

**A COOPERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO
EMPRESARIAL**

Hélio Teixeira Rodrigues

Projeto de tese submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Professora Doutora Mónica Alexandra V. Ribeiro de Meireles, ISCTE Business School

Coorientador:

Professor Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira, ISCTE Business School

setembro, 2019

**A COOPERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO
EMPRESARIAL**

Hélio Teixeira Rodrigues

Projeto de tese submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Professora Doutora Mónica Alexandra V. Ribeiro de Meireles, ISCTE Business School

Coorientador:

Professor Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira, ISCTE Business School

setembro, 2019

Agradecimentos

O presente Projeto de tese deve-se a um objetivo por mim traçado, em conjunto com esforço, empenho e dedicação postos nele. Contudo, se não tivesse tido ao longo da minha jornada um apoio de diversas pessoas, o caminho teria sido muito mais difícil e inglório.

Assim, em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha orientadora Professora Doutora Mónica Alexandra Meireles, pelo seu apoio incondicional demonstrado, orientação e disponibilidade para reuniões periódicas fora de horas.

Em segundo lugar à minha mãe, pela sua motivação, apoio extremo e por ter sempre acreditado que era capaz.

Em terceiro lugar ao meu Coorientador Doutor Leandro Luís Pereira pela sua disponibilidade, tempo e orientação.

Em quarto lugar à minha colega e amiga Mestre Joana Vilela Gonçalves, pelo seu apoio, que se mostrou igualmente fundamental para a conclusão do presente Projeto de tese.

A todos vós e a outros aqui não referenciados, mas igualmente importantes, o meu Muito Obrigado!

Glossário

AEP	Associação Empresarial de Portugal
AICEP	Associação Internacional das Comunicações de Expressão Portuguesa
AIP	Associação Industrial Portuguesa
DNA	Deoxyribonucleic acid
Fee	Taxa
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
Insights	Contributos
Know-how	Conhecimento
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
Output	Resultados

Resumo

Atualmente, a inovação assume cada vez mais um papel decisivo no seio empresarial. Esta é vista como um utensílio de grande relevo para as organizações, pois não só as mune de ferramentas e técnicas capazes de se destacarem no mercado, como tem em consideração as reais necessidades do mercado, nomeadamente dos clientes, com vista a satisfazer e melhor responder às suas reais necessidades.

Assim, por forma a estudar-se a temática da inovação e da cooperação empresarial, decidiu-se aplicar dois questionários a um conjunto de empresas. Um direcionado à temática da inovação, e outro focado na temática da cooperação empresarial.

As empresas inquiridas puderam escolher dentro de um conjunto de questões a realidade atual e o cenário futuro pretendido na temática da inovação e o grau de relevância face à temática da cooperação.

Constatou-se, de uma forma geral, que as empresas não possuem todos os mecanismos ou não estão a colocar em prática todas as boas práticas da inovação empresarial, o que leva a que estas percam competitividade face às restantes empresas do mesmo setor.

Do ponto de vista da cooperação, estas concordam que é positivo e que cooperar em vez de prosseguirem sozinhas no mercado pode, de facto, trazer alguns benefícios que sozinhas poderiam ser impossíveis de alcançar. No final, tornar-se mais competitivo e diferenciador no mercado é algo que todas as empresas tentam alcançar.

Palavras chave: Inovação, Cooperação, Competitividade, Estratégia.

Códigos JEL: O31, L1, L2, M21

Abstract

Innovation is increasingly playing a decisive role in business. It is seen as a major tool for organizations, not only as a tool and technique capable of standing out in the market, but also by considering the real needs of the market, namely customers, in order to satisfy and better respond to their real needs.

Thus, in order to study the innovation and business cooperation, it was decided to apply two questionnaires to a set of companies. One focused on innovation and the other focused on business cooperation.

The surveyed companies were able to choose from a set of questions the current reality and the desired future scenario in the area of innovation and the degree of relevance in relation to cooperation.

It was found that not all companies have the mechanisms or are not implementing all the good practices of business innovation, which means that they are losing competitiveness regarding other companies in the same sector.

From the point of view of cooperation, they agree that it is positive and that cooperating rather than proceeding on the market alone can bring, in fact, some benefits that could be impossible to achieve on their own. In the end, becoming more competitive and differentiating in the market is something that all companies try to achieve.

Keywords: Innovation, Cooperation, Competitiveness, Strategy.

JEL Classification: O31, L1, L2, M21

Índice

GLOSSÁRIO	II
RESUMO.....	III
ABSTRACT	IV
CAPÍTULO I – DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	8
1. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA	8
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	9
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	9
2.1. Cooperação Empresarial: Estado da Arte.....	9
2.2. Tipos de Cooperação Empresarial.....	11
2.3. Cooperação na Produção	13
2.4. Cooperação Comercial	14
2.5. Cooperação Tecnológica	15
2.6. Cooperação Financeira.....	16
3. VANTAGENS DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL.....	17
4. INOVAÇÃO EMPRESARIAL: ESTADO DA ARTE.....	19
5. TIPOS DE INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	21
6. CLASSIFICAÇÃO E MODELOS DE INOVAÇÃO	25
7. O PROCESSO DE INOVAÇÃO EMPRESARIAL: FATORES CONDICIONANTES.....	27
8. PROCESSO DE INOVAÇÃO: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	29
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	30
9. METODOLOGIA	30
9.1. Métodos e técnicas de recolha de dados.....	30
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	38
10. RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS OBTIDOS	38

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....	64
11. CONCLUSÕES GERAIS DOS QUESTIONÁRIOS ENVIADOS E DO ESTUDO/ANÁLISE EFETUADA.....	64
12. LIMITAÇÕES ENCONTRADAS E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	66
BIBLIOGRAFIA	68
ANEXOS	73

Índice de tabelas

TABELA 1 - FORMAS DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL.....	12
TABELA 2 - INNOVATION MATURITY - DIMENSÕES	34
TABELA 3 - MOTIVAÇÕES EM PROCESSOS DE COOPERAÇÃO - DIMENSÕES	36
TABELA 4 - ESTÁGIOS DE MATURIDADE.....	46
TABELA 5 - ESCALA DE INOVAÇÃO	47
TABELA 6 - GAP MATURIDADE ATUAL VS. PRETENDIDA	48

Índice de figuras

FIGURA 1 - INNOVATION SCORE	54
FIGURA 2 - "TEIA" DE GAP ANALYSIS	56

Índice de gráficos

GRÁFICO 1 - SETOR DE ATIVIDADE	38
GRÁFICO 2 - DIMENSÃO.....	39
GRÁFICO 3 - VOLUME DE NEGÓCIOS	40
GRÁFICO 4 - INVESTIMENTO EM II&D	41
GRÁFICO 5 - DEPARTAMENTO DE II&D	42
GRÁFICO 6 - COLABORADORES AFETOS A II&D	43
GRÁFICO 7 - ESCOLARIDADE DOS COLABORADORES AFETOS A II&D	44
GRÁFICO 8 - FAIXA ETÁRIA DOS COLABORADORES AFETOS A II&D	45
GRÁFICO 9 - TALENTO - MATURIDADE ATUAL	49

GRÁFICO 10 - TALENTO - MATURIDADE PRETENDIDA	50
GRÁFICO 11 - MÉTRICAS & INCENTIVOS - MATURIDADE ATUAL.....	51
GRÁFICO 12 - MÉTRICAS & INCENTIVOS - MATURIDADE PRETENDIDA.....	52
GRÁFICO 13 - FINANCIAMENTO - MATURIDADE ATUAL.....	53
GRÁFICO 14 - FINANCIAMENTO - MATURIDADE PRETENDIDA	54
GRÁFICO 15 - NEGOCIAÇÃO	59
GRÁFICO 16 - NEGOCIAÇÃO - GRAU DE IMPORTÂNCIA	60
GRÁFICO 17 - RELACIONAMENTO.....	61
GRÁFICO 18 - RELACIONAMENTO - GRAU DE IMPORTÂNCIA.....	61
GRÁFICO 19 - TRANSPARÊNCIA	62
GRÁFICO 20 - TRANSPARÊNCIA - GRAU DE IMPORTÂNCIA	63

CAPÍTULO I – Definição da problemática

1. Definição do contexto do problema

O objetivo do presente Projeto de tese é o de apresentar o estado da arte sobre as temáticas da Cooperação e Inovação Empresarial. A escolha das temáticas da Inovação e Cooperação Empresarial, deveram-se ao facto de existir uma importância cada vez maior do tema na comunidade científica e empresarial a nível global.

Assim, tornou-se relevante saber mais sobre qual o nível de inovação atual das empresas e quais as suas perspetivas futuras. Relevou-se igualmente importante perceber se as empresas estavam naquele momento a cooperar entre si e se fruto dessa cooperação, existia inovação empresarial.

Para o efeito, procedeu-se à Revisão de Literatura, tendo por base a opinião de diversos autores sobre alguns dos aspetos mais relevantes sobre a Cooperação e a Inovação Empresarial, bem como ao tratamento estatístico dos dados recolhidos, através de dois questionários aplicados a um conjunto de empresas (direcionados à inovação e cooperação empresarial).

Assim, através dos dados recolhidos, foi possível responder a 3 questões fundamentais, questões essas que são o motivo da elaboração do presente Projeto de tese:

1. Qual a relevância da inovação para as organizações?
2. A cooperação empresarial traz vantagens competitivas para as organizações?
3. Serão a inovação e a cooperação dois fatores decisivos para a promoção da competitividade empresarial?

CAPÍTULO II – Enquadramento teórico

2. Revisão de Literatura

2.1. Cooperação Empresarial: Estado da Arte

*“We believe that the world has entered a new age – an age of collaboration – and that only through allying can companies obtain the capabilities and resources necessary to win in the changing global marketplace. Self-reliance is an option few companies will be able to afford.”*¹ (Contractor e Lorange, 1988:28).

A cooperação entre empresas não é algo novo, contudo o termo cooperação apenas começou a ganhar ênfase, essencialmente, a partir dos anos 80 (Bayona *et al.*, 2001).

O conceito de cooperação é amplamente defendido por diversos autores de formas variadas. Tal facto resulta das múltiplas aplicações e âmbitos associados ao conceito de cooperação, em contextos transnacionais, sociais e transfronteiriços, associado às áreas económicas, políticas, de saúde, entre outras (Franco, 2011; Vale e Lopes, 2010; Eiriz, 2001).

O fenómeno da cooperação empresarial tem vindo a assumir uma importância crescente ao longo dos últimos anos. Os autores supramencionados, defendem de uma forma simplista, a cooperação empresarial como uma estratégia para as empresas que pretendam criar sinergias, reduzir custos, mitigar riscos e consequentemente expandir os seus negócios, além das suas fronteiras.

De acordo com Duarte (1998), Sánchez e Pérez (2003), a cooperação consiste na criação de relações baseadas na união de forças, que estabelece relações privilegiadas entre empresas. Permite ainda a partilha de recursos e competências, reduz riscos e ao mesmo tempo funciona como um mecanismo facilitador de projetos comuns, com a finalidade de atingir um objetivo pré-estabelecido.

¹ “Acreditamos que o mundo entrou numa nova era - uma era de colaboração - e que só através de alianças as empresas podem obter as capacidades e recursos necessários para vencer num mercado globalizado e em constante mudança. Auto suficiência é uma opção que apenas poucas empresas serão capazes de obter.”

Paralelamente, Arruda (1998) refere que o conceito de cooperação consiste num conjunto de metas estabelecidas entre duas ou mais empresas, sem comprometer a sua independência, em que estas dividem o controlo das atividades, participam dos benefícios e contribuem ativamente para as áreas consideradas mais críticas e estratégicas. Para Merchant e Schendel (2000) a cooperação é como um transporte que possibilita às empresas ganhar uma expressão significativa em novos mercados e ao mesmo tempo alcançar e penetrar em mercados outrora nunca explorados (mercados internacionais).

A cooperação é assim entendida como uma associação de forças que visa o estabelecimento de relações privilegiadas e duradouras entre empresas. Tais relações são baseadas em vantagens recíprocas bem como na procura conjunta de inovações que contribuam para a obtenção de um objetivo comum (Eiriz, 2001 e Aronson *et al.*, 2001).

Gulati (1998), Hitt *et al.* (2005), Macieirinha (2009), Vale e Lopes (2010) definem a cooperação como um conjunto de relações voluntárias entre empresas, sob a forma de relacionamento cooperativo, em que através de uma estratégia delineada e comum, visam um melhor posicionamento no mercado, partilhando entre si tecnologias, produtos e serviços. Estes autores defendem ainda que a cooperação é um importante meio para a implementação de uma estratégia bem-sucedida, ficando a cargo das empresas observar as oportunidades de negócio, aferir a sua capacidade de competição e analisar as possibilidades de colaboração com as demais empresas.

Por outro lado, Porter (1980), Teece (1986), Harrigan (1988), Hagedoorn (1993), Kanter (1994) e Franco (2011)² entendem a cooperação como um modelo de comportamento organizacional que tem por base interesses comuns, e que pode contribuir para transformar os padrões de competitividade das empresas através do desenvolvimento de formas de cooperação. Este tipo de cooperação tem subjacente a criação de valor novo para a organização e não constituiu apenas uma mera relação de troca. A cooperação, em função das condições do meio envolvente (globalização, incerteza e complexidade), é encarada por estes autores como uma estratégia, que pode conduzir as empresas ao sucesso ou insucesso num mundo cada vez mais globalizado e feroz.

² Existem inúmeros autores que descrevem das mais diversas formas o conceito de cooperação. Contudo, apenas se deu relevo aos autores mais citados na temática da cooperação empresarial.

Em suma, pode afirmar-se que a cooperação é considerada como um estímulo à inovação, na medida em que se espera que venham a ocorrer benefícios futuros, nomeadamente a obtenção de economias de escala, a redução do risco e incerteza, o acesso a novos mercados bem como a obtenção de novo *know-how* para as organizações. Deste modo, a cooperação é vista pelas empresas como um mecanismo para alcançar uma significativa presença em novos mercados e consequentemente penetrar em mercados internacionais, fruto das parcerias estabelecidas, acesso a novos processos tecnológicos, recursos e produtos. Esta contribuirá para o aumento da qualidade ao mesmo tempo que acrescenta valor aos produtos e/ou serviços das organizações.

2.2. Tipos de Cooperação Empresarial

Dada a existência de diversos modelos de cooperação que visam dar resposta às diferentes necessidades empresariais, a cooperação abarca uma panóplia variada de práticas. Estas podem ir desde cooperações tácitas e informais até à integração total das empresas e consequentemente à perda da identidade e independência empresarial. Por esse motivo, salvaguardar as suas vantagens estratégicas e a possibilidade de recuperar a sua autonomia são algumas das preocupações de cada empresa cooperante.

Pode-se classificar a cooperação, consoante as características dos órgãos de gestão, os seus objetivos e as relações que entre eles se estabelecem, isto é:

- a) **Cooperação competitiva**, baseada em relações horizontais, tipicamente encontrada entre empresas que desenvolvem a mesma atividade e/ou que fabricam produtos similares ou substitutos;
- b) **Cooperação complementar**, baseada em relações verticais, em que se estabelece uma colaboração entre empresas que se complementam e conciliam as suas atividades e/ou produtos (APIGRAF, 2014).

Os tipos de cooperação mais comuns entre empresas e que agrupam as diferentes formas ou modalidades são:

- a) Cooperação na produção;
- b) Cooperação comercial;

- c) Cooperação tecnológica;
- d) Cooperação financeira.

Tais formas de cooperação podem revestir-se de forma isolada ou combinada. Por exemplo, duas ou mais empresas podem colaborar em atividades complementares (relações verticais) e simultaneamente cooperarem ao nível comercial (APIGRAF, 2014).

A tabela infra, demonstra de uma forma resumida, as possíveis formas de cooperação e suas tipologias:

Tabela 1 - Formas de cooperação empresarial

TIPOS DE COOPERAÇÃO	
Cooperação na Produção	Subcontratação
	<i>Spin-Off</i>
Cooperação Comercial	<i>Franchising</i>
	<i>Piggy-Back</i>
	Consórcio comercial
Cooperação Tecnológica	Licença de exploração de patentes e marcas
	Contratos de assistência técnica
Cooperação Financeira	<i>Joint-Venture</i>
	Sociedade de intermediação financeira

Fonte: Elaboração própria

2.3. Cooperação na Produção

Subcontratação

Operação através da qual uma empresa (contratante) confia a outra (subcontratada) a execução de uma parte da produção ou serviços, segundo indicações pré-estabelecidas, conservando a empresa contratante a responsabilidade económica final (Kanter, 1994).

Podem-se identificar como modalidades de subcontratação:

- **Subcontratação de capacidade:** ocorre quando a empresa principal delega a outras empresas a realização de uma parte do seu trabalho (porque atingiu o limite máximo da sua capacidade);
- **Subcontratação de especialidade:** a empresa auxiliar participa, conjuntamente com a empresa principal, na conceção, desenho e aplicação do produto, estando ainda a seu cargo a resolução de todos os eventuais problemas que surjam (Kanter, 1994).

Spin-Off

Ocorre quando uma empresa (normalmente de grande dimensão) estimula e apoia a independência de alguns dos seus departamentos, com a finalidade de criar uma nova empresa (Gulati, 1998).

Os aspetos fundamentais deste tipo de cooperação são:

- A empresa fomenta e apoia financeira e tecnicamente o novo projeto;
- Constituir uma cooperação entre a empresa e o conjunto dos seus empregados;
- A taxa de insucesso é muito reduzida devido ao apoio constante que as novas empresas recebem da empresa "mãe";
- A atividade da empresa (criada) é coerente com a atividade da empresa "mãe".

A empresa "mãe" participa normalmente no capital social da nova empresa.

2.4. Cooperação Comercial

Franchising

Consiste num contrato entre duas empresas através do qual uma empresa (franchisor) concede a outra (franchisado) o direito de explorar uma marca, produto ou técnica da sua propriedade num determinado território sob determinadas condições. Em troca, a empresa franchisada, compromete-se a cumprir as suas obrigações e a remunerar financeiramente a empresa franchisadora.

O franchising é assim visto como um sistema eficaz que permite às empresas competirem com outras, aumentar a sua expansão comercial e permite ainda uma penetração nos mercados de uma forma célere com poucos recursos (APIGRAF, 2014).

Existem vários tipos de franchising, nomeadamente o franchising industrial, de serviços, produção e distribuição, aplicados às indústrias subjacentes.

Piggy-Back

Permite a uma empresa colocar a sua infraestrutura de vendas no exterior (estrangeiro) à disposição de outra, em determinadas condições. Esta modalidade facilita o acesso a empresas mais pequenas aos mercados externos, tirando partido da rede de comercialização/distribuição de empresas de média e grande dimensão. Em contrapartida, estas empresas recebem um *fee* ou comissão ou até mesmo o pagamento de um direito de entrada (APIGRAF, 2014). O *Piggy-Back* é usualmente utilizado para a comercialização de produtos em mercados de árduo acesso.

Consórcio comercial

É uma forma de cooperação tradicional em que um grupo de empresas se associa para desenvolver uma ação conjunta, criando assim uma nova empresa. Tal cooperação tem como objetivo a prospeção de novos mercados para posteriormente levar a cabo uma ação de comercialização conjunta.

O consórcio comercial funciona tanto em mercados internos, no caso de consórcios regionais criados para penetrar determinadas zonas geográficas do país, como em mercados externos, que visam a penetração em zonas geográficas fora do território nacional (Kirby e Klaiser, 2003).

2.5. Cooperação Tecnológica

Licença de exploração de patentes e marcas

Consiste na aquisição dos direitos de exploração de um produto, serviço ou processo por parte de uma empresa, designada de concessionária, a outra empresa, licenciadora, em troca de *royalties* (Elmuti e Kathawala, 2001).

Esta forma de cooperação caracteriza-se pela aquisição dos direitos de uma patente tendo como objetivo suprir as deficiências da empresa para desenvolver um produto, serviço ou processo próprio.

Contratos de assistência técnica

Este tipo de cooperação pode ocorrer tanto no produto como no processo de produção, e consiste em acordos entre empresas com o objetivo de suprir determinadas lacunas existentes no desenvolvimento tecnológico das empresas interessadas. Quando a assistência técnica se refere ao processo de produção, a empresa assistente é muitas vezes, o próprio fabricante de bens de equipamento (APIGRAF, 2014).

2.6. Cooperação Financeira

Joint-Venture

Consiste num compromisso entre duas ou mais empresas, economicamente independentes, cujo objetivo é o de realizar uma aliança empresarial, usualmente complementar em relação à sua atividade principal. Tal acordo permite às empresas investigar, fabricar ou vender técnicas e produtos. Uma *joint-venture* é revestida de uma personalidade jurídica própria, podendo realizar negócios de uma forma independente, em conformidade com os objetivos estratégicos das empresas “mãe” (Vaidya, 2006).

Sociedade de intermediação financeira

Consiste na participação financeira no capital social da empresa, na concessão de capital de risco ou, apenas, na concessão de garantias, com a finalidade de facilitar o acesso ao crédito. Destina-se a fomentar novos projetos e abrange diversas modalidades de cooperação entre empresas (públicas e privadas), organismos públicos, entidades financeiras, entre outras (Hennart, 1988).

Esta cooperação permite ainda a aquisição de experiência e de conhecimentos por parte dos agentes da empresa, apoio a vários níveis (jurídico, técnico, de formação), bem como o acesso a outro tipo de apoios financeiros (créditos, subsídios, desagravamento, etc.).

Em suma pode afirmar-se que o tipo de cooperação adotado pelas empresas varia consoante as suas estratégias e objetivos estabelecidos. Contudo, existe algo em comum a todos os tipos de cooperação aqui abordados:

- (i) a exploração de sinergias por meio da utilização de recursos anteriormente subaproveitados,
- (ii) a obtenção de economias de escala, uma vez que as empresas vão desenvolver atividades conjuntas, permitindo o aumento da produção, e
- (iii) a redução nos custos unitários e obtenção de economias de aprendizagem fruto da obtenção de experiência na produção de determinados bens em virtude de processos de aprendizagem e exploração.

3. Vantagens da Cooperação Empresarial

Numa economia cada vez mais globalizada, a cooperação e as parcerias são provavelmente a melhor forma que as empresas possuem para expandirem os seus negócios e entrarem em novos mercados, de uma forma mais célere e acarretando menores riscos. Sozinhas, possivelmente, teriam uma maior dificuldade em consegui-lo.

Uma das grandes vantagens da cooperação reveste no facto de poderem existir grandes exigências para a especialização e *know-how* que uma determinada empresa não possui naquele momento, tornado assim a cooperação como uma opção estratégica bastante atrativa (Duarte, 1988).

Kanter (1994), Jarillo (1988) e Hoffmann *et al.*, (2010) sumarizam um conjunto de vantagens fruto da cooperação entre empresas. De acordo com os autores, as mais relevantes são a obtenção de benefícios de economias de escala; a consolidação da presença no mercado; a dispersão dos riscos associados a investimentos; a facilidade do acesso a novas tecnologias; a partilha de custos de investigação e desenvolvimento; a facilitação da aprendizagem organizacional e a redução da concorrência fruto da cooperação com concorrentes.

Por sua vez, do ponto de vista de Hitt *et al.* (2005), as vantagens da cooperação podem-se agrupar em **benefícios operacionais** (curto prazo) e **estratégicos** (longo prazo). Os operacionais são os que afetam de uma forma direta o ambiente interno das empresas do ponto de vista da eficiência com que a sua atividade é desenvolvida (ex. meios de financiamento e redução de custos). Por outro lado, os estratégicos, traduzem-se num reforço da posição competitiva e estratégica das empresas envolvidas no processo de cooperação definido (vantagens competitivas e atuação ao nível da concorrência do setor).

Em suma, pode afirmar-se que as principais vantagens no processo de cooperação são:

- Facilitar o **acesso a novos mercados**, permitindo a criação de sinergias e contribuindo para o reforço da posição de mercado, tanto ao nível da produção como a nível geográfico;

- Acelerar os **processos de aprendizagem** ao mesmo tempo que reduz o tempo necessário para o lançamento de novos produtos ou processos (novo *know-how* e tecnologias);
- Permitir à empresa **atingir a dimensão desejada** em relação a uma determinada função ou área, beneficiando de economias de escala ou de gama, evitando assim um crescimento injustificado do seu tamanho inicial;
- Favorecer operações complementares garantindo uma **divisão mais eficiente do trabalho**;
- Estabelecer a **organização partilhada**, tornando-se desnecessário que a totalidade das operações seja realizada apenas no seio de uma única empresa;
- Permitir a **partilha de riscos**, distribuindo custos e benefícios de uma determinada atividade;
- Dividir um determinado número de recursos pelos diferentes tipos de projetos (melhor gestão de processos e recursos);
- Poder contribuir ativamente para a criação de uma **política de expansão** das empresas com poucos recursos (Kanter, 1994 e Harrigan, 1988).

4. Inovação Empresarial: Estado da Arte

O termo inovação tem a sua origem no latim, da expressão “*in novare*”, que significa tornar algo novo ou renovar algo já existente. O conceito de inovação, inicialmente, surge associado à evolução e ao desenvolvimento tecnológico. Vários estudos sobre inovação empresarial tendem a associar o conceito de inovação às diversas atividades de I&D (Investigação e Desenvolvimento), ou à ideia de tecnologia material, abrangendo a aquisição de novos equipamentos com a finalidade de introdução de novos processos, ou produtos, numa tentativa de satisfazer as novas e constantes necessidades dos consumidores (Silva, 2003).

Do ponto de vista de Drucker (2007), a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual estes exploram a mudança como uma oportunidade para fazerem um negócio ou serviço diferente. Para Katz (2003), a inovação é a combinação ou síntese do conhecimento em novos produtos, processos ou serviços que proporcionam valor de forma original e relevante para as organizações. Já na ótica de Rogers e Shoemaker (1971), a inovação pode residir numa ideia, numa nova prática, ou até mesmo num novo material a ser utilizado num determinado processo, com o intuito de criar algo novo.

Carvalho *et al.* (2011:27) defendem que, “atualmente, a inovação possui duas dimensões. A tradicional, da «tecnologia dura», relacionada com o investimento e a infraestrutura, e a «tecnologia suave», relacionada com mudanças na gestão e na organização”. Na mesma linha de raciocínio, estes mesmos autores defendem que a inovação, de uma forma mais completa, “consiste na incorporação de um novo ou melhorado processo ou produto no sistema normal de produção. Corresponde à comercialização de uma ideia (invenção), através de duas oportunidades, a tecnológica e a económica do mercado” (Carvalho *et al.*, 2011: 31).

Ainda dentro do conceito de inovação, importa referir que inovação não é sinónimo de invenção. Por vezes estes dois conceitos, tendem a ser confundidos e tomados como idênticos, contudo do ponto de vista empresarial são definidos de forma diferente.

A inovação é a extensão de uma invenção:

- **Invenção** – vista como um passo à frente, no qual se delinea um produto, processo ou protótipo resultante da combinação de ideias em que uma, pelo menos, é inteiramente nova, ou em que o modo como essas ideias estão combinadas é totalmente novo, produto da criatividade;
- **Inovação** – vista como a transformação de ideias e/ou utilização de invenções, de que resultam aplicações úteis, conducentes a melhorias efetivas, em determinados processos ou produtos (Fonseca, 2015).

Nesta linha de raciocínio, e tendo presente a distinção entre estes dois conceitos, os autores Sarkar (2007), Gupta (2008) e Keeley *et al.* (2013) defendem que a inovação deve ser vista como implementação e exploração de ideias criativas, novas e únicas, que encontram aceitação no mercado, tornando-se assim, numa nova e única oferta para os seus potenciais adquirentes. Freire (2000) considera ainda que o conceito de inovação é bastante mais rico e que através deste as empresas constroem no presente as bases do seu desenvolvimento futuro³.

Segundo Sarkar (2007:114) “cada investigador tende a definir inovação baseada na sua perspectiva acerca dos aspetos que consideram mais importantes da inovação”. Esta afirmação leva a querer que não existe um consenso comum para definir, de uma forma geral, o conceito de inovação. Contudo, todos os autores apontam para uma mesma direção, na medida em que todos concordam que a inovação representa algo novo ou melhorado, para as organizações, em todas as áreas de negócio, e que prosseguem um objetivo comum, o de transformar algo novo, com valor acrescentado, para todos os seus potenciais utilizadores bem como para a sociedade em geral.

Importa ainda referir que o conceito de inovação se encontra, frequentemente, relacionado com o de empreendedorismo⁴, na medida em que a inovação é o instrumento característico dos empreendedores. Estes, através da inovação, exploram novas formas e oportunidades de mudança, para a criação ou modificação de um determinado negócio ou serviço.

³ à semelhança da temática da cooperação, existe uma panóplia de autores que descrevem das mais diversas formas o conceito de inovação. Contudo, apenas se deu destaque aos autores mais citados, na temática da inovação.

⁴ Empreendedorismo é o ato de inovar que envolve a organização dos recursos existentes através de novas capacidades de produção.

5. Tipos de Inovação e Estratégia Empresarial

Existem diversos tipos de inovação, adotados conforme a estratégia empresarial de cada organização. O Manual de Oslo da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2005:55) define a inovação como “... a implementação de um produto (bem ou serviço) ou processo, novo ou significativamente melhorado, de um novo método de *marketing* ou de um novo método organizacional nas atividades comerciais, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. Nesta linha, este mesmo manual refere que existem quatro tipos de inovação, sendo eles:

- a) Inovação de Processos;
- b) Inovação de Produtos;
- c) Inovação Organizacional;
- d) Inovação de *Marketing*.

Inovação de Processos

Este tipo de inovação é caracterizado pela implementação de novos métodos ou significativamente melhorados, de produção e/ou prestação de bens e serviços. Estão ainda subjacentes a este método as alterações de equipamentos, *softwares* e metodologias de trabalho.

Neste sentido, representam ainda inovação ao nível de processos:

- Métodos novos ou significativamente melhorados na produção de bens e/ou serviços;
- Métodos novos ou significativamente melhorados de logística, de entrega ou de distribuição;
- Atividades novas ou significativamente melhoradas de apoio a processos (exemplo, sistemas de manutenção, informação, contabilização, entre outros) (Fonseca, 2015).

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), a Inovação de Processos possui como principais objetivos a redução de possíveis custos de produção ou de distribuição, o aperfeiçoamento da qualidade ou ainda a produção ou distribuição de produtos novos ou

melhorados. Este tipo de inovação é usual observar-se em organizações que possuem na sua génese uma elevada complexidade de processos ou metodologias. As organizações que possuam um número considerável de processos necessários para a realização de uma determinada tarefa (exemplo, a produção de um determinado produto numa linha fabril), tendem a adotar este tipo de estratégia/processo de inovação, como forma de simplificar esse mesmo procedimento, encurtando assim tempos e reduzindo custos de produção (Carvalho, 2015).

Inovação de Produtos

No que concerne à inovação nos produtos, esta é caracterizada pela introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado. Estão ainda subjacentes a este método os aperfeiçoamentos relevantes nas especificações técnicas, materiais, componentes, *software* incorporado, aplicabilidade, e outras características funcionais dos produtos/serviços.

Neste sentido, representam ainda inovação ao nível de produtos:

- Um novo conhecimento, tecnologia ou a combinação de ambos num produto/serviço já existente;
- O *design* inovador, que promova alterações significativas nas funcionalidades do produto;
- O desenvolvimento de novas utilizações para o produto, nas suas especificações técnicas;
- Os aperfeiçoamentos significativos, novas funcionalidades e introdução de novos serviços (exemplo, a eficiência, rapidez, durabilidade, entre outros) (Fonseca, 2015).

A Inovação de Produto possui como principais características a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos (OCDE, 2005). Este tipo de inovação é observado em organizações que possuem uma grande variedade de produtos (exemplo, uma empresa que comercialize telemóveis). Por forma a não perder quota de mercado, e

consequentemente vantagens competitivas, as empresas vêm-se obrigadas a inovar os seus produtos por forma a destacarem-se dos seus concorrentes.

Inovação Organizacional

Este tipo de inovação é caracterizado por **metodologias organizacionais** que se traduzem na implementação de novos métodos de organização de atividades de rotina e desenvolvimento de novos procedimentos de trabalho (exemplo, novos processos de gestão de conhecimento, avaliação e desenvolvimento de recursos humanos, novos processos de formação, gestão da cadeia de valor, gestão do sistema de qualidade, entre outros). Por outro lado, visa a **organização do trabalho**, refletindo-se na implementação de novos métodos na distribuição de responsabilidades, tomada de decisão e estruturação de atividades (exemplos, implementação de sistemas de *build-to-order*⁵, sistemas de tomada de decisão, entre outros). Visa ainda **relações externas**, que se traduzem na implementação de novas formas de relacionamento com outras empresas (exclui fusões e aquisições). Estas tendem a fomentar o estabelecimento de novas formas de colaboração, novos métodos de integração com fornecedores, novas formas de subcontratação ou consultoria (Fonseca, 2015).

Esta inovação visa garantir melhorias ao nível do desempenho geral das empresas, através da redução de custos administrativos e da estimulação da satisfação no local de trabalho e consequentemente da produtividade dos seus trabalhadores (OCDE, 2005).

Inovação de Marketing

A inovação de *marketing* destaca-se pela introdução de novas metodologias de *marketing*, nomeadamente mudanças no *design* do produto ou embalagens, que não alteram as características funcionais dos mesmos.

⁵ Consiste na produção de um produto, feito sob medida para um cliente específico de acordo com os requisitos solicitados pelo cliente. Os produtos *Build to Order*, geralmente excedem as especificações padrão e são projetados para atender aos requisitos de *design* de um determinado indivíduo, organização ou empresa. A sua produção é normalmente encontrada em produtos altamente configurados, como servidores de computadores e automóveis.

Este tipo de inovação abarca ainda quatro áreas, diretamente relacionadas com o *marketing-mix*, nomeadamente:

- **Marketing do produto:** alterações significativas no *design* do produto, alterando significativamente as suas funcionalidades (forma, sabor, embalagem, entre outros);
- **Marketing do preço:** introdução de novas estratégias de preço (exemplo, preços diferenciados, leilões, descontos, entre outros);
- **Marketing na distribuição:** introdução de novos canais de vendas, utilizados para venda dos produtos ou serviços (exemplo, a utilização de sistemas de *franchising*, abertura de lojas próprias, entre outros). Não deve ser confundido como métodos de logística.
- **Marketing na promoção:** novos conceitos e técnicas (exemplo, publicidade nos media, marca, alterações na imagem corporativa, cartões de fidelidade, entre outros) (Fonseca, 2015).

A inovação de *marketing* é entendida como uma forma das organizações atenderem às reais necessidades dos consumidores, bem como à tentativa de reposicionamento do produto ou abertura para novos mercados, através da inserção de significativas mudanças na forma e conceção deste (OCDE, 2005). Alterações nas embalagens ou promoção e fixação de preço, também podem ser consideradas neste tipo de inovação.

6. Classificação e Modelos de Inovação

À semelhança do que acontece com as definições de inovação, existe igualmente uma grande variedade de tipologias para a inovação. Segundo Sarkar (2007:126) “as tipologias e classificações de inovação estão fortemente ligadas à forma como o investigador ou o protagonista vêm a inovação. Por esse motivo, torna-se difícil a distinção entre algumas definições, tipos genéricos de inovações e tipologias.”.

Segundo Tidd *et al.* (2005), a inovação pode ser classificada em três estádios distintos, de acordo com o seu grau de novidade, nomeadamente **Inovação radical; Inovação incremental e Inovação disruptiva.**

Gupta (2008:140) acredita que “num nível simplista, existem três níveis básicos de inovação: incremental, arquitetural e radical”. A inovação arquitetural é suficientemente reveladora para criar novas oportunidades de negócios, mercados ou até mesmo vantagens competitivas. Esta não permite que as tecnologias existentes na organização se tornem obsoletas ou redundantes. Permite, por sua vez, alavancar as suas capacidades e competências (Gupta, 2008).

Chandy e Tellis (1998) defendem que a diferença entre inovação radical e inovação incremental reside no uso substancial da tecnologia, bem como nas necessidades dos consumidores, sejam elas novas ou já existentes. Assim, enquanto a inovação radical encontra-se orientada para as empresas mais focadas para a tecnologia/produto e menos para o cliente, a inovação incremental permite pequenos melhoramentos nos produtos/serviços, mas impede que o *output final* do processo de inovação seja algo considerado como novo.

A inovação radical, proporciona um maior risco para as organizações, pois tipicamente este tipo de inovação incorpora novas e desconhecidas tecnologias para as organizações. Neste sentido, as organizações que pretendam correr um maior risco, sabendo à partida que quanto maior o risco maior será o retorno, têm forçosamente de realizar investimentos consideráveis em atividades de inovação, que proporcionem uma maior probabilidade de sucesso face à inovação incremental. Este tipo de comportamento, audaz por parte das empresas dispostas a correr um maior risco, pode fazer a diferença entre ser ou não líder de mercado, pois tal como defendido por Janeiro *et al.* (2013), quanto maior o risco, maior será o retorno esperado para as organizações. Por oposição,

a inovação incremental é aquela em que o novo produto incorpora alguns novos elementos em relação ao anterior, sem que, no entanto, sejam alteradas as funções básicas do produto. Este tipo de inovação pode ser observado em empresas que não estejam tão dispostas a inovar completamente os seus produtos ou serviços ou que não possuam o *know-how* suficiente para fazê-lo (exemplos, escovas de dentes com *design* mais ergonómicos, pilhas com uma maior durabilidade, telemóveis sem diferenças significativas no seu *software* ou *design*, entre outras).

A inovação incremental, tende a focar-se apenas na melhoria do produto ou processos já existentes. Tipicamente, este tipo de inovação tende a ser aceite mais facilmente pelas organizações, uma vez que acarreta menores riscos para estas e os resultados finais são mais fáceis de se preverem (Freeman, 1995). Tendencialmente, estas organizações obtêm retornos mais reduzidos, contrariamente às que adotam um modelo de inovação radical.

No que diz respeito à inovação disruptiva, esta pode ser entendida como eventos raros, provenientes de investigações científicas ou de engenharia. Classificam-se como disruptivas ou revolucionárias, uma vez que tendem a criar algo novo e que a grande maioria dos indivíduos não acreditava ser possível de ser criado. Gaynor (2002) refere que este tipo de inovação tende a trazer grandes revoluções e que normalmente possuem efeitos que superam o que inicialmente os seus inventores teriam em mente. Novas indústrias podem ser obtidas ou transformadas através deste tipo de inovação.

A Xerox foi a primeira marca a lançar uma impressora a laser EARS, cuja impressão chegava às 60 cópias por minuto (Christensen, 2003), um claro exemplo de inovação disruptiva para aquela altura.

Em suma, pode concluir-se que a adoção do tipo de inovação, seja ele radical, incremental ou disruptiva, está inteiramente dependente da flexibilidade dos recursos de uma empresa e da disponibilidade destas para inovar. Assim, deve-se ter em consideração a vantagem financeira da empresa, no que concerne à decisão ou intenção de se inovar nos seus processos ou produtos (Catalão, 2012).

7. O Processo de Inovação Empresarial: Fatores condicionantes

A implementação da inovação vai depender de um conjunto de etapas que irão culminar com o sucesso ou insucesso desta. Assim, a inovação denota-se como uma natural evolução da correlação entre diversos elementos e fatores críticos para o sucesso das organizações.

Freeman (1995) e Freire (2000) acreditam que existe um conjunto de fatores e características intrínsecas ao processo de inovação e que estão diretamente relacionadas com a sua eficácia ou ineficácia, sendo eles a gestão da oportunidade, risco e mudança; a localização de meios técnicos e humanos; a interação com o consumidor; a resistência cultural à mudança e o desenvolvimento de novos negócios. Todos estes fatores podem condicionar o sucesso ou insucesso de uma empresa em implementar um determinado tipo de inovação.

O **processo de inovação na gestão da oportunidade, risco e mudança**, por vezes, assume um caráter de imprevisibilidade, uma vez que implica investimentos avultados e custos para as organizações. A organização deve acompanhar de perto este processo de inovação por forma a mitigar eventuais fracassos ou riscos não esperados.

Em termos de **localização de meios técnicos e humanos**, torna-se essencial que exista uma transferência da inovação para o local e na altura apropriada, pois o contrário pode desencadear falhas num determinado processo (Fonseca, 2015).

A **interação com o consumidor** obriga a organização a ponderar os custos/benefícios e a melhor altura para satisfazer as necessidades dos consumidores no processo de inovação, uma vez que esta tem como objetivo localizar novos nichos de mercado.

A **resistência cultural à mudança** pode ser efetivamente um grande obstáculo à inovação, na medida em que tem de existir uma predisposição das partes interessadas para que esta seja bem-sucedida. Atualmente, ainda se verificam alguns casos de resistência à mudança nas organizações, normalmente observados em empresas onde a idade média dos colaboradores é mais elevada. A organização deve desenvolver esforços contínuos para desenvolver ambientes favoráveis à inovação e consequentemente à mudança.

O **desenvolvimento de novos negócios** faz com que as organizações se afastem da sua zona de conforto e dos seus processos mais recorrentes, com vista à criação de novos produtos, em novas áreas de negócio (Fonseca, 2015).

Ainda na mesma linha de raciocínio, existem mais três fatores fundamentais e condicionantes no processo de inovação: o conhecimento, a criatividade e o mercado. O conhecimento como a base ou *input* primário do processo; a criatividade como a capacidade para dotar esse conhecimento com um valor novo, isto é, a invenção propriamente dita; e o mercado e a sociedade no seu conjunto, que validam ou não a invenção, transformando-a em inovação (Carvalho *et al.* 2011).

No ponto de vista de Sarkar (2007:107), a inovação apenas “implica dois elementos fundamentais: criatividade e ideias novas.”. Contudo, o mesmo autor realça que “uma inovação é uma invenção implementada.”, o que significa que não basta apenas ser criativo e possuir novas ideias, torna-se imperativo a implementação das mesmas para se considerar inovação.

Já na opinião de Robert e Cordeiro (1997), o processo de inovação de uma organização inovadora incorpora quatro etapas distintas, nomeadamente a pesquisa; a avaliação; o desenvolvimento e a exploração.

Todos os fatores aqui elencados devem ser tomados em consideração quando uma organização pretende implementar um determinado processo de inovação, pois como referenciado por Tidd *et al.* (2005:43), “é importante considerar a inovação como um processo pois só deste modo se pode obter um melhor controlo sobre um determinado projeto”.

8. Processo de Inovação: Fatores críticos de sucesso

A obra “*The Essential Drucker*”, de Peter Drucker (2001), refere, pelo menos, três requisitos fundamentais que devem ser tidos em consideração quando uma organização pretende implementar com sucesso, um determinado processo de inovação, nomeadamente quando:

- 1) A inovação exige um elevado *know-how* (existem inovadores com maior talento do que outros);
- 2) Os inovadores invulgarmente trabalham em mais do que uma área (apesar das suas inegáveis capacidades inovadoras);
- 3) A inovação revela-se em algo muito trabalhoso, difícil e centralizado (exige muita dedicação, persistência e empenho).

Importa ainda referir que os inovadores de sucesso devem analisar um conjunto amplo de oportunidades e questionarem-se qual das oportunidades é a mais adequada para o próprio, para a empresa, e se possuem ou não as competências apropriadas para o seu desempenho. Desta forma, os riscos associados à inovação poderão ser mitigados.

Em boa verdade, uma inovação só pode ser considerada um caso de sucesso, se o valor criado com ela for superior aos custos incorridos na sua implementação e desenvolvimento (Porter, 1985).

CAPÍTULO III – Metodologia de investigação

9. Metodologia

O objetivo deste capítulo é o de apresentar a metodologia empírica utilizada, dados recolhidos, bem como os resultados obtidos para a prossecução e conclusão do presente projeto de tese.

Neste sentido, procedeu-se à pesquisa de um conjunto de empresas portuguesas e multinacionais, sediadas em Portugal. Nenhuma empresa foi excluída, independente da sua dimensão ou setor de atividade.

Assim, procedeu-se à elaboração de dois questionários, com um conjunto de questões direcionadas para a cooperação e inovação empresarial, com o intuito de recolher um conjunto de dados. O objetivo destes questionários é o de perceber qual o estágio de maturidade atual pretendida em termos de inovação destas empresas e quais as motivações que levam os seus empresários e gestores a estabelecerem alianças estratégicas ou a participarem em processos de cooperação com outras empresas. No caso da temática da Inovação recorreu-se a uma ferramenta denominada Quick Scan, disponibilizada pela empresa WINNING Scientific Management. Nesse sentido, procedeu-se ao envio dos dois questionários às empresas identificadas.

Seguidamente, realizou-se um tratamento e análise estatística, por forma a poder-se retirar conclusões sobre os dados recolhidos.

9.1. Métodos e técnicas de recolha de dados

Escolha e motivações do tipo de análise utilizada

Por forma a dar seguimento à realização do presente projeto de tese, procedeu-se à elaboração de um estudo de análise empírica, com o intuito de recolher um conjunto de dados passíveis de serem analisados e trabalhados. Assim, a escolha do método empírico utilizado teve por base a realização de dois questionários e, posteriormente, a elaboração de uma análise estatística aos dados recolhidos.

Ambos os questionários foram divididos em duas partes:

1. Conjunto de questões com o intuito de averiguar qual o grau de Maturidade de Inovação nas organizações objeto de estudo (*Innovation Maturity*).

- *Innovation Maturity* – Consiste numa ferramenta disponibilizada pela empresa WINNING Scientific Management, que tem como objetivo fazer uma auscultação a uma organização do ponto de vista da Inovação.

Como? Através da resposta a um conjunto de questões, será possível obter um *score*, que será mapeado para uma escala de Maturidade de Inovação.

2. Conjunto de questões, proveniente da revisão da literatura sobre o tema. O objetivo destas questões é o de tentar perceber, quando os empresários e gestores das organizações cooperam em relações de alianças com outras empresas, o que procuram ou esperam obter fruto dessa cooperação.

Em suma, a escolha e motivações desta abordagem, deve-se ao facto de vivermos num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, onde a Inovação é vista como um fator de diferenciação entre as empresas. Já não se coloca a questão de não inovar, pois quem opte por tal, irá perder vantagens competitivas face aos seus rivais e, conseqüentemente, acabará por desaparecer do mercado.

Contudo, existem empresas que sozinhas poderão não conseguir inovar os seus produtos ou serviços da forma que ambicionariam, o que torna a cooperação como uma estratégia viável para alcançarem tal objetivo.

As constantes dinâmicas empresariais e como as organizações reagem aos diversos desafios que o mercado constantemente as coloca, foram outra das motivações que levaram à escolha desta abordagem.

Processo de seleção das empresas objeto de estudo

A escolha das empresas objeto de estudo foi efetuada através de uma pesquisa *online* exaustiva, utilizando o motor de pesquisa Google. Assim conseguiu-se identificar e selecionar um conjunto de empresas de diversos setores de atividade, que tivessem participado em processos de cooperação com outras empresas (através de notícias,

comunicados e informação constante no próprio *site* das empresas), e respetivos contactos do departamento de recursos humanos. A dimensão das empresas selecionadas varia de microempresa a grande empresa.

A pesquisa efetuada recaiu essencialmente nas seguintes expressões colocadas no motor de pesquisa Google:

- Protocolos de cooperação entre empresas em Portugal;
- Alianças entre empresas em Portugal;
- Parcerias entre empresas em Portugal.

Assim, obteve-se 50 empresas que tivessem cooperado com outras empresas (independentemente do setor de atividade), por forma a descobrir se fruto dessa cooperação, ambas as partes beneficiaram de processos de inovação. As empresas objeto de estudo têm representação em Portugal e o objetivo primordial é o de analisar os fatores chave da cooperação e inovação empresarial. Excluíram-se empresas cuja cooperação tivesse sido com Centros de Investigação e Universidades, pois o objetivo dessa cooperação é a obtenção de novo *know-how*.

As empresas objeto de estudo estiveram envolvidas em processos de cooperação, sejam eles estratégicos, aumento de negócio, criação de novos produtos, obtenção de recursos especializados, entre outros, com outras empresas.

Adicionalmente, foi solicitada a colaboração das seguintes entidades na divulgação dos questionários:

- Departamento de mestrados da IBS (ISCTE Business School);
- Departamento de *Career Services* da IBS;
- IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação);
- AICEP (Associação Internacional das Comunicações de Expressão Portuguesa);
- AIP (Associação Industrial Portuguesa);
- AEP (Associação Empresarial de Portugal).

Contudo, apenas o departamento de mestrados e *career services* do ISCTE, se demonstraram recetíveis em colaborar. No total, foram convidadas a participar no

preenchimento dos questionários, 50 empresas, sendo que a taxa de adesão se fixou nos 52% para o questionário *Innovation Maturity* e 46% para o questionário *Motivações em processos de cooperação* (valor que se considera bastante positivo, visto tratar-se de questionários direcionados a empresas e não a pessoas individuais), onde o grau de dificuldade na obtenção de respostas é consideravelmente superior.

Questionários enviados

Conforme anteriormente referido, os questionários foram direcionados a um conjunto de empresas (50) e encontram-se divididos em duas partes, uma vez que é pretendido avaliar as organizações em dois níveis distintos (**Grau de Maturidade de Inovação e Motivações em processos de cooperação/alianças estratégicas**). Para o efeito recorreu-se à ferramenta Google Forms. Estes questionários têm como finalidade, analisar as empresas em duas vertentes:

- Estágio de maturidade das empresas em termos de Inovação (*Innovation Maturity*) AS IS – Estado atual e TO BE – Estado pretendido;
- Nível de motivação dos empresários e gestores em processos de alianças estratégicas ou cooperação com outras empresas (*Motivações em processos de cooperação*).

As questões foram elaboradas numa perspetiva de autoavaliação por parte dos empresários e gestores das organizações objeto de estudo. Para ambos os questionários foi fixada uma data limite de aceitação de respostas (15 de agosto de 2018), por forma a se poder trabalhar nos dados obtidos sem comprometer a entrega do presente projeto de tese.

1. Questionário: Grau de Maturidade de Inovação

Tabela 2 - Innovation Maturity - Dimensões

Innovation Maturity
<i>Dimensões</i>
Objetivos do Negócio
Estratégia
Liderança
Cultura
Talento
Ecosistema
Métricas & Incentivos
Financiamento
Governance
Organização
Portfólio
Processos & Ferramentas

Fonte: Elaboração própria

As organizações responderam a um conjunto de questões, tendo em conta a escala de Linkert de [1 a 4], correspondente a:

1. Pouca ou inexistente inovação;
2. Inovação estruturada e processual;
3. Inovação otimizada;
4. Inovação contínua.

Assim, consoante os resultados obtidos, estas foram classificadas de acordo com os seguintes estágios de maturidade:

1. Innovation Apprendice;
2. Innovation Practitioner;
3. Innovation Veteran;
4. Innovation Champion.

Através dos resultados obtidos foi possível estimar um nível de maturidade médio, de inovação, das empresas inquiridas.

2. Questionário: Motivações em processos de cooperação/alianças estratégicas

Tabela 3 - Motivações em processos de cooperação - Dimensões

Motivações em processos de cooperação

Dimensões

Cooperação
Motivações
Benefícios
Estratégia
Parceiros
Riscos
Comunicação
Envolvente
Negociação
Relacionamento
Cultura
Transparência
Aprendizagem

Fonte: Elaboração própria

O objetivo deste questionário é o de obter uma visão clara sobre as motivações e opiniões dos empresários e gestores de topo das organizações objeto de estudo, sobre o processo de cooperação empresarial.

Este questionário contém um conjunto de questões de resposta fechada (sim ou não), sendo que no final de cada questão é feita uma pergunta (igual para todas as questões), por forma a verificar qual o nível de importância que as organizações atribuem àquele tema em concreto.

Assim, torna-se possível verificar o nível de importância/relevância que as organizações atribuem a cada uma das questões abordadas no questionário e classificá-las de acordo com os seguintes níveis:

1. Pouco ou nada importante;
2. Importante;
3. Muito importante;
4. Totalmente importante.

Através dos resultados obtidos foi possível analisar as motivações dos gestores e empresários quando estes se encontram envolvidos em processos de cooperação.

CAPÍTULO IV – Análise e discussão dos resultados

10. Recolha e tratamento dos dados obtidos

Com o encerramento do período disponível para obtenção de respostas, foram obtidos os seguintes resultados aos questionários infra:

- **Innovation Maturity**
 - 26 respostas válidas;
 - 2 respostas inválidas.
- **Motivações em processos de cooperação**
 - 23 respostas válidas;
 - 2 respostas inválidas.

As respostas inválidas correspondem a ambiente de testes para verificar se questionários estariam a funcionar corretamente. Assim, a análise estatística apresentada incide sobre as respostas válidas obtidas até ao dia (15/08/2018).

Dados gerais das empresas | INNOVATION MATURITY E MOTIVAÇÕES EM PROCESSOS DE COOPERAÇÃO

✚ Setor de Atividade

Gráfico 1 - Setor de atividade

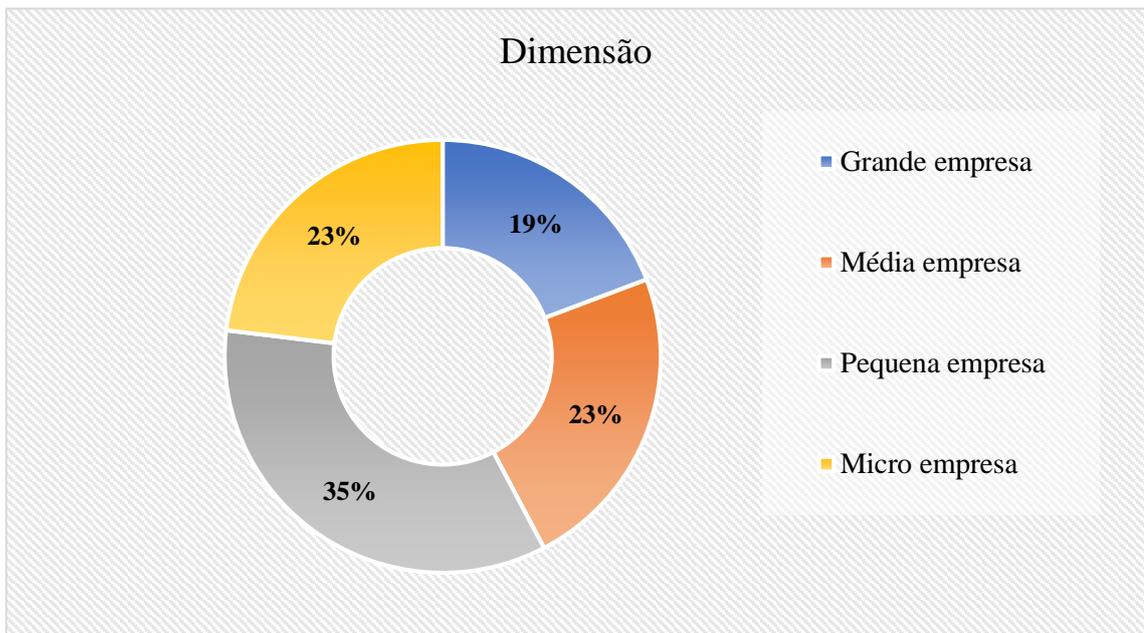


Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que o setor de atividade com maior expressão é o dos serviços, com 10 respostas registadas, seguidamente do setor retalho, registando 2 respostas. Os restantes setores apenas registaram 1 resposta cada.

Dimensão

Gráfico 2 - Dimensão

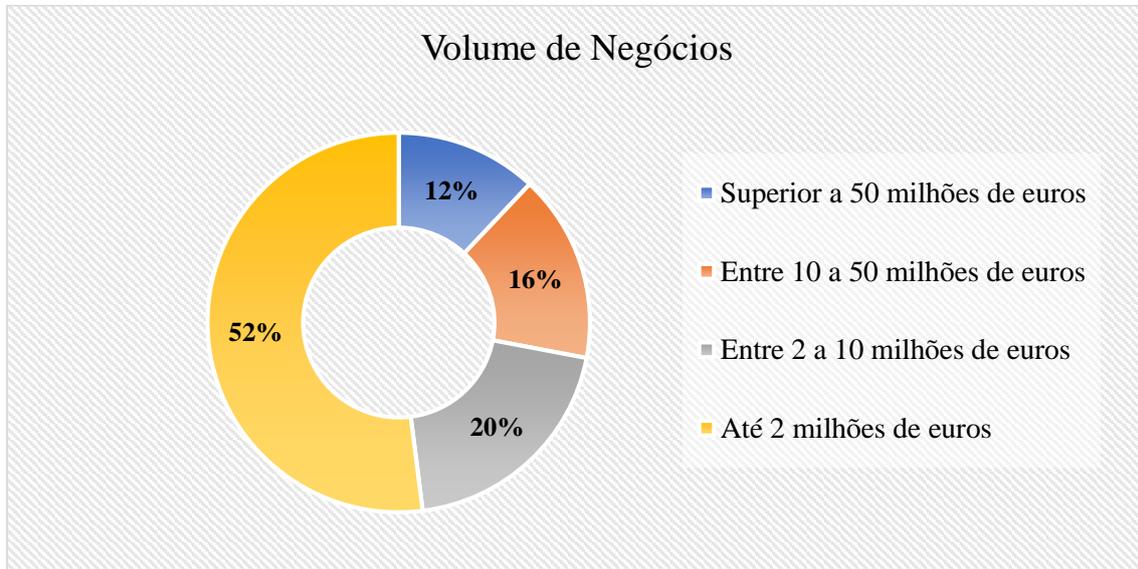


Fonte: Elaboração própria

Ao nível da dimensão, regista-se uma maior afluência de respostas nas pequenas e microempresas, registando um universo total de 58%. Em 2016, existiam 1.196.102 empresas em Portugal das quais 68,2% eram empresas individuais e 31,8% sociedades (INE Empresas em Portugal, 2016). Em Portugal, 99% das empresas são micros, pequenas e médias empresas no total de empresas existentes (Portal Pordata, 2016).

Volume de Negócios

Gráfico 3 - Volume de negócios

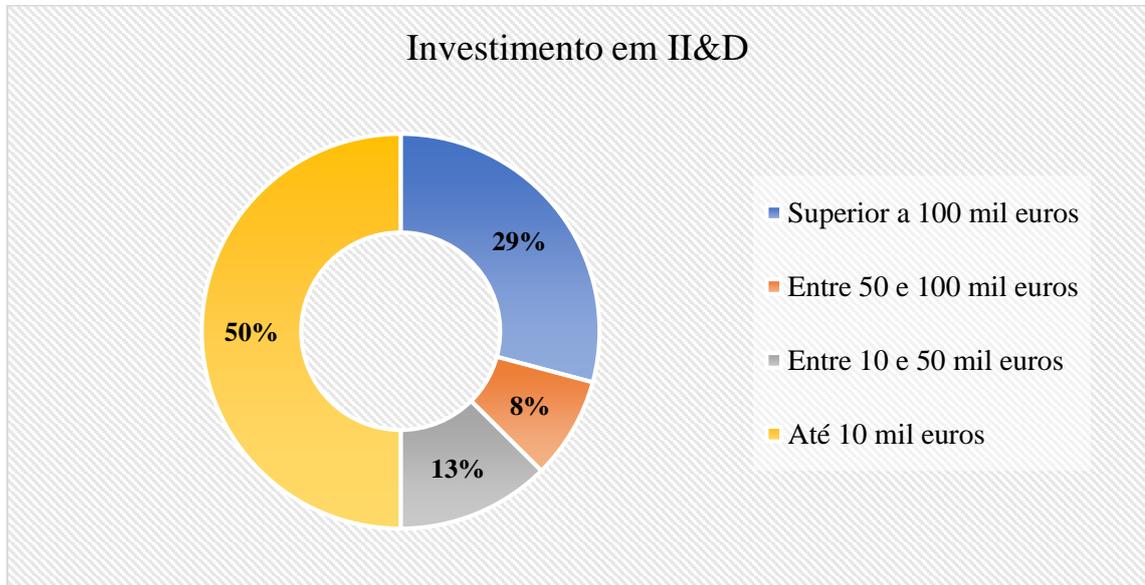


Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que em termos de volume de negócios a maior parte das empresas inquiridas apresentam um montante total até 2 milhões de euros/ano. Em Portugal, o volume de negócios total das PME em 2016 foi de 210.030,90 milhões de euros (Portal Pordata, 2016).

Investimento em Inovação, Investigação e Desenvolvimento

Gráfico 4 - Investimento em II&D

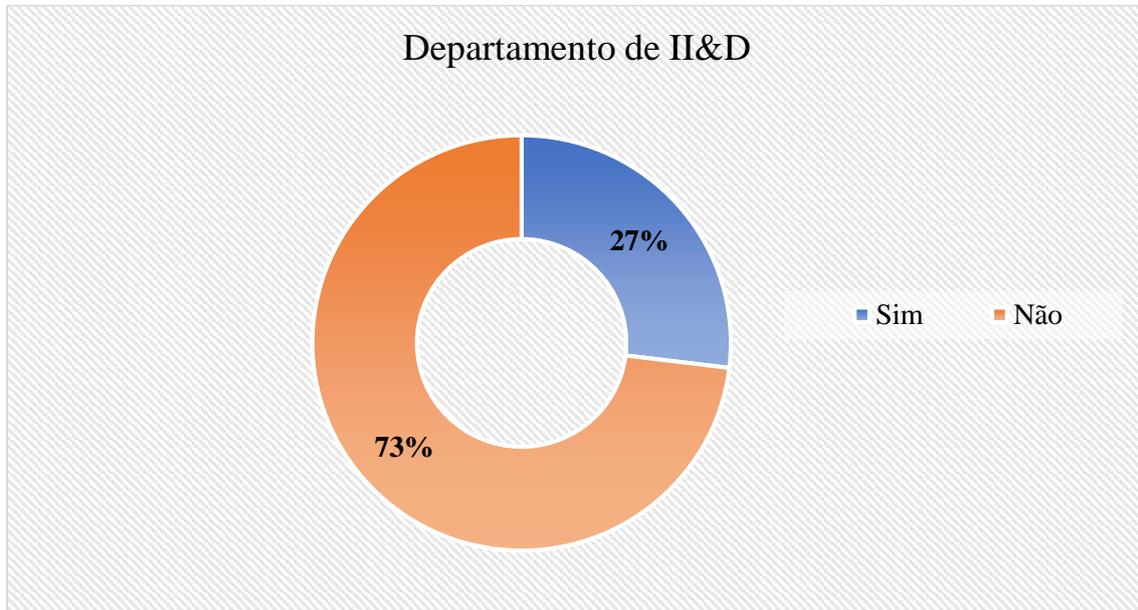


Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que metade das empresas inquiridas, investem até 10 mil euros/ano em processos de II&D. Este investimento poderá ser justificado pela dimensão das empresas inquiridas, uma vez que mais de 50% são micro e pequenas empresas. Contudo, verifica-se um acréscimo de aproximadamente 15% em 2016, face a 2015, em atividades de II&D (Portal Pordata, 2016).

✚ Departamento de Inovação, Investigação e Desenvolvimento

Gráfico 5 - Departamento de II&D

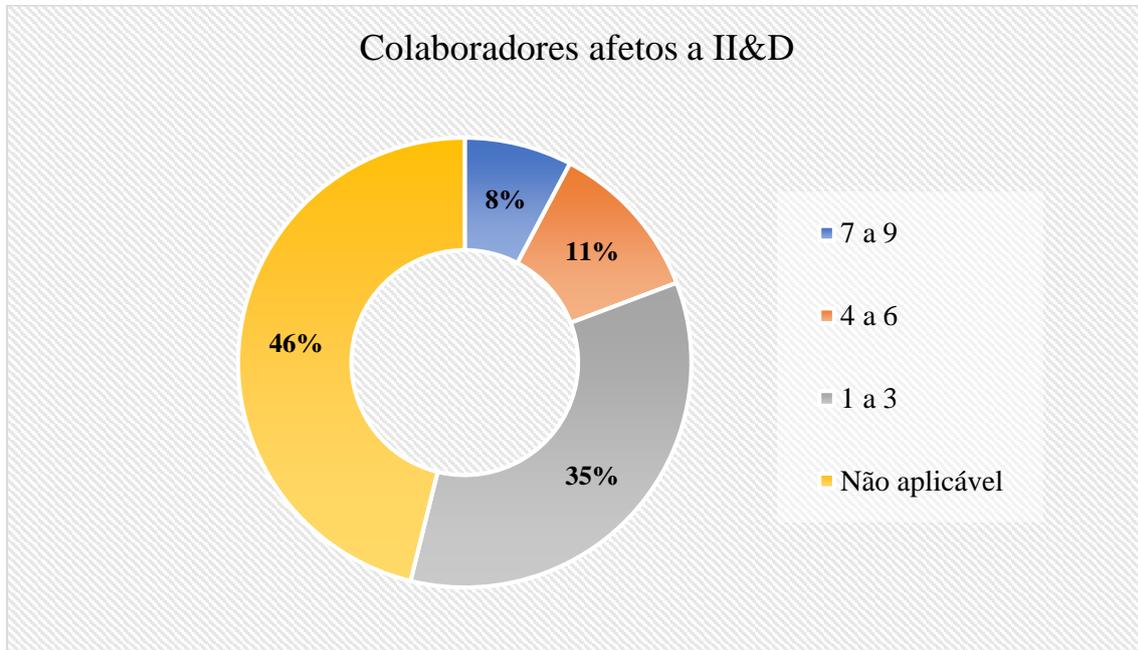


Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que mais de 70% das empresas inquiridas não possuem um departamento de II&D, o que poderá ser justificado pela dimensão das mesmas. A reduzida capacidade financeira, tipicamente associada às micro e pequenas empresas, poderá ser outro dos fatores que leva à inexistência de um departamento de II&D, nestas empresas.

✚ Colaboradores afetos ao departamento de II&D

Gráfico 6 - Colaboradores afetos a II&D

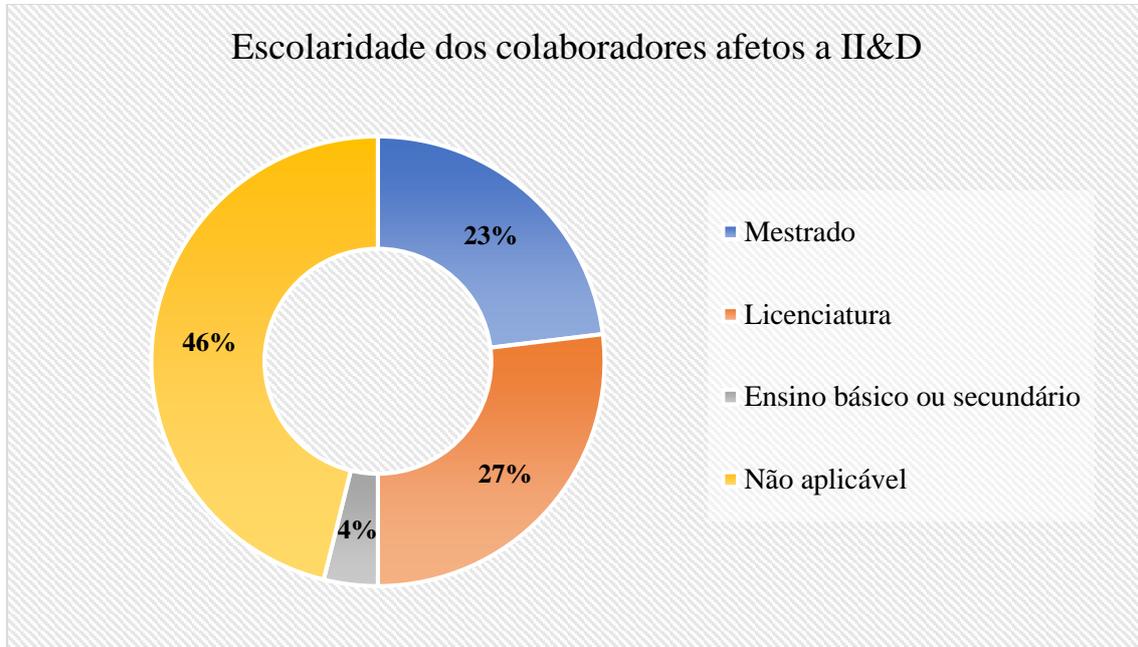


Fonte: Elaboração própria

Nas empresas em que a existência de um departamento de II&D é uma realidade, 35% destas possuem entre 1 a 3 colaboradores afetos às atividades de II&D. Apenas 8% das empresas inquiridas referem ter 7 a 9 colaboradores afetos unicamente a atividades de *research and development*.

✚ Escolaridade dos colaboradores afetos a II&D

Gráfico 7 - Escolaridade dos colaboradores afetos a II&D

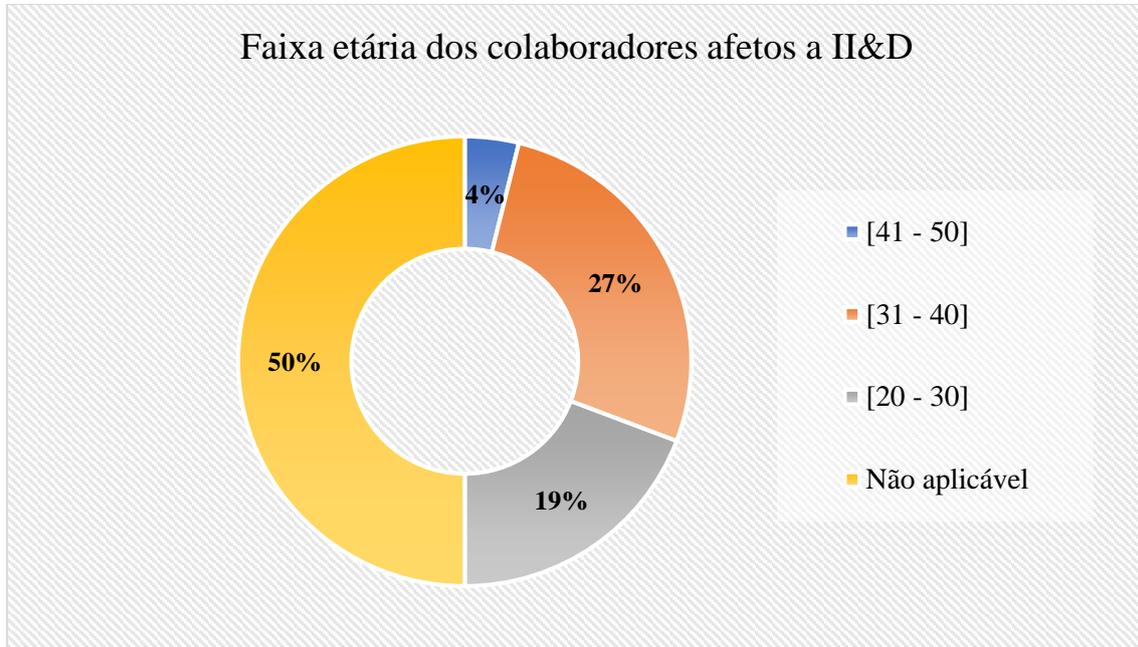


Fonte: Elaboração própria

Ao nível da escolaridade dos colaboradores afetos ao departamento de II&D, verifica-se que 27% destes possuem como habilitações académicas a Licenciatura. 23% registam habilitações ao nível de Mestrado e apenas 4% dizem possuir o ensino básico ou secundário. Em 2016, Portugal registava um total de 73.086 diplomados, sendo que 30.208 eram do sexo masculino e 42.878 do sexo feminino (Portal Pordata, 2016). Registou-se um aumento de aproximadamente 25% dos diplomados em Portugal entre 2000, em que o número de diplomados era de 54.255 e 2016 em que o número era de 73.086 diplomados (Portal Pordata, 2016).

+ Faixa etária dos colaboradores afetos a II&D

Gráfico 8 - Faixa etária dos colaboradores afetos a II&D



Fonte: Elaboração própria

Em relação à idade dos colaboradores afetos ao departamento de II&D, 27% destes apresentam idades entre os 31 e os 40 anos e 19% idades entre os 20 e 30 anos. Apenas 4% registam idades acima dos 40 anos.

Estágio de maturidade de inovação das empresas | INNOVATION MATURITY

Quick Scan

Esta ferramenta tem como grande objetivo fazer uma auscultação a uma organização do ponto de vista da inovação. Através das respostas a um conjunto de questões, obteve-se um *score*, que foi mapeado para uma escala de maturidade de inovação, podendo as organizações ser classificadas de acordo com os seguintes estágios:

Tabela 4 - Estágios de Maturidade

Estágios de Maturidade

Innovation apprentice	Pouca ou inexistente Inovação
Innovation practitioner	Inovação Estruturada e Processual
Innovation veteran	Inovação Otimizada
Innovation champion	Inovação Contínua

Fonte: Tabela disponibilizada pela WINNING

Relativamente aos estágios de inovação, indica-se, de seguida, o significado de cada um:

- **Innovation apprentice:** as organizações não estão comprometidas com a inovação, inovando muito pouco ou nada os seus processos/produtos;
- **Innovation practitioner:** as organizações têm noção de quais os seus processos fundamentais e já inovam de uma forma mais ou menos estruturada os seus processos/produtos;
- **Innovation veteran:** as organizações gerem a inovação de uma forma bastante otimizada, obtendo resultados bastante positivos nos seus processos/produtos;
- **Innovation champion:** as organizações inovam continuamente e tentam criar novas necessidades, ainda antes do mercado saber que precisa delas.

Relativamente à classificação dos estágios, indica-se, de seguida, o seu significado:

- **Pouca ou inexistente Inovação:** A organização não inova e/ou não sente necessidade de inovar. Não existe um espírito de compromisso com a inovação. A inovação é vista como algo dispendioso e que não acrescenta grande valor às organizações.
- **Inovação Estruturada e Processual:** A organização inova apenas para cumprir os mínimos (gestão de risco/preservação de valor). As organizações apenas vêm

a inovação como uma forma de mitigar possíveis perdas de valor ou gerir possíveis riscos de mercado.

- **Inovação Otimizada:** A organização inova para ser mais eficiente e crescer (gestão para otimização de valor). As organizações vêem a inovação como algo positivo que acarreta valor, transformando-se num veículo para o crescimento destas.
- **Inovação Contínua:** A organização inova para se diferenciar e destacar da concorrência/ser pioneira (vantagem estratégica/criação de valor). As organizações utilizam a inovação como algo para alavancar os seus processos e produtos, para se diferenciarem dos seus concorrentes e como forma de sustentar o seu crescimento no mercado.

O *score* de inovação deve ser encarado apenas como uma referência do que é a inovação dentro da organização. Assim, a escala atribuída ao *score* encontra-se representada na tabela abaixo, tendo em conta a dimensão e média global:

Tabela 5 - Escala de inovação

<i>Escala</i>	<i>Nível de Inovação</i>
De 1 a 1,7	Innovation apprentice
De 1,8 a 2,6	Innovation practitioner
De 2,7 a 3,3	Innovation veteran
De 3,4 a 4	Innovation champion

Fonte: Tabela disponibilizada pela WINNING

A divisão e classificação da escala de inovação foi efetuada através de métricas e variáveis definidas pela WINNING.

Resultados Quick Scan | 15/08/2018

A tabela 5 demonstra o *gap* (diferença) existente entre a maturidade atual das empresas e a maturidade pretendida pelas mesmas para os seus processos, produtos e/ou serviços.

Tabela 6 - Gap maturidade atual Vs. Pretendida

<i>Dimensão</i>	<i>Maturidade Atual</i>	<i>Maturidade Pretendida</i>	<i>Gap</i>
<i>Objetivos do Negócio</i>	2,0	4,0	2,0
<i>Estratégia</i>	2,0	4,0	2,0
<i>Liderança</i>	2,0	4,0	2,0
<i>Cultura</i>	2,0	4,0	2,0
<i>Talento</i>	1,5	4,0	2,5
<i>Ecossistema</i>	2,7	4,0	1,3
<i>Métricas & Incentivos</i>	1,7	4,0	2,3
<i>Financiamento</i>	1,7	4,0	2,3
<i>Governance</i>	2,0	4,0	2,0
<i>Organização</i>	2,0	4,0	2,0
<i>Portfólio</i>	2,0	4,0	2,0
<i>Processos & Ferramentas</i>	2,0	4,0	2,0

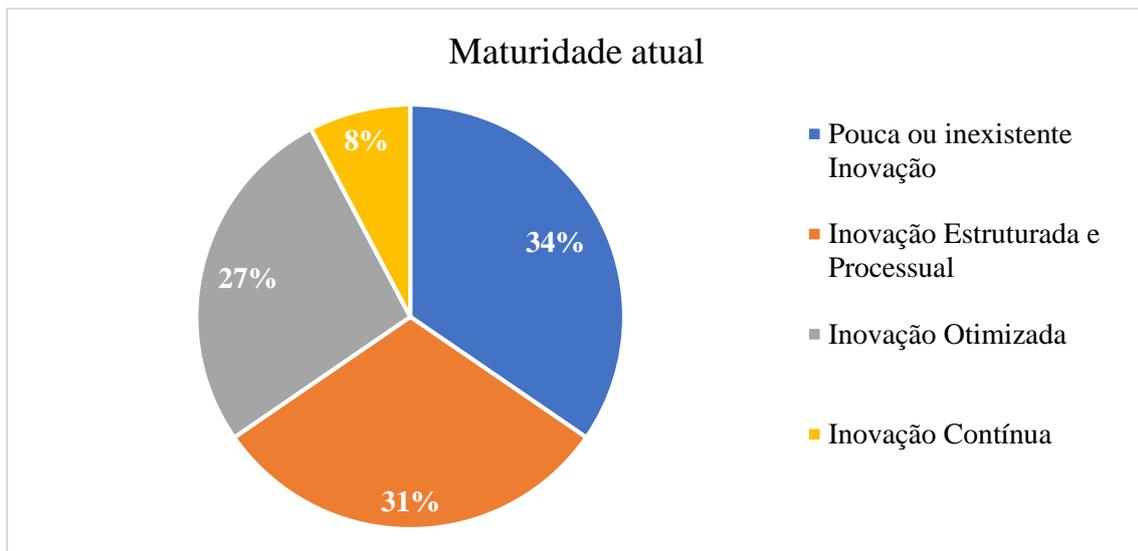
Fonte: Quick Scan disponibilizado pela WINNING

Para as empresas inquiridas, verifica-se que as dimensões Talento, Métricas & Incentivos e Financiamento, são as que mais se afastam da realidade atual para a realidade pretendida (possuem um *gap* superior face às restantes dimensões).

Assim, apresenta-se de seguida os resultados das 3 dimensões acima referidas, que apresentaram um maior *gap* entre a Maturidade atual e a Maturidade pretendida, bem como as questões que dentro das 3 dimensões selecionadas, apresentaram igualmente um maior *gap* entre a situação atual e a situação pretendida, efetuando uma análise crítica a estas:

Dimensão: Talento | Questão 12: *Existem na organização especialistas de inovação que auxiliam, orientam e apoiam os colaboradores na prossecução de novas iniciativas e oportunidades.*

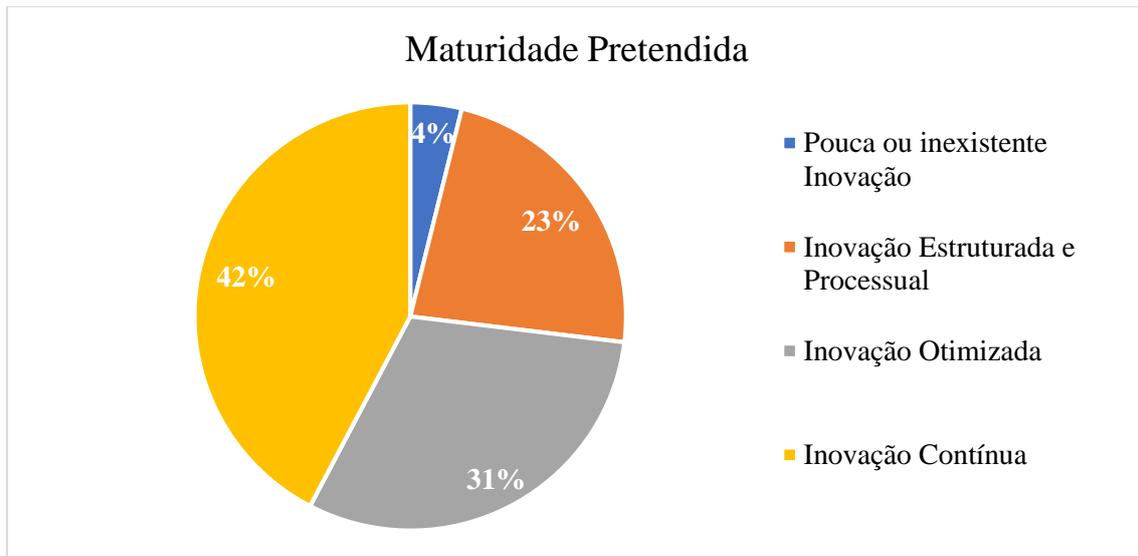
Gráfico 9 - Talento - Maturidade atual



Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que a maior parte das empresas inquiridas não possui colaboradores focados nos processos de inovação, ou os que existem não estão totalmente alocados a esta tarefa. Assim sendo, as organizações não estão a potencializar os seus colaboradores na prossecução de novas ideias, novas formas ou até mesmo novos métodos de trabalho. Aqui a inovação não constitui uma prioridade para as empresas ou não lhe é atribuído o verdadeiro valor e importância merecida.

Gráfico 10 - Talento - Maturidade pretendida

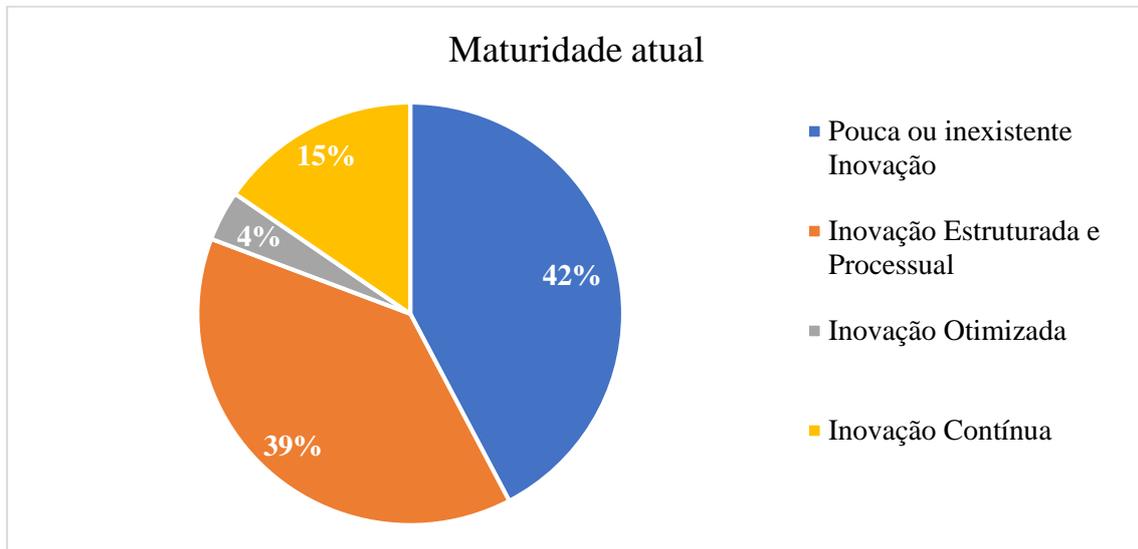


Fonte: Elaboração própria

Já no que diz respeito à situação pretendida, as empresas têm claramente uma intenção de investir em colaboradores especializados e formados nas temáticas de inovação, por forma a potencializarem os seus processos, métodos de trabalho ou até mesmo formas de abordar o mercado. Neste cenário, as organizações já tomaram consciência da importância de terem pessoal focado e especializado em inovação, não só como forma de melhorarem internamente os seus processos, mas também como forma de virem a explorar novas oportunidades de negócio.

Dimensão: Métricas & Incentivos | Questão 19: *A avaliação de desempenho dos nossos colaboradores encontra-se ligada à inovação.*

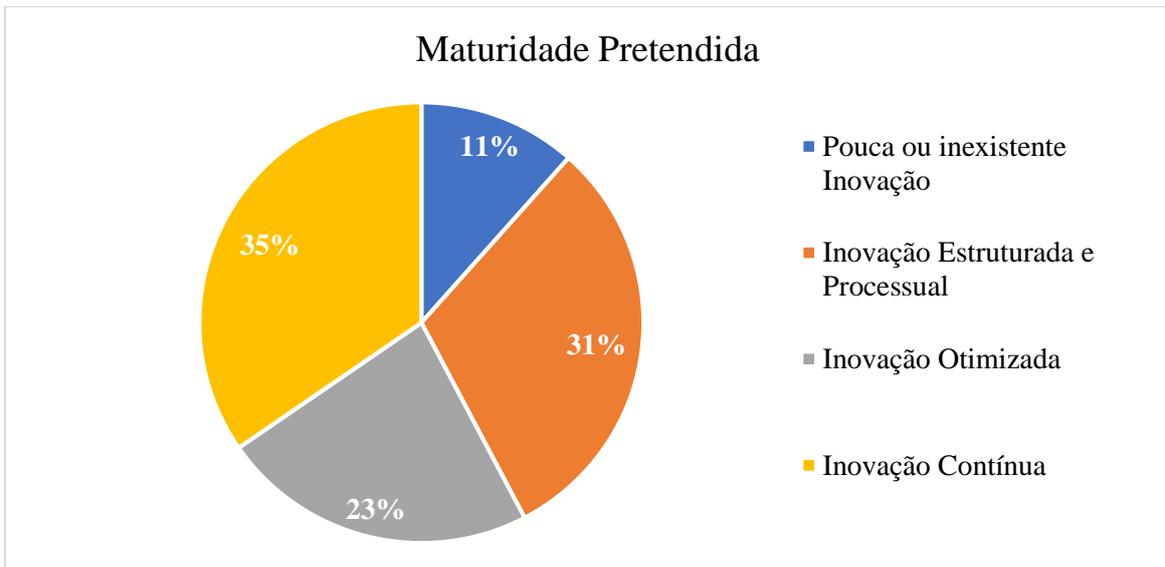
Gráfico 11 - Métricas & Incentivos - Maturidade atual



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à dimensão Métricas & Incentivos, 42% das empresas inquiridas refere que não possui um modelo de avaliação de desempenho diretamente relacionado com a inovação. Nestes casos, não existe um incentivo à inovação por parte das empresas para com os seus colaboradores. Aqui os colaboradores não são estimulados a inovar pois também não vêm refletido nas suas avaliações incentivos, fruto das possíveis ideias que poderiam trazer para as organizações.

Gráfico 12 - Métricas & Incentivos - Maturidade pretendida

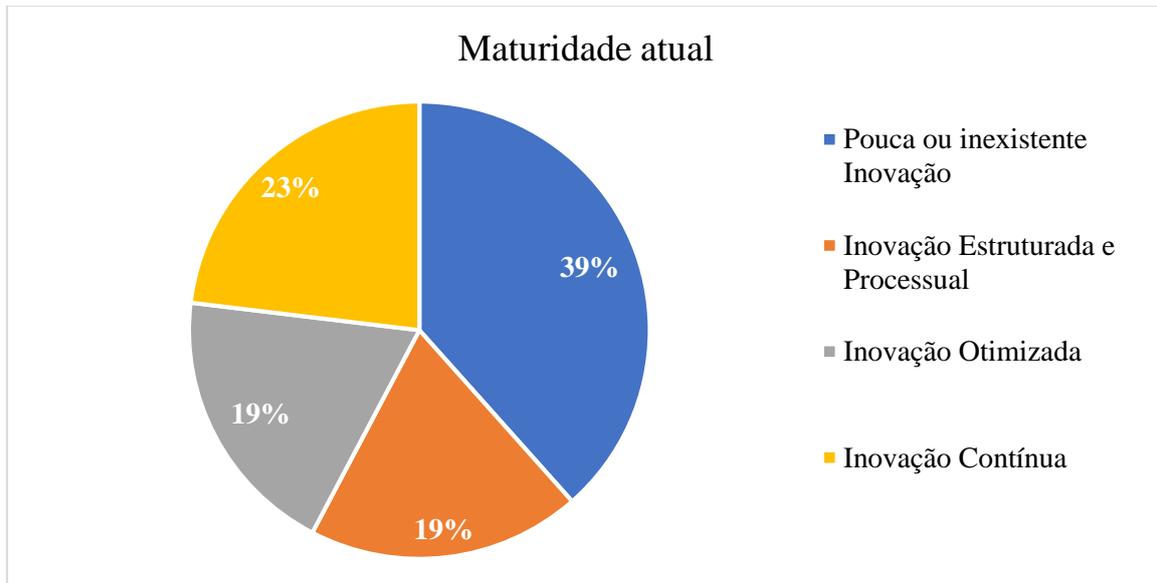


Fonte: Elaboração própria

Já no que concerne à maturidade pretendida, existe uma divisão sobre esta temática. 31% das empresas não vêm como essencial ou de extrema importância associar incentivos ou métricas aos seus colaboradores por forma a fomentá-los a serem mais criativos ou inovadores. A avaliação de desempenho é feita sem ter em conta se aquele colaborador em específico trouxe ou não novas ideias para a organização. Contudo, 35% das empresas afirmam que pretendem ter os seus processos de avaliação de desempenho associados à inovação dos seus colaboradores. Esta prática tem sido cada vez mais adotada no mundo empresarial, fruto de várias iniciativas que as organizações têm vindo a tomar para fomentar e incentivar os seus colaboradores a participarem cada vez mais nos processos de inovação das organizações.

Dimensão: Financiamento| Questão 20: *Dispomos de orçamento totalmente dedicado para projetos de inovação. Estamos dispostos a investir nos diversos tipos de inovação, incremental, disruptiva e radical.*

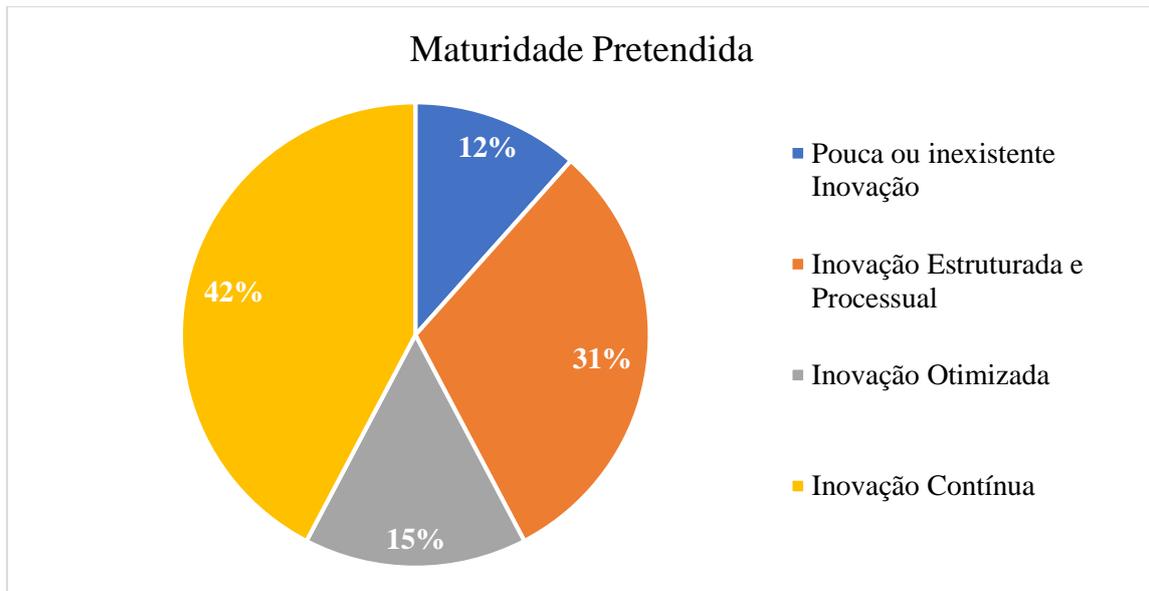
Gráfico 13 - Financiamento - Maturidade atual



Fonte: Elaboração própria

Cerca de 39% das empresas referem que não possuem um orçamento totalmente dedicado a projetos de inovação. Dado que a maior parte das empresas inquiridas são micro e pequenas empresas e que mais de 50% possui um volume de faturação inferior a 2 milhões de euros, dispor de um orçamento inteiramente dedicado ao investimento em inovação, seja ela incremental, disruptiva ou radical, pode ser algo difícil de ser alcançado.

Gráfico 14 - Financiamento - Maturidade pretendida

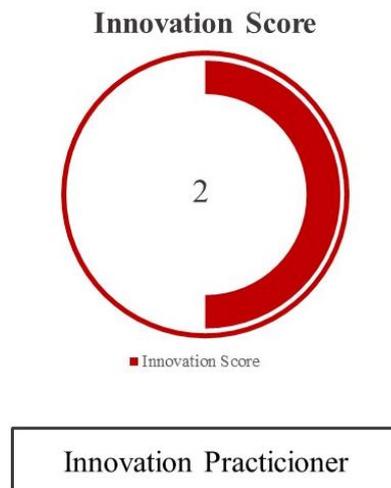


Fonte: Elaboração própria

Já no que diz respeito à situação futura pretendida, 42% das empresas referem que pretendem ter um orçamento totalmente dedicado à inovação. Verifica-se que existe cada vez mais uma preocupação constante das empresas em investir na inovação, por forma a que esta as muna de ferramentas e *know-how* capazes de as diferenciar das demais concorrentes no mercado.

Das 26 respostas obtidas, verificou-se o seguinte *score* (média da pontuação total obtida):

Figura 1 - Innovation Score

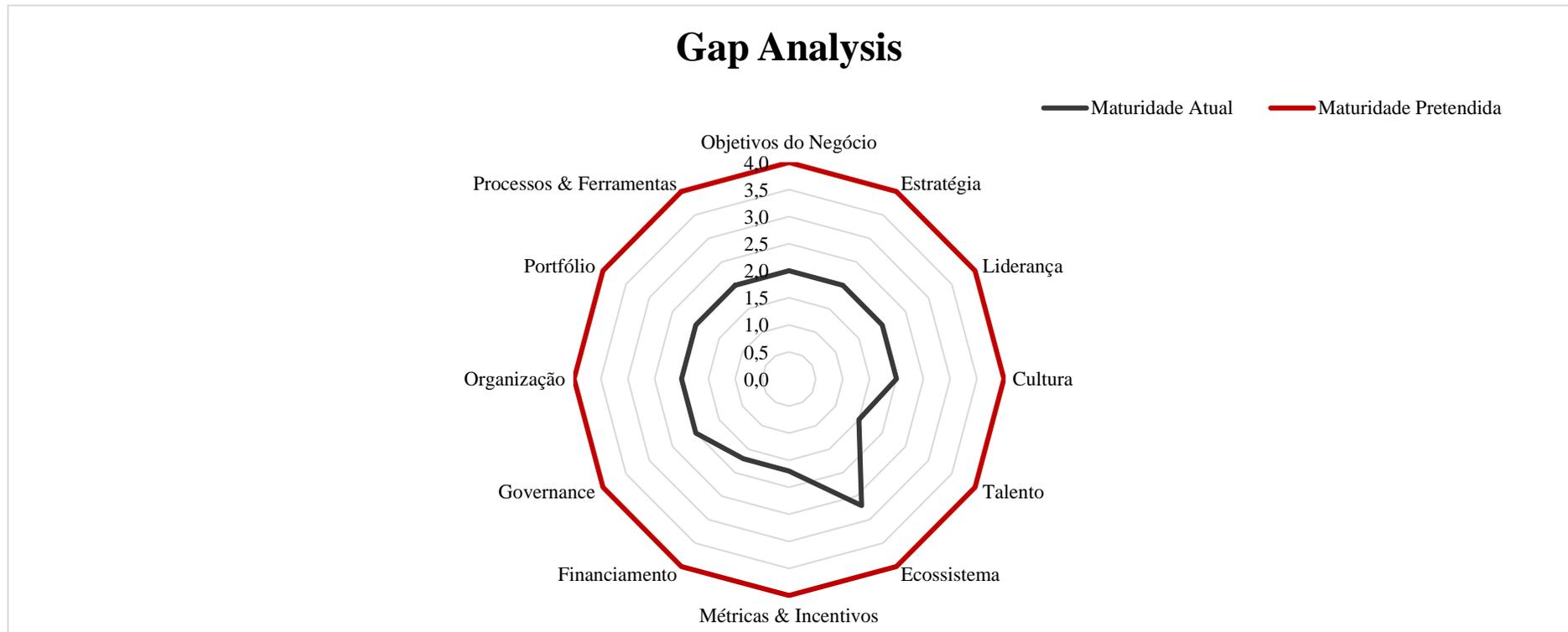


Fonte: Quick Scan disponibilizado pela WINNING

Face à classificação apresentada na figura 1, verifica-se que, em média, as empresas inquiridas possuem um estágio de maturidade de ***Innovation Practitioner*** (panorama atual), o que significa que têm noção de quais os processos fundamentais dentro da sua organização e inovam os seus processos/produtos e/ou serviços de uma forma mais ou menos estruturada, tendo em conta o *know-how*, capital humano e técnicas disponíveis nas organizações.

Seguidamente apresenta-se uma “teia” da *gap analysis*, entre o estágio de maturidade atual das empresas e o estágio de maturidade pretendido, ao nível das 12 dimensões apresentadas na figura 2:

Figura 2 - "Teia" de Gap analysis



Fonte: Quick Scan disponibilizado pela WINNING

A “teia” apresentada na figura 2 traduz a *gap* refletida na tabela 5, em que a linha a cinzento escuro representa o estado atual em termos de maturidade das empresas inquiridas e a linha a vermelho o estágio de maturidade pretendido dessas mesmas empresas (esta análise inclui 26 respostas). Este *software gap analysis* foi disponibilizada pela empresa WINNING.

De uma forma geral, constata-se que as empresas não possuem de uma forma estruturada os seus processos de inovação, bem como possuem um baixo grau de envolvimento com a inovação.

Conforme se pode verificar através da figura 2, para todas as dimensões apresentadas (Objetivos do Negócio; Estratégia; Liderança; Cultura; Talento; Métricas & Incentivos; Financiamento; *Governance*; Organização; Portfólio; Processos & Ferramentas), existe um *gap* bastante significativo (>1.5), relativamente ao que as organizações praticam hoje em dia (maturidade atual) e o que gostariam de vir a praticar, em matérias de inovação (maturidade pretendida), com exceção da dimensão Ecosistema (<1.5).

Esta comparação entre o AS-IS (estado atual) e TO-BE (estado futuro), denota que em termos médios, e face ao universo de respostas obtidas, as empresas efetivamente não estão a fomentar a inovação organizacional como seria expectável, o que se pode dever a múltiplos fatores, tais como:

- **Objetivos de negócio** – inovar não é prioridade;
- **Estratégia** – não existe uma procura constante por novas oportunidades que permitam desenvolver novas competências e consequentemente inovar;
- **Liderança** – a gestão de topo não incute espírito inovador nas suas equipas;
- **Cultura** – inexistência de uma cultura organizacional focada na inovação e que fomenta esta pelos seus colaboradores;
- **Talento** – défice de colaboradores motivados, com espírito empreendedor e inovadores;
- **Envolvente** – os meios académicos não são vistos como motores de inovação e geradores de novas oportunidades;
- **Métricas & Incentivos** - inexistência de métricas para medir o impacto/retorno de cada iniciativa;
- **Financiamento** – falta de investimento em projetos inovadores;
- **Governance** – inexistência de um modelo estruturado e estandardizado em prol da inovação;
- **Organização** – ausência de interligação total entre a inovação e todas as áreas da organização (ex. *marketing*, informática, financeira);

- **Portfólio** – não existe seleção de quais as oportunidades que valem a pena ou não investir;
- **Processos & Ferramentas** – desconhecimento ou falta de ferramentas para fomentar a inovação (ex. falta de plataformas digitais de suporte).

Mas se, de uma forma geral, as organizações não estão ainda totalmente comprometidas com a inovação, é certo que todas elas têm consciência da importância que esta tem nos dias de hoje. Através do questionário aplicado, verificou-se que para todas as dimensões e questões abordadas, em média, todas as empresas referiram querer otimizar ou melhorar os seus processos de inovação, por forma a atingirem sempre o estágio de maturidade pretendida de Inovação Contínua.

É certo que tais respostas podem ter sido dadas por conveniência das empresas, pois é natural que todas elas queiram sempre melhorar e atingir sempre melhores resultados, face às demais empresas existentes no mercado.

Cooperação Empresarial | MOTIVAÇÕES EM PROCESSOS DE COOPERAÇÃO

Resultados obtidos | 15/08/2018

Para as empresas inquiridas, verifica-se que as dimensões Negociação, Relacionamento e Transparência, são as que mais relevância possuem para estas (verificou-se uma maior importância, refletida num maior número de respostas, face às restantes dimensões).

Por forma a verificar-se quais as questões que as empresas demonstraram atribuir uma maior relevância, efetuou-se o seguinte tratamento estatístico:

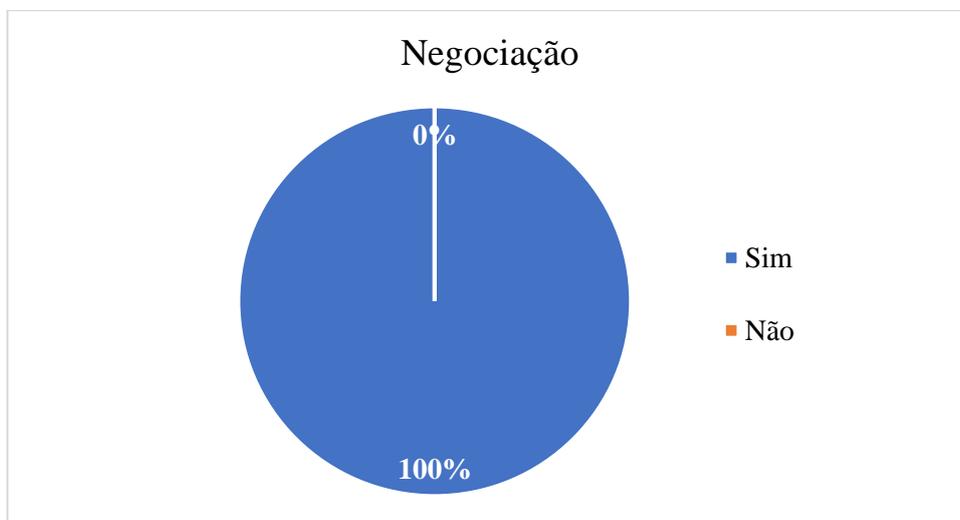
1. Para as opções: Pouco ou nada importante, Importante, Muito importante e Totalmente importante, foram atribuídas as seguintes numerações:
 - **1** - Pouca ou nada importante;
 - **2** - Importante;
 - **3** - Muito importante;
 - **4** - Totalmente importante.

Posteriormente, para todas as dimensões existentes no questionário (Cooperação, Motivações, Benefícios, Estratégia, Parceiros, Riscos, Comunicação, Envolvente, Negociação, Relacionamento, Cultura, Transparência e Aprendizagem), analisou-se quais as que as empresas tinham dado maior relevância, ou seja, quais as que, dentro das dimensões acima referidas, registaram um maior número de respostas “4 - Totalmente importante”. Assim, conseguiu-se verificar as 3 dimensões e respetivas questões mais relevantes para as empresas.

Assim, apresenta-se de seguida os resultados das 3 dimensões acima referidas, que registaram um maior grau de relevância, bem como as suas respetivas questões que apresentaram um maior número de respostas de prioridade máxima para as empresas e sua respetiva análise crítica.

Dimensão: Negociação | Questão 32: *Os objetivos da cooperação são claros e bem entendidos por ambas as partes.*

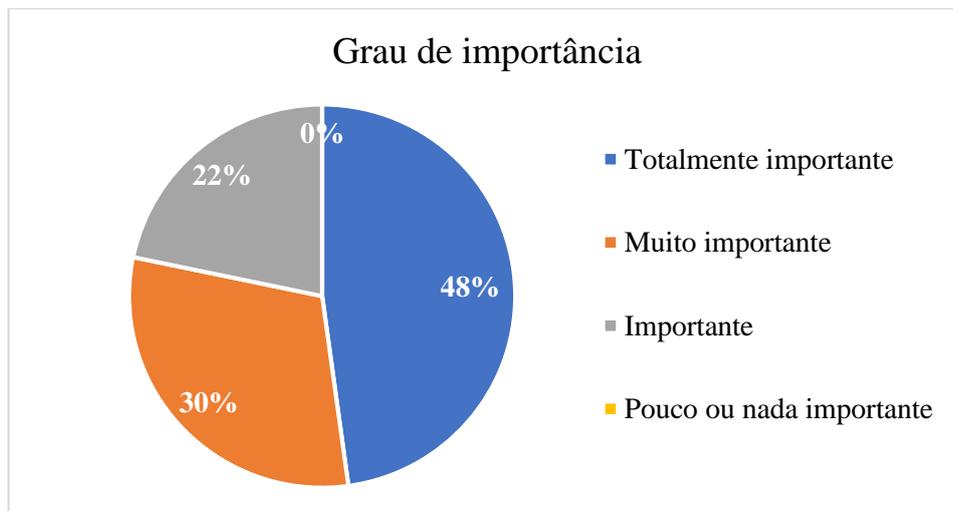
Gráfico 15 - Negociação



Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que 100% das empresas inquiridas, refere que os objetivos da cooperação são claros e perfeitamente entendidos pela organização (unanimidade de respostas).

Gráfico 16 - Negociação - Grau de importância



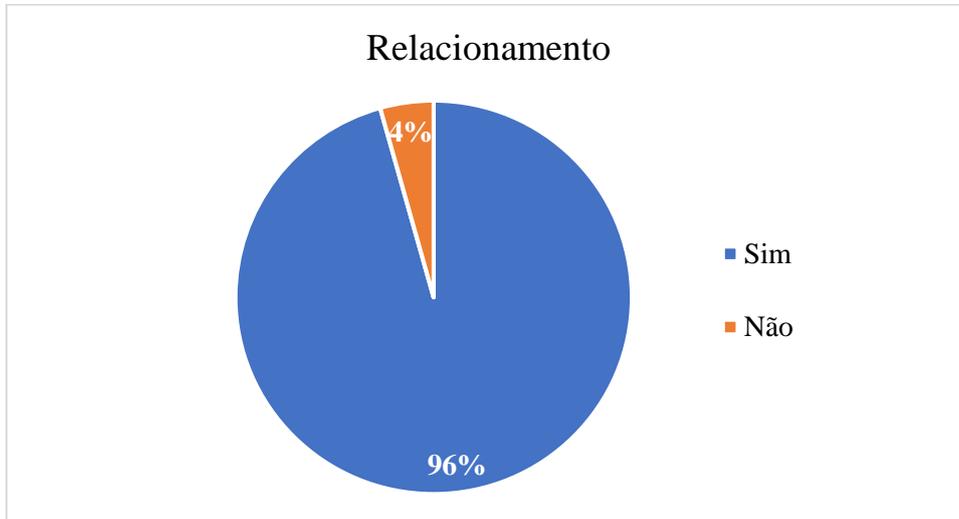
Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que para 48% das empresas inquiridas, esta questão é totalmente importante e que não existe nenhuma empresa que atribua pouco ou nenhuma importância a este tema.

A negociação é um dos principais e mais relevantes temas para uma empresa. É aqui que nasce toda a base de confiança e relacionamento, para que um processo de cooperação seja bem ou mal sucedido. Para isso, é devesas importante, que desde o início as empresas estejam cientes dos objetivos desejados fruto da cooperação que estão a estabelecer, mas também fazer com que esses mesmos objetivos sejam entendidos pela empresa cooperante (relação de *win-win*).

Dimensão: Relacionamento | **Questão 39:** *Os parceiros estratégicos são tratados na base da igualdade e respeito mútuo.*

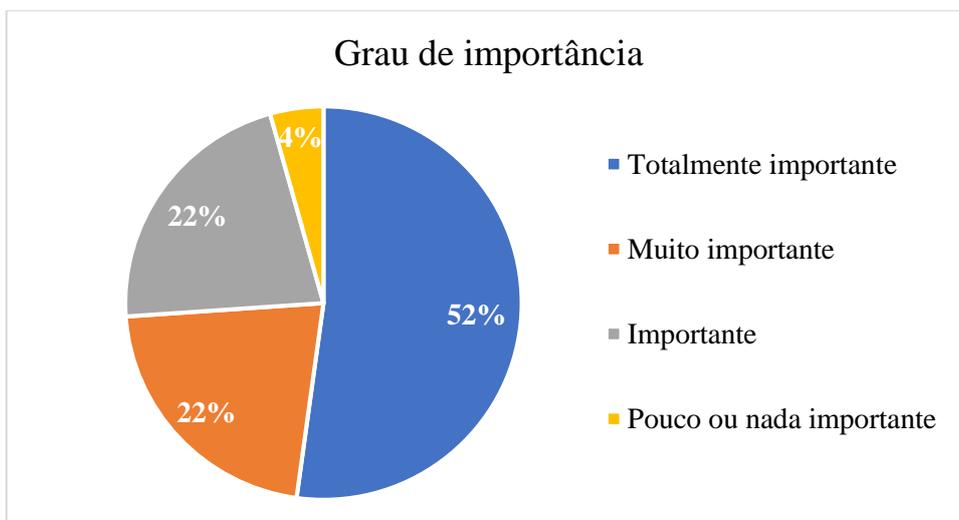
Gráfico 17 - Relacionamento



Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que 96% das empresas inquiridas, refere que a igualdade e respeito mútuo no tratamento dos seus parceiros estratégicos, é algo bastante importante.

Gráfico 18 - Relacionamento - Grau de importância



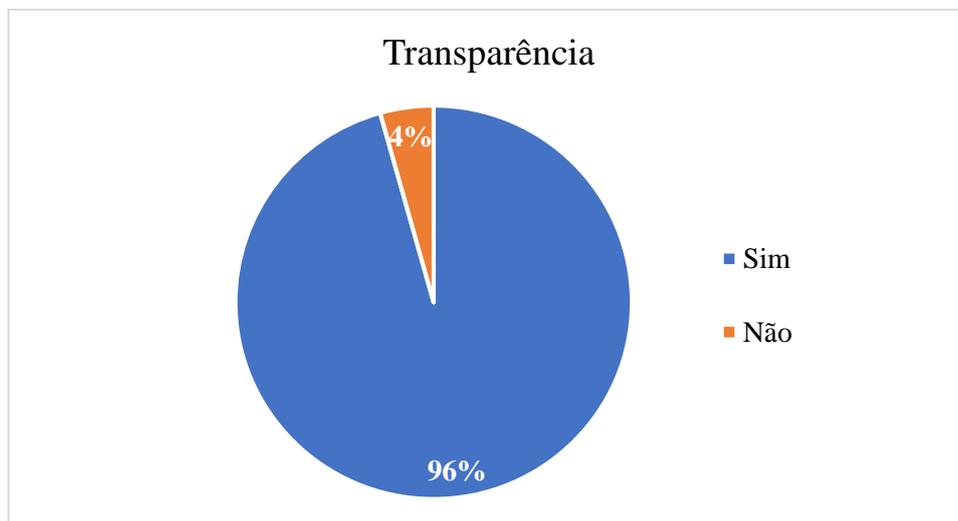
Fonte: Elaboração própria

Constata-se que para 52% das empresas inquiridas, esta questão é totalmente importante e que para apenas 4% destas, o tema é pouco ou nada importante.

O respeito e igualdade são ingredientes essenciais para o sucesso de uma relação, quer seja a nível pessoal quer a nível empresarial. Tratar o outro com respeito irá fazer com que este também nos respeite e proporciona a harmonia e bom entendimento nas relações de parceria.

Dimensão: Transparência | Questão 41: *Os nossos colaboradores têm noção sobre qual a informação que devem ou não transferir num processo de cooperação.*

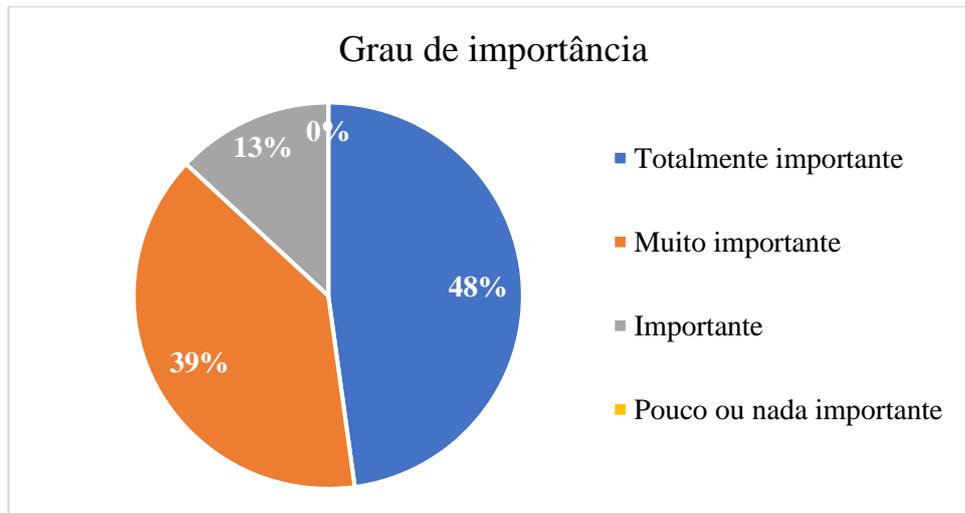
Gráfico 19 - Transparência



Fonte: Elaboração própria

Para 96% das empresas inquiridas, a transparência num processo de cooperação é algo bastante importante, sendo que para apenas 4% este tema não tem relevância.

Gráfico 20 - Transparência - Grau de importância



Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que a grande maioria das empresas inquiridas refere como muito importante e totalmente importante esta questão, sendo a percentagem de importância de 39% e 48%, respetivamente.

A transparência é algo que deveria de existir sempre no mundo empresarial. Numa relação de parceria e cooperação, não é diferente.

Relações transparentes são relações por norma saudáveis que beneficiam ambas as partes envolvidas em processos de negociação e cooperação. Ser transparente significa que o parceiro do outro lado poderá confiar em nós e que não nos irá omitir informação que poderá ser importante para o alcance de um determinado objetivo. Contudo, os colaboradores envolvidos nos processos de cooperação devem saber qual a informação que deverá ser passada ou não para a empresa cooperante. Não se trata de ocultar informação, mas sim de omitir informação que não seja necessária ou relevante para o processo e transmitir de forma transparente toda a informação que seja relevante para a empresa cooperante.

CAPÍTULO V – Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

Neste último capítulo, apresentam-se as conclusões gerais obtidas, fruto da análise estatística efetuada aos dois questionários enviados, referindo as principais limitações que foram detetadas no decorrer do estudo e análise efetuada, bem como algumas sugestões que poderão ser utilizadas numa continuidade de estudos futuros.

11. Conclusões gerais dos questionários enviados e do estudo/análise efetuada

A inovação e a cooperação empresarial são dois fatores que estão em constante evolução. As organizações que pretendem garantir a sua sustentabilidade durante longos anos, procuram cada vez mais formas de inovar os seus produtos e/ou serviços, e de cooperarem entre si, pois a junção destes dois fatores pode, em muito, contribuir para o sucesso ou não das organizações.

Como prova disso, verifica-se que cada vez mais as organizações recorrem a recursos externos, nomeadamente a universidades, parceiros estratégicos ou até mesmo a outras empresas, por forma a conseguirem alcançar determinados objetivos, existindo assim, uma relação de troca de conhecimento e de recursos entre ambas as partes (Fagerberg, 2004).

Este tipo de comportamento, o de cooperação, pode ser observado como uma estratégia alternativa à redução de preços, à diferenciação de produtos/serviços, à expansão para outros mercados ou até mesmo à internacionalização, uma vez que surge duma determinada limitação que não permite às organizações disporem dos recursos necessários, a curto prazo, para a prossecução de um determinado objetivo.

Através da análise efetuada aos dados recolhidos, constatou-se que a inovação, em traços gerais, é entendida como algo essencial para a sobrevivência das organizações, num cenário cada vez mais competitivo e globalizado. Contudo, constatou-se que são ainda poucas as empresas que realmente põem em prática iniciativas que visem estimular a inovação dentro das suas próprias organizações. Pode-se concluir que esta realidade pode estar diretamente ligada a dois grandes motivos: o desconhecimento da relevância da inovação e a inexistência

de técnicas e metodologias que ajudam as organizações a inovar os seus processos e consequentemente a colocar a inovação em prática.

Contudo, os dados recolhidos apontam para uma tendência clara para que a inovação seja vista como uma mudança positiva que gera um padrão de desempenho novo ou superior para a organização, alinhada com a estratégia e com a capacidade de gerar esforços para a implementação de uma determinada iniciativa.

A inovação, aplicada como estratégia central das empresas, orienta investimentos, define o foco de pesquisa de novos desenvolvimentos e de novos produtos, tendo em conta as reais necessidades do mercado (Baker & Sinkula, 2002).

A análise dos dados recolhidos aponta também para um objetivo comum para as organizações. Assim, do ponto de vista da inovação, o objetivo é criar valor para estas e paralelamente para o negócio, enquanto do ponto de vista da estratégia o objetivo é conduzir e orientar todas as condições necessárias para se lá chegar (Vracking, 1990).

Pode-se dizer que a inovação está no DNA (deoxyribonucleic acid) das empresas líderes de mercado e esta manifesta-se tanto em áreas técnicas como em áreas de relacionamento com clientes. A análise efetuada demonstra também que pese embora nem todas as organizações estejam preparadas ou possuam todos os mecanismos necessários para inovar, estas já se aperceberam da relevância da inovação e como esta pode contribuir de forma positiva para uma posição dominante no mercado onde atuam. Assim, promover um ambiente de inovação e melhoria do desempenho organizacional é crucial para o sucesso de qualquer organização que pretenda sobreviver no mercado (Christensen, 1997).

Em todos os setores de atividade alvo de estudo verificou-se, através da análise efetuada, uma necessidade premente de que todos os fatores produtivos sejam otimizados pela implementação de ferramentas e conceitos que envolvam a gestão do negócio rumo à excelência e da qualidade e inovação, criando-se assim vantagens competitivas e minimizando o risco de perda de competitividade das organizações (Christensen e Raynor, 2003). Estas tendem a apostar na sustentabilidade e diferenciação e a inovar continuamente os seus processos organizacionais de gestão e produtivos (verifica-se constantemente uma escolha massiva para a maturidade pretendida). A competitividade é vista como um fator de facilitação e antecipação de novas necessidades e tendências, permitindo assim às empresas uma maior adaptabilidade às constantes alterações dos mercados.

Em suma, verifica-se que a convicção de muitas organizações as leva a assumir indiscutivelmente a inovação, a cooperação e a melhoria do desempenho organizacional, como elementos estratégicos para a promoção da competitividade empresarial (tendência clara das organizações para clarificarem como maturidade pretendida o melhor desempenho em todas as questões abordadas).

Através da análise efetuada existe evidência de que a inovação assume cada vez mais um papel de grande relevância para as organizações, e que a cooperação empresarial traz de facto vantagens competitivas para estas. Pode-se ainda concluir que a inovação e a cooperação podem ser dois fatores importantes para a competitividade empresarial e que as organizações tendem a adotar cada vez mais estes fatores como forma de estratégia empresarial.

12. Limitações encontradas e sugestões para estudos futuros

A abordagem utilizada para a coleta de dados teve como objetivo incluir o maior número de empresas possíveis, contudo o número limitado de respostas obtidas não permitiu ter um conhecimento mais amplo, quanto possível, do panorama da inovação e cooperação empresarial. Como tal, a recolha efetuada fornece uma visão mais reduzida do seio empresarial, tendo em conta o objetivo inicial do presente estudo. Neste sentido, considera-se que existe neste domínio uma grande necessidade e potencial para futuras pesquisas.

Para futuro, a sugestão seria reduzir o número de questões em ambos os questionários (pois acredita-se que a não adesão de algumas empresas teve por base a dimensão dos dois questionários), e envolver um maior número de empresas, por forma a obter-se uma visão mais ampla do seio empresarial em Portugal.

Existe ainda um número elevado de questões que poderão ser levantadas a partir deste estudo, nomeadamente quais os motivos de não ter optado por investir na inovação? Consideram que a cooperação entre empresas é um processo moroso e burocrático que pode levar à perda de competitividade? Será que as empresas estão preparadas para o fenómeno da globalização empresarial?

Todas as questões acima referidas podem trazer *insights* interessantes que poderão enriquecer ainda mais a temática da inovação e cooperação empresarial.

Seria também interessante utilizar-se ferramentas de análise estatística ou econométrica, nomeadamente fazendo testes estatísticos; testes de correlação; testes de hipóteses; contagens de frequência; análise de um maior volume de dados; reorganização da informação; entre outras hipóteses possíveis.

Bibliografia

- APIGRAF. 2014. *Cooperar – Um contributo para ...*, Manual de cooperação empresarial, ImproveConsult: Consultoria e Estudos, Associação Portuguesa das Indústrias Gráficas de Comunicação e Transformadoras do Papel, Lisboa.
- APQ (s.d). Excelência e inovação empresarial. <http://apq.pt/servicos-e-projectos/excelencia-e-inovacao-empresarial>, acedido em 8 de outubro de 2017.
- Aronson, Z., Lechler, T., Reilly, R., Shenhar A. 2001. Project spirit. A strategic concept. Kocaoglu, D., Anderson, T. (Eds.), *Technology Management in the Knowledge Era*, Portland International Conference on the Management of Engineering and Technology, Portland: 539–544.
- Arruda, M. C. e Arruda, M. L. 1998. Alianças estratégicas internacionais: desempenho e estratégias de marketing. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 38, (1): 27-37.
- Baker, W. & Sinkula, J. 2002. Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. *Journal of market-focused management*, Vol. 5: 5-23.
- Bayona, C., Garcia, M., Huerta, E. 2001. *Firm's Motivations for Cooperative R&D: An Empirical Analysis of Spanish Firms*. Research Policy, Amsterdam, Vol. 30: 1289-1301.
- Carvalho, J., Lopes, J., Reimão, C. 2011. *Inovação, decisão e ética: trilogia para a gestão das organizações*. Lisboa: Sílabo.
- Carvalho, I. 2015. *O papel da Inovação como fator de sucesso no mercado competitivo atual: Um estudo aplicado à Portugal Telecom*. Tese de Mestrado em Gestão e Empreendedorismo, Instituto Politécnico de Lisboa.
- Catalão, D. 2012. *Inovação de processos e sustentabilidade organizacional*. Tese Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica. Universidade do Minho.
- Chandy, R., Tellis, G. 1998. Organizing for Radical Product Innovation. *Journal of Marketing Research*, Vol. 35: 474-487.

Christensen, M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston. MA Harvard Business School Press.

Christensen, M. 2003. *The Innovator's Solution – Creating and Sustaining Successful Growth*. HBS Press.

Christensen, M., Raynor, M. 2003. Why Hard-Nosed Executives Should Care About Management Theory. *Harvard Business Review*, Vol. 81 (9).

Contractor, F. e Lorange, P. 1988. Why Should Firms Cooperate?, *Cooperative Strategies in Internacional Business*, MA: Lexington Books: 28.

Drucker, P. 2007. Innovation and entrepreneurship: practice and principles. *Oxford: Butterworth/Heinemann*.

Duarte, T. 1998. *Cooperação comercial: uma estratégia de competitividade*. Documento de trabalho, GEPE - Gabinete de Estudos e Prospetiva Económica do Ministério da Economia, Lisboa.

Eiriz V. 2001. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 5 (2): 65-90.

Elmuti, D. e Kathawala, Y. 2001. An overview of strategic alliances, *Management Decision*, Vol. 39 (3): 205-218.

Fagerberg, J. 2004. Innovation: a Guide to the Literature. Mowery, D., Nelson, R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University Press: 1-26.

Franco, M. 2011. Performance in Strategic Alliances: An Analysis of Objective and Subjective Measures, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, Business Networks and Enterprise Development, Vol. 3 (1): 84-100.

Freeman, C. 1995. The national system of innovation in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 19 (1): 5-24.

Freire, A. 2000. *Inovação, Novos Produtos, Serviços e Negócios para Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo: 389-399.

Fonseca, A. 2015. *Inovação e Cooperação como Fator de Competitividade das Empresas do Setor da Contabilidade: Caso de estudo do Distrito da Guarda*. Tese de Mestrado em Gestão, Instituto Politécnico da Guarda.

Gaynor, G. 2002. *Innovation by Design: What it Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge*. Amacom American Management Association, New York.

Gulati, R. 1998. Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 19 (4): 293-317.

Gupta, P. 2008. *Inovação empresarial no Século XXI*. Porto: Vida económica.

Hagedoorn, J. 1993. Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences, *Strategic Management Journal*, Vol. 14: 371-385.

Harrigan, K. 1988. Joint ventures and competitive strategic, *Management Journal*, Vol. 9: 9-17.

Hennart, J. 1988. A transaction cost theory of equity joint ventures, *Strategic Management Journal*, Vol. 9: 361-374.

Hitt, M., Ireland, R. e Hoskisson, R. 2005. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Thomson South-Western, Mason.

Hoffmann, W., Neumann, K., Speckbacher, G. 2010. The effect of interorganizational trust on make-or-cooperate decisions: Disentangling opportunism-dependent and opportunism-independent effects of trust, *European Management Review*, Vol. 7 (2): 101–105.

Janeiro, P., Proença, I., Gonçalves, V. 2013. Open innovation: Factors explaining universities as service firm innovation sources. *Journal of Business Research*, Vol. 66 (10): 2017-2023.

Jarillo, J. 1988. Strategic networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (1): 31-36.

Kanter, R. 1994. Collaborative advantage, *Harvard Business Review*. Vol. 72 (4): 96-102.

Katz, R. 2003. Managing Technological innovation in business organizations. Shavinina, L. (Eds.) *The international Handbook on Innovation*. Oxford: Pergamon.

Keeley, L., Pikkell, R., Quinn, B., Walters, H. 2013. *Ten types of innovation*. New Jersey: Wiley & Sons.

Kirby, D. e Klaiser, S. 2003. Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs, *Small Business Economics*, Vol. 21: 229-242.

Macieirinha, L. 2009. *Dinamização da cooperação inter-empresarial: proposta de aumento de eficiência pela identificação e fecho de gaps. Teoria-Concepção-Implementação: o caso SISCOOP*, Universidade Portucalense. Dissertação de Mestrado em Economia.

Merchant, H. e Schendel, D. 2000. How do international joint ventures create shareholder value?. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, (7): 723-737.

OCDE e Eurostat. 2005. *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. OECD Publishing.

Drucker, P. (2001). **The Essential Drucker: the pre-eminent management thinker of our time**. Oxford: Butterwoth Heinemann.

Portal Pordata (s.d). <https://www.pordata.pt/Portugal>, acedido entre 12 de fevereiro de 2018 a 27 de agosto de 2018.

Porter, M. 1980. *Competitive strategic: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York.

Porter, M. 1985. *Competitive advantage*. Free Press, New York.

Robert, M., Cordeiro, R. 1997. *Estratégia de inovação de produtos: pura e simples*. Lisboa: Difusão cultural.

Rogers, E. & Shoemaker, F. 1971. *Communication of innovation*. Free Press, New York.

Sánchez, A., Pérez, M. 2003. Cooperation and the Ability to Minimize the Time and Cost of New Product Development within the Spanish Automotive Supplier Industry. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20: 57-69.

Sarkar, S. 2007. *Empreendedorismo e inovação*. Lisboa: Escolar Editora.

Sandelowski, M. 2000. Focus on Research Methods Combining Qualitative and Quantitative Sampling, Data Collection, and Analysis Techniques in Mixed-Method Studies. *Research in Nursing & Health*. Vol. 23: 246–255.

Silva, M. 2003. *Capacidade Inovadora Empresarial - Estudo dos factores impulsionadores e limitadores nas empresas industriais portuguesas*. Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade da Beira Interior.

Teece, D. 1986. Transaction cost economics and the multinational enterprise, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol. 7: 21-45.

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. 2005. *Managing innovation: Integrating technological market and organizational change*. Chichester (UK): John Wiley & Sons.

Vaidya, S. 2006. International Joint Ventures: An Integrated Framework, *Competition Forum*, Vol. 4 (1): 188-194.

Vale, G e Lopes, H. 2010. Cooperação e alianças: perspectivas teóricas e suas articulações no contexto do pensamento estratégico, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 14 (4): 722-737.

Vracking, W. 1990. The innovative organization. *Long Range Planning*, 23: 94-102.

Anexos

Guião de entrevistas: Innovation Maturity

Dimensão	Nº	Questão
Objetivos de negócio	1.	Na nossa organização estamos satisfeitos com o nível de participação em novas iniciativas. Ao nível de inovação estamos na frente dos nossos concorrentes mais diretos.
	2.	O nosso investimento em inovação permite-nos estar numa posição financeira mais favorável do que a dos nossos concorrentes.
	3.	Utilizamos um ou vários modelos operacionais que nos ajudam a gerar ideias e a produzir inovação.
	4.	Existe na nossa organização um apetite constante por explorar novas oportunidades, pois é visto como um potenciador de criação de vantagens competitivas.
Estratégia	5.	A nossa estratégia de inovação segue a estratégia geral da organização. Temos capacidades para empreender em vários tipos de inovação, incremental, disruptiva e radical.
	6.	A nossa procura constante por novas oportunidades permitiu-nos desenvolver novas competências que não tínhamos há 3 anos atrás. Encaramos a inovação como uma estratégia de médio/longo prazo.
	7.	Na nossa organização, ao perseguirmos novas oportunidades temos sentido melhorias ao nível de algumas das seguintes dimensões: produtos, serviços, tecnologia, processos ou modelo de negócio.
Liderança	8.	Existe na organização uma liderança forte no que diz respeito à inovação. Existe comunicação por parte dos líderes da visão para o futuro, os colaboradores são orientados a pensar como empreendedores e existe <i>feedback</i> e <i>coaching</i> vocacionado para projetos de inovação.
	9.	Existe na organização apoio e incentivo por parte dos líderes a projetos de

		inovação. Estes são responsáveis por remover obstáculos e burocracia, atuando como facilitadores.
Cultura	10.	Existe na organização uma cultura de inovação, os recursos são orientados à ação e uma iniciativa menos bem sucedida é encarada como uma oportunidade de crescimento.
	11.	Os colaboradores sabem exatamente como proceder quando perseguem uma nova oportunidade, o porquê da iniciativa, quais os passos a realizar e onde se insere na cadeia de valor da organização.
Talento	12.	Existem na organização especialistas de inovação que auxiliam, orientam e apoiam os colaboradores na prossecução de novas iniciativas e oportunidades.
	13.	Existe uma estratégia clara de recrutamento que permite dotar a organização de talento e competências necessárias para tornar sustentável a inovação.
Envolvente	14.	Somos vistos pelos nossos clientes como uma empresa inovadora.
	15.	Envolvemos os nossos clientes e parceiros no nosso processo de inovação.
	16.	Utilizamos e potenciamos os meios académicos como motores de inovação e geração de novas iniciativas e oportunidades.
Métricas & Incentivos	17.	Utilizamos um conjunto de métricas que consideramos essenciais para medir o ROI (<i>Return On Investment</i>) de cada iniciativa.
	18.	Consideramos que as nossas métricas fomentam o empreendedorismo junto dos nossos colaboradores.
	19.	A avaliação de desempenho dos nossos colaboradores encontra-se ligada à inovação.
Financiamento	20.	Dispomos de orçamento totalmente dedicado para projetos de inovação. Estamos dispostos a investir nos diversos tipos de inovação, incremental, disruptiva e radical.
	21.	O orçamento aplicado a cada projeto de inovação é decidido de acordo com processos bem definidos que se baseiam na prioridade e valor

		(potencial) de cada iniciativa.
	22.	Existe flexibilidade para cancelar ou reduzir o orçamento de um projeto de uma forma célere, caso se verifique que não corresponde ao valor que inicialmente era esperado.
Governance	23.	Dispomos de um modelo organizacional completamente adaptado à inovação, tendo inclusive cargos totalmente dedicados na perseguição de iniciativas e oportunidades.
	24.	Existe um compromisso da gestão de topo na inovação, atuando estes como agentes da mudança dentro da organização.
Organização	25.	A estratégia de inovação da organização permitiu-nos adquirir e desenvolver novas competências que não tínhamos à 3 anos atrás.
	26.	Existe uma interligação total entre a inovação e as áreas operacionais da organização (marketing, IT, RH, etc.).
Portfólio	27	Selecionamos que oportunidades vamos explorar com base num portfólio bem definido. Utilizamos a diversificação de oportunidades como uma forma de reduzir risco.
	28	A gestão do nosso portfólio de inovação segue os mesmos moldes que o nosso portfólio de projetos, isto é, está totalmente integrado com o que é a estratégia da organização.
Processos & Ferramentas	29	Sempre que nos deparamos com oportunidades muito promissoras, temos capacidade para as transformar rapidamente em protótipos.
	30	Dispomos de um processo bem definido de inovação, e temos ferramentas que nos ajudam a perseguir os nossos objetivos.

Guião de entrevistas: Motivações em processos de cooperação

Dimensão	Nº	Questão
Cooperação	1.	A nossa organização percebe a Cooperação Empresarial como algo positivo e que acrescenta valor às organizações envolvidas.
	2.	A nossa organização pondera realizar parcerias ou alianças estratégicas.
Motivações	3.	A nossa organização encontra-se motivada para realizar cooperações com outras empresas.
	4.	A nossa organização tem preferência pela cooperação ao invés de adquirir ou prosseguir isoladamente.
	5.	A nossa organização procura a internacionalização num processo de cooperação.
	6.	A nossa organização possui preferência por um mercado geográfico em específico.
Benefícios	7.	A nossa organização espera alcançar benefícios económicos (€) fruto da cooperação com outras empresas.
	8.	A nossa organização beneficiou de inovação quer ao nível de processos e/ou produtos, fruto da cooperação com outras empresas.
	9.	A nossa organização considera que a cooperação com outras empresas contribui e muito para o desenvolvimento e estimula a inovação interna de produtos e/ou serviços e/ou processos.
	10.	A nossa organização espera alcançar benefícios não apenas económicos, mas também ambientais, sociais e legais, fruto da cooperação com outra empresa.
Estratégia	11.	A nossa organização encara a cooperação empresarial como uma estratégia para criar sinergias, reduzir custos, mitigar riscos ou expandir os seus negócios.

	12.	A nossa organização encara a cooperação como uma estratégia de longo prazo, enquadrada com a estratégia global da organização.
Parceiros	13.	A nossa organização possui parceiros estratégicos preferenciais quando pretende adotar um modelo de cooperação.
	14.	A nossa organização considera a dimensão da entidade cooperante como um fator decisivo para uma possível cooperação empresarial.
	15.	A nossa organização possui experiências anteriores de cooperação com outras empresas.
	16.	Todos os colaboradores da nossa organização estão envolvidos na escolha e seleção dos potenciais parceiros estratégicos.
	17.	A nossa organização utiliza métodos organizados e fundamentados para localizar o parceiro estratégico mais adequado
	18.	Existe independência entre as empresas parceiras e a nossa organização.
	19.	A nossa organização possui critérios específicos que fundamentam a escolha do parceiro mais adequado.
	20.	A nossa organização possui um prazo definido entre o primeiro contacto com o parceiro e o início efetivo da relação de cooperação.
	21.	A nossa organização possui um relacionamento próximo com o parceiro estratégico ao longo da relação de cooperação.
	22.	A nossa organização possui ações recorrentes e de proximidade para o desenvolvimento de uma relação de confiança entre os parceiros.
Riscos	23.	A nossa organização tem consciência e está disposta a incorrer riscos quando pondera a realização de uma de cooperação.
	24.	A nossa organização possui mecanismos de avaliação para definir o sucesso ou insucesso de uma cooperação.
	25.	A nossa organização já experienciou casos de insucessos em cooperações realizadas.

Comunicação	26.	A nossa organização possui diversas formas de comunicação para demonstrar o nosso interesse em realizar parcerias/alianças estratégicas com outras empresas.
	27.	A nossa organização possui mecanismos de transferência de know-how entre as empresas cooperantes.
Envolvente	28.	A nossa organização consegue identificar claramente as principais dificuldades sentidas num processo de cooperação.
	29.	A cooperação é vista pela nossa organização como uma mera ação de natureza conjuntural para aproveitar uma oportunidade emergente.
Negociação	30.	A equipa de gestão de topo possui um elevado grau de envolvimento ao longo de todo o processo de negociação e cooperação.
	31.	Existe um contrato escrito entre as partes sobre os termos da cooperação acordada.
	32.	Os objetivos da cooperação são claros e bem entendidos por ambas as partes.
	33.	Já existiu conflito de interesses durante um determinado processo de cooperação.
	34.	A nossa organização possui objetivos claros a atingir quando realizada uma cooperação.
	35.	Já existiu desonestidade/má fé, por parte da empresa parceira, no decorrer de um determinado processo de cooperação.
	36.	Os direitos e deveres dos parceiros são claramente definidos e salvaguardados.
	37.	A nossa organização possui recursos qualificados e suficientes, quando pretende participar num processo de cooperação.
	38.	A nossa organização estabelece relações de autoridade no processo de cooperação com o parceiro estratégico.

Relacionamento	39.	Os parceiros estratégicos são tratados na base da igualdade e respeito mútuo.
Cultura	40.	A nossa organização lida corretamente com as diferentes culturas e hábitos da empresa cooperante.
Transparência	41.	Os nossos colaboradores têm noção sobre qual a informação que devem ou não transferir num processo de cooperação.
Aprendizagem	42.	A nossa organização possui uma atitude de aprendizagem com os parceiros e processos de cooperação.