelas empresas da amostra considerada, para o não estabelecimento de relações de colaboração, associam-se, por um lado, com o elevado desconhecimento e a falta de informação no que diz respeito às ajudas para este tipo de instrumento e, por outro, com o receio de poderem vir a encontrar-se numa posição de dependência.

A gestão e a posterior implementação de relacionamentos entre empresas não estão isentas de dificuldades. Neste estudo, concluiu-se que uma das maiores dificuldades sentidas pelas empresas, no processo de colaboração, é o da tendência dos parceiros se converterem em concorrentes e um certo grau de desconfiança que pode ser gerado entre as partes. De facto, os resultados obtidos mostram uma falta de consciencialização, por parte dos empresários portugueses, relativamente aos relacionamentos empresariais.

Por último, apesar dos benefícios futuros que podem ser alcançados com a adopção de relacionamentos entre empresas, a concretização deste tipo de relações pode acarretar alguns efeitos negativos. Por isso, sugere-se que os empresários, antes de firmarem um relacionamento de colaboração, estejam conscientes das eventuais dificuldades e riscos inerentes a qualquer relação deste tipo. Muitas destas dificuldades podem ser minimizadas se existir uma reflexão estratégica antes de se proceder à constituição de relacionamentos inter-empresas, de modo a poder avaliar-se a compatibilidade de interesses e finalidades dos parceiros.

## BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON, E. e WEITZ, B. (1989): "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, 8, pp. 310-323.
- BADARACCO, J.L. (1992): "*Alianzas Estratégicas*", McGraw-Hill, Madrid.
- BROUHERS, K.D., BROUHERS, L.E. e WILKINSON, T.J. (1995): "Strategic Alliances: Choose Your Partners", *Long Range Planning*, Vol. 28, Nº 4, pp. 18-25.
- BUCKLIN, L.P. e SENGUPTA, S. (1993): "Organizing Successful Co-marketing Alliances", *Journal of Marketing*, 57, pp. 32-46.
- CRIADO, A.R. (1993): "Redes Sociales y Funcion Empresarial", artigo não publicado apresentado na UAB-Universidade Autònoma de Barcelona, Abril, pp. 1-24.

- DOOLEY, D. (1995): "Social Research Methods", 3ª Ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- FÉRNANDEZ SÁNCHEZ, E. (1993): "Alianzas Estratégicas: Hacia una Estrategia de Cooperación", Instituto de Fomento Regional, Oviedo.
- GANESAN, S. (1994): "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, Abril, pp. 1-19.
- GUIL MARCHANTE, C. (1998): "El Acuerdo de Colaboración Interempresarial Como una Nueva Forma de Organización de la Actividade Industrial", comunicação apresentada no XII Congresso Nacional, VIII Congresso Hispano-Francés, Benalmádena (Málaga), 2-5 de Junho, pp. 615-621.
- HARRIGAN, K.R. e NEWMAN, W.H. (1990): "Bases of Interorganizational Cooperation: Propensity, Power, Persistence", *Journal of Management Studies*, Vol. 27, pp. 417-434.
- HERMOSILLA, A. e SOLÁ, J. (1991): "Cooperação Empresarial", IAPMEI-2ª edição.
- HOLMLUND, M. e TORNROOS, J.A. (1997): "What Are Relationships in Business Networks?", *Management Decision*, Vol. 35, Nº 4, pp. 304-309.
- JARILLO, J.C., (1989): "Ventaja Competitiva y Ventaja Cooperativa", *Economía Industrial*, Nº 266, Março-Abril, pp. 69-75.
- KILLING, J.P. (1988): "Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity" in Contractor, F. e Lorange, P. (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books, pp. 55-67.
- LADO, A.A. e KEDIA, B.L. (1992): "Determinantes en la Eleccion Estratégica de lo Individual Frente a la Alianza: Um Marco Integrador", *Economía Industrial*, Janeiro-Fevereiro, pp. 49-60.
- LEWIS, J.D. (1992): "Alianças Estratégicas", Pioneira, S. Paulo.
- MARCONI, M.A. e LAKATOS, E.M. (1988): "Técnicas de Pesquisa", Ed. Atlas, São Paulo.
- MESCHI, P.X. e ROGER, A. (1994): "Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures", *Management International Review*, Vol. 34, Nº 3, pp. 197-215.
- MIRANDA, J.F. (1992): "Organizacion de los Acuerdos de Cooperacion Interempresarial en España y su Entorno", *Economía Industrial*, Nº 286, Maio-Junho, pp. 7-16.
- MONTEBUGNOLI, E. e SCHIATTARELLA, R. (1989): "Consideraciones en Torno a los Acuerdos entre Empresas: Particular Referencia a las PME", *Economía Industrial*, Nº 266, Março-Abril, pp. 87-97.
- MONTEIRO, L.A. (1990): "Cooperação Industrial é Condição de Sucesso", *Revista Competir*, Nº 2, Ano I, Maio-Agosto, pp. 3 e 4.
- OHMAE, K. (1990): "Pourquoi les Alliances Échouent-elles?", *Harvard L'Expansion*, Nº 56, pp. 25-44.
- OHMAE, K. (1991): "El Poder de la Triada", McGraw-Hill, Madrid.
- PORTER, M.E. e FULLER, M.B. (1986): "Coalitions and Global Strategy", in *Competition in Global Industries*, Ed. PORTER, M. E., Boston, Mass.: Harvard Business School Press, pp. 315-343.
- RINDFLEISCH, A. e HEIDE, J.B. (1997): "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications", *Journal of Marketing*, Vol. 61, Nº 4, pp. 30-54.
- SOUSA, V.D. (1997): "Alianças estratégicas. Empresas Portuguesas no Contexto Internacional", Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Portugal.
- SOUZA, N. (1993): "A Dimensão da Empresa uma (Des)vantagem Competitiva", *Suplemento EXPRESSO*, Ed. Nº 1064, Março, pp. 12 e 13.
- SWIERCZEK, F. e HIRSCH, G. (1994): "Joint Ventures in Asia and Multicultural Management", *European Management Journal*, Vol. 12, Nº 2, pp. 197-209.
- TEECE, D.J. (1987): "Profiting From Technological Innovation: Implications for integration, collaboration, Licensing and public policy", in Teece, D. J. (ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger, Cambridge, MA, pp. 185-219.
- THORELLI, H.B. (1986): "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol 7, pp. 37-51.
- TJOSVOLD, D. e WEICKER, D. (1993): "Cooperative and Competitive Networking", *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, Nº 1, Janeiro, pp.11-21.

