

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

Business Partnerships in the Portuguese Furniture Industry:
a preliminary diagnosis.

Pedro Silva¹

RESUMO

No atual contexto económico de globalização as parcerias empresariais ocupam um papel privilegiado na estratégia das empresas, em particular quando a dimensão das empresas é reduzida à escala mundial e o modelo de governo é familiar. A cooperação com outras empresas, frequentemente não concorrentes, pode alargar o espetro das vantagens competitivas que possuem, viabilizando uma participação mais empenhada nas cadeias de valor globais.

O presente estudo pretende fazer um diagnóstico preliminar às parcerias empresariais do setor de mobiliário em Portugal. Para atingir este objetivo realizou-se um inquérito por questionário, que foi respondido por 76 empresas do setor, maioritariamente localizadas no Norte do país, de pequena e média dimensão e de estrutura familiar.

Os resultados indicam que as parcerias são procuradas pelos empresários principalmente pelos benefícios que geram e pela possibilidade de partilhar recursos e competências. Para além disso, os resultados revelam que os empresários estão conscientes dos riscos que envolvem a celebração deste tipo de acordos. Por outro lado, existe evidência de que o setor é propenso a parcerias e altamente dinâmico em parcerias verticais. No entanto, verificou-se a necessidade de fomentar no setor o desenvolvimento de parcerias horizontais e também parcerias com universidades e/ou outras instituições de formação/investigação.

Palavras chave: Parcerias empresariais, sistemas verticais e horizontais, indústrias de mobiliário, pequenas e médias empresas.

Received on: 2019.01.21

Approved on: 2019.03.11

Evaluated by a double blind review system

¹ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração, pedrobrunomendonca@hotmail.com

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

1. Introdução

Atualmente é difícil encontrar uma organização que opere de forma isolada sem a necessidade de se associar a outras organizações (Waal, et al., 2017). No atual contexto económico caracterizado pela globalização e forte concorrência, as empresas de pequena dimensão são levadas a adotar uma filosofia de gestão fortemente orientada para o mercado, em que as redes colaborativas desempenham um papel crucial na obtenção de objetivos comuns (Brondoni, 2010; Aurifeille, Svizzero, & Tisdell, 2007). Além disso, o dinamismo das parcerias é uma importante fonte de inovação para as empresas (Huggins & Johnston, 2010; Ebersberger & Herstad, 2012), sobretudo numa época caracterizada pelo empreendedorismo e inovação nas mais diversas áreas de atividade económica (OCDE, 2018).

Segundo a Direção Geral das Atividades Económicas (2019) a indústria de mobiliário é um setor dinâmico e de trabalho intensivo dominado por PME's e microempresas. Consequentemente, na mesma sinopse a Direção Geral das Atividades Económicas (2019) reforça também a importância da criação de sinergias e do desenvolvimento de projetos conjuntos, de forma a tornar o setor de mobiliário uma referência incontornável a nível nacional e internacional. Desta forma, espera-se com o presente estudo apresentar um diagnóstico dos principais tipos de parcerias na indústria de mobiliário em Portugal, almejando assim fornecer insights que permitam ao setor promover o desenvolvimento de parcerias estratégicas que potenciem o alcance dos negócios.

A fim de contribuir para o aumento do conhecimento sobre as parcerias em ambiente empresarial, procedeu-se à realização deste estudo que apresenta de seguida uma caracterização do setor de mobiliário em Portugal, seguindo-se uma revisão de literatura sobre a problemática das parcerias empresariais que procura clarificar conceitos e inventariar tópicos de investigação. Na secção seguinte define-se a metodologia, os resultados e procede-se à análise dos resultados. O artigo encerra com as conclusões do estudo.

2. Setor do mobiliário em Portugal: breve caracterização

Com base em dados recentes do INE (Instituto Nacional de Estatística), o setor do mobiliário evidencia uma posição significativa na economia nacional. Como se pode constatar pela leitura do quadro 1, o setor está em crescimento desde 2013 (período pós-crise), seja em

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

volume de negócios, exportações e número de trabalhadores que emprega. Paradoxalmente, o número de empresas tem diminuído, o que evidencia que o desempenho e a produtividade por empresa têm vindo a aumentar significativamente.

Para reforçar a competitividade do setor foi lançado, em junho de 2010, o Programa Operacional Fatores de Competitividade (COMPETE)². Este programa visou a criação de um *cluster* para o setor do mobiliário, com o objetivo de continuar a melhorar a sua produtividade e aumenta a competitividade da economia Portuguesa⁵. Segundo dados do programa COMPETE, o *cluster* do mobiliário é caracterizado por uma elevada fragmentação, por pequenas empresas, e que na maioria dos casos têm um cariz familiar, revelando dificuldade no acesso ao mercado financeiro. No entanto, algumas dessas empresas conseguiram, nos últimos anos, ganhar uma dimensão apreciável, através de uma aposta sustentada nos fatores mais dinâmicos da competitividade como a inovação e o *design* próprio, para além da consolidação da presença nos atuais mercados de exportação e na conquista de novos mercados internacionais.

Quadro 1 – Dados relativas à Indústria de Mobiliário em Portugal³

Tipo de dados	Período de referência dos dados	Atividade económica			
		1623 - Fabricação de outras obras de carpintaria para a construção	3101 - Fabricação de mobiliário para escritório e comércio	3102 - Fabricação de mobiliário de cozinha	3109 - Fabricação de mobiliário para outros fins
Nº de empresas	2016	2639	167	544	3640
	2015	2740	153	554	3675
	2014	2784	154	556	3714
	2013	2994	150	578	3775
	2012	3230	150	612	4051
	2011	3579	156	653	4377

² COMPETE – POFC (Programa Operacional Fatores de Competitividade), disponível em: <http://www.pofc.qren.pt/areas-do-competite/polos-e-clusters/ecossistema-de-polos-e-clusters/entity/cluster-das-empresas-de-mobiliario-de-portugal?fromlist=1>, consultado a 30 de março 2018.

³ Dados fornecidos pelo INE - Instituto Nacional de Estatística, via portal do INE (www.ine.pt), N/ Refº: PED-324402497. Dados extraídos em 02 de Abril de 2018.

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

Volume de Negócios	2016	405 064 745,00 €	209 360 207,00 €	141 675 128,00 €	1 166 540 659,00 €
	2015	398 509 454,00 €	209 802 366,00 €	130 470 955,00 €	1 103 012 372,00 €
	2014	362 626 812,00 €	195 240 285,00 €	119 352 714,00 €	1 024 046 939,00 €
	2013	351 492 316,00 €	182 650 673,00 €	113 623 127,00 €	928 907 639,00 €
	2012	364 628 531,00 €	176 759 658,00 €	118 231 023,00 €	878 548 449,00 €
	2011	418 013 558,00 €	218 393 864,00 €	134 878 911,00 €	925 760 462,00 €

Volume de Exportações	2017	79 050 464,00 €	92 743 627,00 €	20 763 772,00 €	547 537 451,00 €*
	2016	74 873 030,00 €	81 107 598,00 €	22 561 213,00 €	525 005 676,00 €*
	2015	76 146 327,00 €	80 459 045,00 €	22 589 280,00 €	499 265 435,00 €*
	2014	61 541 520,00 €	72 281 064,00 €	18 416 740,00 €	467 358 633,00 €*
	2013	59 341 857,00 €	69 040 065,00 €	16 078 469,00 €	427 173 120,00 €*

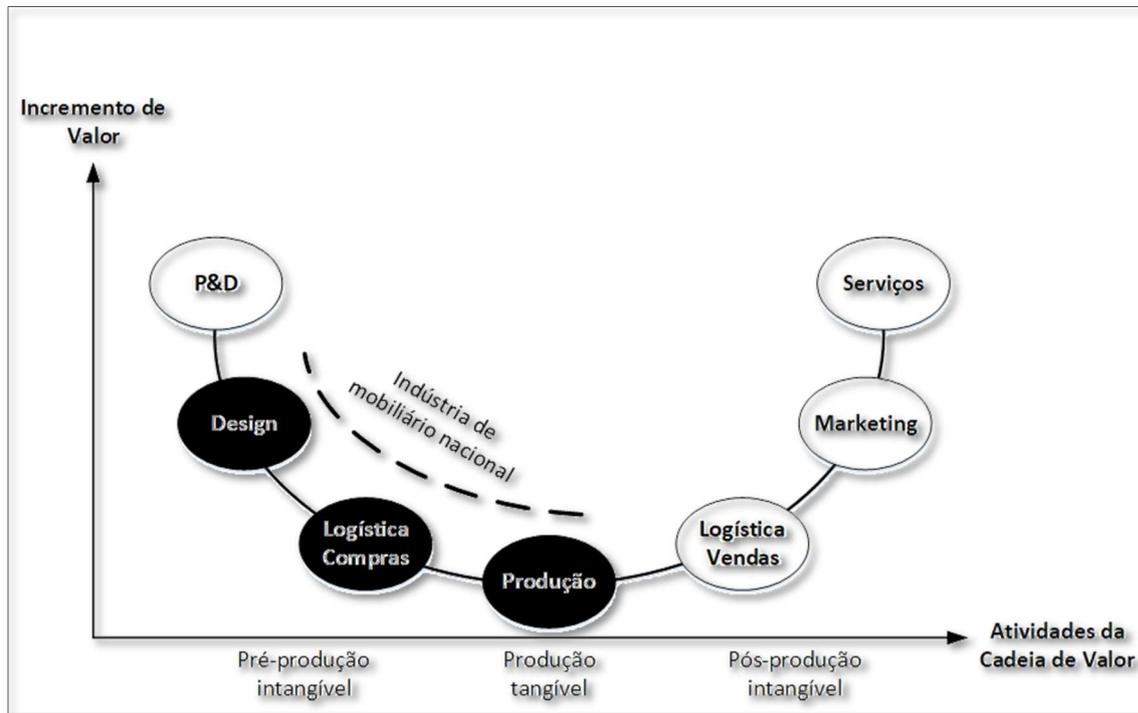
Nº de trabalhadores	2016	9501	3311	2717	23434
	2015	9278	3167	2600	22562
	2014	9044	2991	2599	21902
	2013	9325	2958	2606	21722
	2012	10437	3174	2914	23281
	2011	11898	3502	3344	26135

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística. Nota: (*) CAE - 31091 Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins.

Num estudo recente, intitulado Indústria 2030, Laranja (2018) mostra que a indústria em Portugal está sensivelmente concentrada na parte esquerda da “smiling curve” da cadeia de valor global, onde se inclui a indústria de mobiliário, como se pode ver na figura 1.

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

Figura 1 – “Smiling curve” da cadeia de valor global



Fonte: Adaptado de OCDE/OMC (2013), p. 2016.

O estudo de Laranja (2018) é relevante para a indústria em geral, porque cada vez mais as empresas distribuem parte das operações pelo mundo e a presença nas cadeias global de valor oferece excelentes oportunidades de diversificação, industrialização, crescimento e desenvolvimento para as economias (Abe & Proksch, 2017).

No caso da indústria portuguesa, incluindo o setor de mobiliário, Laranja (2018) refere que o setor industrial português tem ainda uma presença limitada nas cadeias globais de valor, necessitando sobretudo de ocupar mais o lado direito da “Curva do Sorriso” (Figura 1). No atual contexto económico o papel das marcas é fundamental para a conquista de quota de mercado a nível mundial (Steenkamp, 2014). Infelizmente, no relatório do sítio HowMuch.net, Portugal não surge representado nas primeiras 500 marcas mundiais mais reconhecidas, o que é desfavorável para as empresas nacionais. Neste contexto, facilmente se percebe que a indústria nacional não pode ficar alheia a esta nova dinâmica do comércio internacional, porque a importância das cadeias globais de valor continuará a crescer.

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

Em termos institucionais, o setor de mobiliário em Portugal apresenta algum dinamismo associativo, com destaque para a APIMA⁴ - Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins, que representa o setor de atividade referente ao fabrico de mobiliário e de colchões. Por outro lado, existe também a AIMMP⁵ – Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal, que é uma associação empresarial que abarca as empresas nacionais do setor que se inserem numa perspetiva de “fileira”. Esta estrutura mostra uma cultura e apetência cooperativa não apenas para sistemas cooperativos horizontais (como é o caso de grande parte das associações empresariais), mas também vertical, pois integra diversas atividades da cadeia de valor. Por fim, destacamos também a AEPF⁶ - Associação Empresarial de Paços de Ferreira, que apesar de ser uma associação multisectorial e regional, representa empresários de uma região fortemente marcada pela indústria de mobiliário, sendo também detentora, juntamente com a Câmara Municipal de Paços de Ferreira, de uma feira anual de mobiliário e de uma marca setorial e de dinamização económica da região, designada por “Capital do Móvel”.

3. Cooperação empresarial: conceitos, razões e evidência empírica

A cooperação empresarial consiste “num acordo duradouro que institui relações privilegiadas entre empresas, baseadas na reciprocidade de vantagens, na concertação sistemática e na procura conjunta de inovações que possam contribuir para atingir um objetivo comum, de caráter geral ou específico” (Hermosilla & Solá, 1990: 6).

O conceito de “parceria” está empiricamente relacionado com a construção de relações a longo prazo entre as empresas e os seus *stakeholders* (clientes, fornecedores, intermediários, etc.). Os *stakeholders* são todas as partes interessadas e intervenientes na organização, que direta ou indiretamente influenciam e/ou são influenciados pela organização (Johnson *et al.*, 2007). Normalmente, as empresas tendem a orientar os seus relacionamentos ou parcerias em função da importância do *stakeholder* e da sua participação no negócio para alcançar os objetivos da empresa (Tzokas & Saren, 2004). Porém, as expectativas das partes interessadas serão certamente diferentes, e por isso é normal que exista um conflito quanto à importância ou

⁴ APIMA - Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins, disponível em: <http://www.apima.pt>, consultado a 29 de março 2018.

⁵ AIMMP – Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal, disponível em: <https://aimmp.pt/apresentacao/>, consultado a 29 de março 2018.

⁶ AEPF - Associação Empresarial de Paços de Ferreira, disponível em: <https://www.aepf.pt>, consultado a 29 de março 2018.

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

conveniência de muitos aspetos das parcerias (Johnson *et al.*, 2007). Com efeito, como destacam Christopher *et al.* (2002), só é possível otimizar as parcerias gerindo eficientemente as relações com todos os *stakeholders*, sobretudo com os mais relevantes. Para isso, é preciso que as empresas tenham habilidades específicas (“competências de rede”) para manipular, usar e explorar as parcerias com flexibilidade (Ritter & Gemünden, 2003).

Além disso, é importante realçar o papel dos “elementos de parceria”, como confiança, cooperação e comunicação, que são fundamentais para o sucesso da mesma (Grover *et al.*, 1996; Ren, Ngai & Cho, 2010; Pao *et al.*, 2015). Contudo, é difícil encontrar parceiros que consigam atingir um ponto máximo de desempenho (Rothaermel & Deeds, 2001), por isso é importante selecionar parceiros para a rede cooperativa, que possuam valores e objetivos compatíveis (Kotler *et al.*, 2011). É importante também criar um ambiente de mútua confiança e forte militância no comportamento cooperativo (Young & Wilkinson, 1989), pois quanto mais positiva for a experiência cooperativa maior será o sucesso e a intensidade da parceria (Rothaermel & Deeds, 2001).

Concomitantemente, os fatores, como a confiança, compreensão do negócio, capacidade de resolução de conflitos e satisfação dos parceiros são identificados como os mais importantes fatores de avaliação da qualidade das parcerias (Grover *et al.*, 1996, Lee, 2001; Fleming & Low, 2007; Lahiri & Kedia, 2009; Ren, Ngai & Cho, 2010; Pao, *et al.*, 2015). A confiança entre parceiros é destacada, porque esta influencia significativamente o desempenho das partes no projeto de parceria, reduzindo a ameaça da incerteza comportamental e ambiental dentro da parceria (Grover *et al.*, 1996; Pao *et al.*, 2015). A satisfação da parceria é definida como um sentimento ou estado positivo e afetivo resultante da avaliação de todos os aspetos da relação de trabalho entre os parceiros de negócio (Lee & Kim, 2007).

A cooperação entre empresas pode ocorrer de diferentes formas. A classificação mais usada é aquela que insere a cooperação na cadeia de valor. De acordo com este critério a cooperação horizontal decorre entre empresas da mesma indústria e ao mesmo nível da cadeia de valor (Mesquita & Lazzarini, 2008). A cooperação pode ser concorrencial ou na prestação de serviços complementares. Deste modo, as empresas ou concorrem entre elas ou se substituem a elas próprias. A cooperação vertical acontece entre empresas da mesma indústria, mas que pertencem a consecutivos níveis da cadeia de valor (Mesquita & Lazzarini, 2008). Com base

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

na cooperação vertical pode ocorrer integração a montante ou a jusante. Deste modo, uma empresa pode alargar a sua área de atividade através da integração a montante por via da produção de matérias-primas ou a jusante através da criação de canais de distribuição próprios. Em geral este tipo de integração tem por objetivo assegurar o fornecimento de matérias-primas essenciais à produção ou o controlo dos canais de distribuição para os seus produtos. Ao nível da União Europeia existem dois grandes grupos de parceria ou cooperação: (i) cooperação horizontal, quando existe colaboração entre dois ou mais concorrentes e a (ii) cooperação vertical, quando estamos perante parcerias entre empresas que operam em diferentes níveis da cadeia de valor (European Union, 2010).

As parcerias em sistema horizontal são consideradas um suporte importante para ajudar a ultrapassar condições de mercado cada vez mais difíceis (Verstrepen et al, 2009), pois permitem o uso coletivo de recursos, bem como a inovação conjunta de serviços/produtos. Esta eficiência coletiva, por sua vez, permite o desenvolvimento de vantagens competitivas e ajudam, sobretudo, as PME's a acederem a mercados globais/internacionais (Mesquita & Lazzarini, 2008). Além disso, as parcerias horizontais oferecem efeitos colaterais positivos, quer para a sociedade (emprego, inovação, etc.), quer para o meio ambiente (melhor gestão de recursos) (Verstrepen et al, 2009). Gao *et al.* (2017), por sua vez, acrescentam que as parcerias horizontais podem ajudar as empresas a aumentarem a capacidade efetiva de resposta ao cliente. Porém, convém não esquecer que estamos perante uma parceria sob uma forma sofisticada de competição: concorrência e cooperação, em simultâneo (Kotzab & Teller, 2003). Neste tipo de parcerias é importante existir singularidades de recursos na parceria, porque segundo Cui *et al.* (2011) as “atividades imitativas” do concorrente/parceiro aumentam a possibilidade de conflitos e conseqüente término da parceria.

Na cooperação vertical as parcerias entre os diversos *players* da cadeia de valor favorece a partilha de informações, que por sua vez aumenta o desempenho de toda a cadeia, sobretudo, em termos de otimização e reduções de *stocks* e conseqüente redução de custos (Yu, Yan, Cheng, 2001). Por seu turno, Mesquita & Lazzarini (2008) demonstram no seu estudo que as parcerias verticais aumentam significativamente a produtividade da indústria ao longo de todo o processo da cadeia de valor.

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

Podemos também mencionar outro tipo de parcerias, de modo particular as parcerias entre a indústria e a universidade (Prigge 2005). Estas parcerias podem proporcionar excelentes benefícios para a indústria, como por exemplo, o acesso a conhecimentos especializados, para ajudar na inovação e na renovação e expansão de tecnologia, bem como melhorar o acesso a estudantes com grande potencial profissional, acesso a pesquisas recentes e altamente competitivas, e melhorar as capacidades internas de pesquisa (Prigge 2005; Prigge & Torraco, 2006; Huggins & Johnston, 2010; Ebersberger & Herstad, 2012).

De modo geral, as parcerias são fontes de desenvolvimento não só para as partes envolvidas, mas também para a própria economia ou setor. Por exemplo, o estudo de Wai & Yeung (2016) sobre a bem-sucedida indústria eletrónica da Coreia do Sul, Taiwan e Singapura, demonstra a importância do papel das parcerias estratégicas nas redes globais de produção eletrónica para o desenvolvimento desta indústria nestes países, sendo hoje uma referência a nível mundial. De facto, no atual contexto económico o impacto das cadeias globais de valor é inexorável, incluindo as pequenas e médias empresas que nelas estão cada vez mais integradas (Jorgensen & Knudsen, 2006). No entanto, é fundamental fomentar dinâmicas de competitividade para as PME's, para estas conseguirem enfrentar os desafios das cadeias globais de valor (Kotturo & Mahanty, 2017). As parcerias, quer em sistema horizontal ou vertical, são uma forma dinâmica de interagir nas cadeias globais de valor, sobretudo para as pequenas e médias empresas (Donovan & Stoian, 2018). Mesmo as grandes empresas globais possuem múltiplas parcerias globais e também locais, que exigem uma capacidade de coordenação com inúmeros parceiros (Işoraltè, 2009).

Atualmente, é difícil encontrar empresas ou organizações que operam de forma isolada, sem a necessidade de se associarem a outras organizações, porque as parcerias são uma forma privilegiada das empresas terem acesso a novas tecnologias, mercados e conhecimentos (Waal *et al.*, 2017). As empresas mais bem-sucedidas em parcerias de negócios são também as mais desejadas para atividades cooperativas, não apenas por estarem bem conectadas, mas também pela sua possibilidade e capacidade de seleção de parceiros credíveis e eficazes (Rothaermel e Deeds, 2001).

Reuber & Fischer (1997) e Kale & Singh (2009) realçam também a importância das parcerias para a entrada em mercados internacionais. Segundo os autores as empresas

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

conseguem ter acesso a informações mais rápidas e privilegiadas sobre os mercados internacionais através de parceiros estratégicos internacionais. Num estudo muito recente, Donovan & Stoian (2018) reforçam também a importância do papel das parcerias em contexto internacional, sobretudo no acesso das pequenas e médias empresas às cadeias globais de valor. Geralmente, as empresas reconhecem que as suas capacidades intrínsecas são insuficientes para competirem em mercados cada vez mais competitivos e globais (Moodysson, Coenen, & Asheim, 2008; Trippel, 2011). No atual contexto económico, as motivações para a realização de parcerias estão intimamente ligadas aos termos específicos de cada contrato e às características intrínsecas de cada parceiro (Oh & Lee, 2017). Oh & Lee (2017) demonstram que a possibilidade de renovação de parcerias aumenta quando o parceiro é de um país diferente.

Kotler *et al.* (2005) considera as parcerias uma ação privilegiada de marketing relacional, sendo o marketing relacional uma forma de criar e manter valor, através de relacionamentos fortes com clientes e/ou outros *stakeholders*, e assim, garantir ou reforçar a sustentabilidade da empresa ou negócio. O marketing relacional deve ser adotado quando oferece ou contribui para o desenvolvimento de vantagens competitivas para todas as partes envolvidas e que sejam também sustentáveis (Morgana & Hunt, 1999; Lee, 2001).

Em síntese, existem inúmeras razões para a cooperação empresarial. Porter and Fuller (1986) identificam quatro grandes motivos para a cooperação, que são as economias de escala por efeito do volume e aprendizagem, o acesso ao conhecimento quando existe assimetria entre os parceiros, redução do risco por dispersão entre as empresas pertencentes ao acordo e a influência sobre a concorrência. Magriço (2003: 42/47) depois de uma breve revisão de literatura aponta cinco razões. i) partilha de custos de I&D e domínio de trajetórias tecnológicas; ii) reação com rapidez ao encurtamento do ciclo de vida dos produtos; iii) enfrentar com êxito o aumento da concorrência; iv) reação atempada ao comportamento da procura; v) reação aos estímulos ou às restrições impostas pelos governos nacionais.

Contractor e Lorange (1998) indicam sete objetivos para a formação de acordos de cooperação. A redução do risco, inclui a diversificação da carteira de produtos e a dispersão e/ou redução dos custos fixos. O alcance de economias de escala e/ou racionalização é possível por via da redução dos custos médios de volumes elevados de produção e de redução de custos por parte do uso das vantagens comparativas de cada parceiro envolvido no acordo. Tecnologias

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

complementares podem levar à obtenção de sinergias por troca de patentes. A cooperação pode também limitar a concorrência através de estratégias ofensivas ou defensivas concertadas entre os parceiros. Para além disso, a cooperação pode ultrapassar as barreiras governamentais ao comércio e ao investimento atuando no mercado externo através de um parceiro local. Outra razão é a possibilidade de expansão internacional através do *know-how* do parceiro local. Finalmente, há vantagens da integração quasi-vertical, como o acesso a matérias-primas, tecnologia, mão-de-obra, capital, canais de distribuição e benefícios do reconhecimento da marca. De um modo geral, os autores são unânimes em reconhecer a existência das seguintes vantagens de cooperação: redução do risco, custo (economias de escala) e acesso aos recursos (aprendizagem).

Para Child, Faulkner e Tallman (2006) as razões para desencadear a cooperação entre as empresas são as mudanças que ocorrem no meio envolvente e que ameaçam a empresa (razões externas) e o sentimento de insuficiência de recursos e de competências por parte dos gestores das empresas (razões internas). As razões externas podem ser a incerteza económica, a tendência para a globalização, a rápida evolução tecnológica e o encurtamento do ciclo de vida dos produtos (Child, Faulkner and Tallman, 2006). As razões internas mais importantes são a perceção de dependência de recursos, o interesse na aprendizagem de novos métodos, a limitação do risco, a necessidade de acelerar o ritmo de entrada no mercado, a promoção da eficiência através da minimização dos custos e a premência em melhorar o desempenho da empresa (Child, Faulkner and Tallman, 2006).

Hermosilla e Solá (1990: 12/13) encontram razões internas, competitivas e estratégicas. As razões internas, entre outras, incluem a partilha de riscos de custo, economias de escala por partilha de recursos físicos e tecnológicos, partilha de linhas de produto, canais de distribuição, quadros superiores e técnicos especializados, meios e fornecedores, e partilha de liquidez fazendo um melhor uso das disponibilidades financeiras. As razões competitivas, entre outras, radicam na possibilidade de expansão dos negócios já existentes, na antecipação da procura, na integração de processos sinérgicos, na conquista de uma posição no mercado, na redução das guerras de preços e duplicação de projetos de investigação e desenvolvimento. As razões estratégicas são evocadas, entre outras, na criação e exploração de novos negócios, na transferência de tecnologia, na diversificação de produtos, na integração vertical e horizontal de processos, na possibilidade de entrada em novos mercados, na aprendizagem e na inovação.

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

Para além das vantagens, existem riscos que as empresas correm quando celebram acordos de cooperação. O primeiro deles são os custos de procura, seleção, avaliação e negociação com os parceiros, que começam mesmo antes do acordo quando existe ainda incerteza quanto ao comportamento dos parceiros. Para além disso, existem ainda riscos relativos aos fluxos incontrolláveis de *know-how* entre os parceiros, perda de autonomia e elevados custos de coordenação, em particular nas pequenas e médias empresas onde o risco de instabilidade é maior devido a insolvência. Um elevado número de parceiros que fazem parte do acordo pode tornar a sua gestão complexa e difícil (Hermosilla & Solá, 1990).

4. Metodologia

O presente estudo tem uma natureza quantitativa, tendo sido realizado em Portugal com o objetivo de analisar a perceção dos empresários em relação às parcerias entre as pequenas e médias empresas na indústria de mobiliário.

Numa primeira parte, o estudo pretendeu analisar a perceção dos empresários da indústria de mobiliário em relação às parcerias em termos gerais. Depois, procurou identificar qual a orientação das parcerias (sistema horizontal ou vertical) mais frequente no setor. Finalmente, procurou analisar o impacto das parcerias nos negócios das empresas.

Numa fase inicial desenvolveram-se algumas conversas pessoais não estruturadas e informais, com dirigentes das indústrias de mobiliário, localizadas em Paredes e Paços de Ferreira, onde existe uma forte concentração do setor, com o intuito de compreender e enquadrar a problemática em estudo. Numa segunda fase, construiu-se um questionário estruturado para a recolha dos dados.

Na parte inicial do questionário destinado aos empresários apresentou-se logo de início uma definição de parcerias como sendo acordos formais ou informais entre duas ou mais empresas ou instituições que realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio dividindo os custos, riscos e benefícios da atividade. Além disso, referia-se logo no início que o questionário se destinava apenas a indústrias de mobiliário, para evitar que empresas não industriais respondessem ao questionário.

O questionário continha três partes, a primeira parte apresentava um conjunto de afirmações sobre as parcerias de negócios em termos gerais, onde o empresário tinha de responder mediante

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

uma escala de resposta psicométrica de Likert (1- discordo totalmente a 5 – concordo totalmente), para assim especificarem o seu nível de concordância com cada afirmação. Numa segunda parte o questionário continha perguntas de escolha múltipla sobre o tipo de parceria e parceiros.

Para seleccionar as empresas familiares da indústria de mobiliário para o estudo, os investigadores utilizaram um processo de amostragem aleatória, através de dados secundários a partir de uma base de dados (CAE`s: 3101 - fabricação de mobiliário para escritório e comércio; 3102 - fabricação de mobiliário de cozinha; 3109 - fabricação de mobiliário para outros fins; 1623 - fabricação de outras obras de carpintaria para a construção) recolhida em associações empresariais privadas, tais como a APIMA - Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins e a AEP - Associação Empresarial de Portugal e a Câmara de Comércio e Indústria. O questionário foi enviado por *e-mail*, com ajuda da plataforma online LimeSurvey, com o endereço online (<http://paol.iscap.ipp.pt/iscapsurvey/index.php?sid=37141&lang=pt>), entre os dias 1 de março e 3 de abril 2018, para 950 empresas constantes das bases de dados.

Findo este período obteve-se um total de 76 questionários utilizáveis, o que na prática corresponde a uma taxa de resposta de 8%.

As características das empresas inquiridas neste estudo são apresentadas no quadro 2. Como se observa as empresas que responderam ao inquérito situam-se, na sua maioria (55, 26%), no escalão até aos 10 trabalhadores. Em termos de volume de negócios os escalões repartem-se equitativamente entre os 100.000 e 1.000.000 de euros. Em termos gerais, podemos afirmar que a amostra corresponde à estrutura empresarial do setor industrial a estudar.

Quadro 2 – Características das empresas inquiridas

Número de trabalhadores por empresa inquirida		
Escalão	Nº	%
0-10 Trabalhadores.	42	55,26%
11-25 Trabalhadores.	14	18,42%
26-50 Trabalhadores.	6	7,89%

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

Mais de 50 Trabalhadores.	14	18,42%
Volume de negócios (Resposta facultativa)		
Escalão	Nº	%
0€-100.000€	10	13,16%
100.001€-250.000€	9	11,84%
250.001€-500.000€	10	13,16%
500.001€-1.000.000€	15	19,74%
Mais de 1.000.000€	19	25,00%
Sem resposta	13	17,11%

Na análise de dados recorreu-se a técnicas de estatística descritiva.

5. Resultados e Discussão

Das conversas informais (realizadas num período antecedente à operacionalidade dos questionários) podemos destacar o apoio dos empresários ao estudo, considerando o tema pertinente. Os empresários sugeriram também a inserção de uma definição de parcerias no questionário para evitar diferentes perceções de parcerias.

Em relação aos resultados dos questionários, podemos começar por observar a quadro 3, onde se verifica que mais de 55% dos empresários inquiridos têm parcerias estabelecidas e pretendem continuar a desenvolver novas parcerias. Isto confirma, de certa forma, que as empresas com parcerias são mais propensas e desejadas para novas parcerias (Rothaermel e Deeds, 2001). Pode-se também verificar que cerca de 17% não têm parcerias estabelecidas, mas pretendem desenvolver parcerias futuramente. De referir ainda, que apenas 25% das empresas inquiridas não têm parcerias, nem pretendem estabelecer parcerias ou nunca pensaram no assunto, o que significa que podem estar a desperdiçar novos modos de reforçar as suas capacidades competitivas.

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

Apesar de tudo, estes números demonstram que existe no setor uma cultura e dinâmica cooperativa, sendo isto um fator importante para o desenvolvimento dos negócios (Ritter & Gemünden, 2003).

Quadro 3 – Empresas com parcerias estabelecidas

Afirmações	Respostas	
	Nº	%
Sim e pretendemos renovar e/ou continuar a desenvolver novas parcerias.	43	56,58%
Sim, mas não pretendemos renovar as parcerias existentes nem celebrar novas parcerias.	1	1,32%
Não, mas pretendemos estabelecer parcerias futuramente.	13	17,11%
Não e nem pretendemos estabelecer parcerias futuramente.	3	3,95%
Não e nunca pensamos no assunto.	16	21,05%

Nota: N = 76.

No quadro 4 podemos verificar o vínculo contratual das empresas em relação às parcerias, verificando-se que apenas pouco mais de 20% têm um contrato formal. Mais uma vez, este cenário vem reforçar o papel da confiança entre parceiros, porque sem um vínculo contratual, as parcerias são asseguradas apenas pela confiança existente entre os parceiros (Grover *et al.*, 1996; Ren, Ngai & Cho, 2010; Pao *et al.*, 2015).

Quadro 4 - Vínculo/contrato legal estabelecido com o(s) parceiro(s)

Afirmações	Respostas	
	Nº	%
Sim celebramos sempre um contrato formal com os parceiros.	8	10,53%
Sim, embora também celebramos pontualmente contratos verbais.	9	11,84%

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

Não, celebramos apenas acordos/contratos verbais.	40	52,63%
Sem resposta	0	0,00%
Excluídos	19	25,00%

Nota: N = 76.

No quadro 5 podemos analisar o tipo de parcerias estabelecidas ou que as empresas pretendem estabelecer. Nesta questão os inquiridos podiam indicar mais do que uma resposta, só podendo responder apenas aquelas empresas que mantinham ou pretendiam estabelecer parcerias.

Quadro 5 - Tipo de parcerias estabelecidas ou que pretende estabelecer.

Afirmações	Respostas	
	Nº	%
Clientes (Lojista/retalhista ou grossista).	28	36.84%
Agente import/export.	24	31.58%
Fornecedores.	34	44.74%
Concorrentes.	12	15.79%
Escolas, Universidades ou Institutos Politécnicos.	7	9.21%
Associações empresariais.	18	23.68%
Clientes (público geral ou consumidor final).	14	18.42%
Outro.	3	3.95%

Nota: Resposta múltipla.

Como se pode constatar, os resultados indicam que o setor é muito dinâmico nas parcerias em sistemas verticais, isto é, parcerias com fornecedores, clientes ou outros intermediários da cadeia de valor. Sendo este setor altamente exportador. Deste modo, podemos assumir que grande parte dos parceiros são presumivelmente internacionais, demonstrando a existência de parcerias com outras empresas das cadeias globais de valor (Jorgensen & Knudsen, 2006; Kotturo & Mahanty, 2017; Donovan & Stoian, 2018).

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

No entanto, o setor é pouco dinâmico nas parcerias em sistemas horizontais (apenas 15,79% dos inquiridos), ou seja, parcerias entre concorrentes. Este resultado vem de certa forma coincidir com o cenário traçado por Laranja (2018) sobre a indústria nacional. Por um lado, nas parcerias verticais a indústria nacional tem demonstrado presença e competência, aumentando assim o desempenho e produtividade da indústria ao longo de todo processo da cadeia de valor (Yu, Yan, Cheng, 2001). Por outro lado, a indústria nacional, incluindo a indústria de mobiliário, nas parcerias horizontais é displicente e isto não é favorável ao setor e à economia nacional (Laranja, 2018). Como já se referiu, as parcerias horizontais ajudam a ultrapassar as condições, cada vez mais difíceis dos mercados, através do uso coletivo de recursos, bem como pela inovação conjunta de serviços/produtos (Verstrepen *et al.*, 2009). Além disso, a eficiência coletiva conseguida através de parcerias entre concorrentes, permite o desenvolvimento de vantagens competitivas e ajudam, sobretudo, as PME's a acederem a mercados globais/internacionais (Mesquita & Lazzarini, 2008) e a aumentarem a capacidade efetiva de resposta ao cliente (Gao *et al.*; 2017).

Por fim, pode-se destacar também as parcerias com associações empresariais, com cerca de 25% dos inquiridos envolvidos em parcerias institucionais do setor. No entanto, as parcerias com universidades e/ou escolas é ainda muito deficiente. Este tipo de parcerias é importante tendo em conta as vantagens intrínsecas mencionadas pelos diversos autores (Prigge 2005; Prigge & Torraco, 2006; Huggins & Johnston, 2010; Ebersberger & Herstad, 2012). Por conseguinte, seria interessante num futuro estudo investigar a interação entre universidades e empresas.

Como podemos verificar no quadro 6, as empresas inquiridas, em termos gerais, reconhecem a importância das parcerias por proporcionarem o acesso a novos mercados e clientes ($M = 4,81$), em especial nos mercados externos. Estes resultados corroboram com os estudos realizados por diversos autores (Reuber & Fischer, 1997; Kale & Singh, 2009; Mesquita & Lazzarini, 2008; Donovan & Stoian, 2018).

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

Quadro 6 – Perceção dos empresários sobre a cooperação empresarial

Afirmações	Discordo Totalmente Nº (%)	Discordo Nº (%)	Não concordo nem discordo Nº (%)	Concordo Nº (%)	Concordo Totalmente Nº (%)	Média	Desvio Padrão
Q1 - As parcerias empresariais permitem a partilha de pontos fortes.	0 (0,00%)	1 (1,32%)	10 (13,16%)	50 (65,79%)	15 (19,74%)	4,03	0,62
Q2 - As parcerias empresariais permitem partilha de riscos.	0 (0,00%)	6 (7,89%)	22 (28,95%)	41 (53,95%)	7 (9,21%)	3,64	0,76
Q3 - As parcerias empresariais aumentam o poder de alcance das empresas (novos mercados/clientes).	0 (0,00%)	3 (3,95%)	6 (7,89%)	43(56,58%)	24 (31,58%)	4,81	0,73
Q4 - As parcerias empresariais ajudam na redução de custos.	0 (0,00%)	4 (5,26%)	23 (30,26%)	36 (47,37%)	13 (17,11%)	3,76	0,79
Q5 - As parcerias empresariais otimizam de tarefas e processos operacionais.	0 (0,00%)	1 (1,32%)	14 (18,42%)	49 (64,47%)	12 (15,79%)	3,96	0,62
Q6 - As parcerias empresariais aumentam a capacidade em oferecer um melhor serviço aos clientes.	0 (0,00%)	4 (5,26%)	12 (15,79%)	44 (57,89%)	16 (21,05%)	3,94	0,76
Q7 - As parcerias empresariais aumentam da visibilidade da empresa.	0 (0,00%)	4 (5,26%)	19 (25,00%)	42 (55,26%)	11 (14,47%)	3,78	0,75
Q8 - As parcerias empresariais aumentam a	0 (0,00%)	1 (1,32%)	10 (13,16%)	48 (63,16%)	17 (22,37%)	4,05	0,63

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

networking (rede de contactos).							
Q9 - As parcerias empresariais ajudam a desenvolver novas perspetivas.	0 (0,00%)	0 (0,00%)	6 (7,89%)	48 (63,16%)	22 (28,95%)	4,21	0,57
Q10 - As parcerias empresariais são geralmente benéficas, mas é muito importante a escolha do parceiro.	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3 (3,95%)	24 (31,58%)	49 (64,47%)	4,56	0,63
Q11 - As parcerias empresariais aumentam o risco de perda de autonomia.	1 (1,32%)	23 (30,26%)	26 (34,21%)	23 (30,26%)	3 (3,95%)	3,05	0,90
Q12 - As parcerias empresariais não são benéficas, porque podem fazer do nosso parceiro um futuro concorrente.	3 (3,95%)	31 (40,79%)	29 (38,16%)	12 (15,79%)	1 (1,32%)	2,71	0,82
Q13 - As parcerias empresariais são uma ilusão, porque geralmente uma das partes tem tendência a focar-se apenas nos seus interesses e não nos benefícios mútuos.	1 (1,32%)	29 (38,16%)	32 (42,11%)	13 (17,11%)	1 (1,32%)	2,78	0,78

De uma forma geral, os resultados dos estudos realizados também apontam para as vantagens de as parcerias permitirem a redução de custos (Porter & Fuller, 1986; Hermosilla & Solá, 1990; Contractor & Lorange, 1998; Yu, Yan & Cheng, 2001; Magriço, 2003; Child, Faulkner & Tallman, 2006).

Convém também realçar que mais de 60% das empresas inquiridas reconhecem que as parcerias permitem otimizar tarefas e processos operacionais. Esta opinião das empresas vem

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

de certa forma confirmar os estudos realizados por Mesquita & Lazzarini (2008) e Wai & Yeung (2016), que indicam serem as parcerias um elemento crítico na otimização das operações da cadeia de valor.

No quadro 6 podemos também verificar que grande parte dos inquiridos reconhecem a importância das parcerias no desenvolvimento de novas oportunidades ($M = 4,21$), permitindo o acesso a novas tecnologias, mercados e conhecimentos (Waal et al, 2017), e funcionando também como uma fonte de inovação para as empresas (Huggins & Johnston, 2010; Ebersberger & Herstad, 2012).

Quanto à possibilidade da perda de autonomia, as empresas estão divididas, como sugere o desvio padrão relativamente elevado encontrado nas respostas. Mas, em relação às afirmações menos favoráveis sobre parcerias, as empresas inquiridas, em termos gerais, rejeitam que as parcerias são uma ilusão ou que ajudam ao desenvolvimento de concorrentes (respetivamente, $M = 2,78$; $M = 2,71$). No entanto, convém não esquecer que Cui *et al.* (2011) alertam para o perigo de comportamentos “imitativos” entre parceiros.

Por fim, convém mencionar que grande parte das empresas inquiridas considera muito relevante a escolha do parceiro ($M = 4,56$), de modo a aumentar o potencial de sucesso da parceria. Como menciona Kotler *et al.* (2011) é importante selecionar parceiros que possuam valores e objetivos compatíveis, porque a confiança, cultura cooperativa e capacidade de comunicação entre parceiros é fundamental para o sucesso da mesma (Grover et al, 1996; Rothaermel e Deeds, 2001; Ren, Ngai & Cho, 2010; Pao, et al 2015).

Para se conseguir obter uma ideia mais precisa das grandes orientações dos empresários nacionais em relações às parcerias empresariais, optou-se por realizar uma análise fatorial por componentes principais. Para isso, procedeu-se inicialmente à análise do mapa de correlações entre as treze variáveis em análise. Em consequência dos resultados foram retiradas as variáveis Q12 e Q15, por evidenciarem uma correlação superior a 0,50 entre outras variáveis. Da análise fatorial resultaram três fatores, que apresentam alfas de Cronbach superiores a 0,7, a 0,6 e 0,5, respetivamente. A variância explicada da análise está próxima dos 60%, e os indicadores de qualidade globais da análise são significativos ($KMO = 0,744$ e teste de Bartlett, 234, 439, $p=0,000$). O primeiro fator, que se designou como perceção dos benefícios, inclui as principais razões que motivaram a realização de parcerias que estão ligadas sobretudo aos benefícios que

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

delas podem resultar, como a conquista de novos mercados/clientes (Q3), a redução de custos (Q4), a oferta de um melhor serviço aos clientes (Q6), novas oportunidades de negócio (Q9) e a escolha dos parceiros para retirar todo o potencial dos benefícios (Q10). O segundo fator, designado por perceção da necessidade de partilha, inclui a partilha de pontos fortes entre os parceiros (Q1), a visibilidade da empresa (Q7) e o aumento da rede de contactos (Q8). O terceiro fator, designado perceção dos riscos, inclui o risco de perda de autonomia da empresa (Q11), o risco de concorrência (Q12) e no risco de oportunismo do parceiro que olha sobretudo para os seus interesses (Q13).

Quadro 7 – Análise fatorial de componentes principais à perceção dos empresários sobre a cooperação empresarial

Variáveis	Pesos	Valores Próprios	Variância explicada Acumulada (%)
Fator 1 – Perceção dos benefícios (Alfa Cronbach = 0,789)		2,768	25,163
Q3 - As parcerias empresariais aumentam o poder de alcance das empresas (novos mercados/clientes).	0,673		
Q4 - As parcerias empresariais ajudam na redução de custos.	0,814		
Q6 - As parcerias empresariais aumentam a capacidade em oferecer um melhor serviço aos clientes.	0,82		
Q9 - As parcerias empresariais ajudam a desenvolver novas perspetivas.	0,645		
Q10 - As parcerias empresariais são geralmente benéficas, mas é muito importante a escolha do parceiro.	0,487		
Fator 2 – Perceção da necessidade de partilha (Alfa Cronbach = 0,626)		2,004	43,386
Q1 - As parcerias empresariais permitem a partilha de pontos fortes.	0,75		
Q7 - As parcerias empresariais aumentam da visibilidade da empresa.	0,57		
Q8 - As parcerias empresariais aumentam a networking (rede de contactos).	0,777		
Fator 3 – Perceção de riscos (Alfa Cronbach = 0,543)		1,635	58,245

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

Q11 - As parcerias empresariais aumentam o risco de perda de autonomia	0,518		
Q12 - As parcerias empresariais não são benéficas, porque podem fazer do nosso parceiro um futuro concorrente.	0,80		
Q13 - As parcerias empresariais são uma ilusão, porque geralmente uma das partes tem tendência a focar-se apenas nos seus interesses e não nos benefícios mútuos.	0,718		

Notas: Método Extração - Generalized Least Squares; Rotação – Varimax; KMO=0.744; Bartlett's test of sphericity: 234,439, p=0.00.

Como já era esperado os resultados da análise fatorial reforçam a leitura anterior de que as parcerias empresariais são procuradas pelos empresários pelos benefícios que geram, sendo este o fator com maior peso na decisão dos empresários. Seguem-se, em plano menos destacado, o segundo fator que traduz a necessidade de partilha de recursos, competências e redes de contactos por parte dos empresários. Finalmente, o terceiro fator revela a consciência dos empresários pelos riscos a que um acordo de parceria está sujeito se não houver por parte dos parceiros boa-fé e empenho mútuo.

Conclusão

O presente estudo procurou analisar a importância das parcerias para as empresas da indústria de mobiliário em Portugal. A análise preliminar demonstrou que o setor é altamente dinâmico, sobretudo em parcerias verticais. Neste estudo, verifica-se também que as empresas deste setor são geralmente propensas a estabelecer parcerias e a perceção é francamente positiva em relação às vantagens intrínsecas das parcerias empresariais, realçando o impacto das mesmas na conquista de novos mercados e negócios e na otimização dos processos produtivos ao longo da cadeia de valor. No entanto, o setor é fraco nas parcerias horizontais, e isto não favorece a visibilidade, capacidade e dimensão da indústria de mobiliário nacional nas cadeias globais de valor. Outro aspeto importante nos resultados alcançados pelo estudo é o papel da “confiança” no desenvolvimento das parcerias, podendo-se mesmo afirmar que a dinâmica cooperativa do setor é assegurada essencialmente pela tutela da confiança que em geral a estrutura familiar da maior parte das empresas assegura.

Os resultados deste estudo têm importantes implicações para a indústria de mobiliário e respetivas associações empresariais do setor. A primeira, reforça o papel das parcerias no atual

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

contexto económico, marcado pela globalização. A segunda, está relacionada com a cultura cooperativa, ou seja, é importante continuar a cultivar uma cultura de confiança e de respeito entre empresários, de forma a assegurar a qualidade das parcerias. A terceira implicação indica a necessidade de promover e incentivar o desenvolvimento de parcerias horizontais, bem como a necessidade de fomentar parcerias empresas/universidades. De facto, no futuro próximo mais importante do que as exportações será a conquista de quota de mercado nas cadeias globais de valor, sendo as parcerias (horizontais ou verticais), uma forma dinâmica e privilegiada de interagir nas cadeias globais de valor, sobretudo para as empresas de menor dimensão. Não esquecer também, a importância do desenvolvimento de parcerias entre empresas/universidades que são muito importantes para a inovação e desenvolvimento das indústrias (Prigge 2005; Prigge & Torraco, 2006; Huggins & Johnston, 2010; Ebersberger & Herstad, 2012).

Porém, não se pode deixar de referir que o presente estudo apresenta algumas limitações, pois estamos perante um estudo preliminar e apenas limitado à indústria de mobiliário que tem uma implantação territorial muito bem definida (Paços de Ferreira e Paredes, em particular).

Como sugestão para futuros estudos, indica-se uma pesquisa mais alargada para outros setores de atividade, como também um estudo mais aprofundado sobre os fatores influenciadores de parcerias horizontais/verticais. Quiçá, este estudo possibilitaria uma análise comparativa destas parcerias empresariais.

Bibliografia

- ABE, M. & PROKSCH, M. (2017) "Supporting participation of Asia-Pacific SMEs in global value chains", *Journal of Korea Trade*, Vol. 21(2), 86-106.
- AURIFEILLE, J-M; SVIZZERO, S. & TISDELL, C. (2007) *Globalization and Partnerships: Features of Business Alliances and International Cooperation*, New York; Nova Science Publishers.
- BRONDONI, S. (2010), "Intangibles, Global Networks & Corporate Social Responsibility.", *Symphonya. Emerging Issues in Management (symphonya.unimib.it)*, Vol. 2, 6-24.

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. B. (2005). *Cooperative strategy*. Oxford: Oxford University Press.

- CHRISTOPHER, M., PAYNE, A. & BALLANTYNE, D. (2002), *Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 3-28.

Contractor, F. J. & Lorange, P. (1998). Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures, in: Contractor, F. J. and Lorange, P. (eds.), *Cooperative Strategies in International Business: Joint Ventures and Technology Partnerships Between Firms*, Pergamon, Amsterdam

- CUI, A., CALANTONE, R. & GRIFFITH, D. (2011), “Strategic Change and Termination of Interfirm Partnerships.”, *Strategic Management Journal*, Vol. 32(4), 402-423.

- DONOVAN, A. & STOIAN, D., (2018) "Smallholder value chains as complex adaptive systems: a conceptual framework", *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, Vol. 8(1),14-33.

- EBERSBERGER, B., & HERSTAD, S. J. (2012), “The relationship between international innovation collaboration, intramural R&D and SMEs’ innovation performance: a quantile regression approach”, *Applied Economics Letters*, Vol. 20(7), 626-630.

- EUROPEAN UNION (2010), Regulation N.º 330/2010 on the application of Article 101(3) of the Treaty on the Functioning of the European Union to categories of vertical agreements and concerted practices, OJ L102, 23.4.2010, p. 2.

- FLEMING, R. & LOW, G., (2007), “Information system outsourcing relationship model.”, *Australian Journal of Information System*. 2007, Vol. 14(2), 95-112.

- GAO, H., YANG J., YIN H. & MA, Z., (2017) "The impact of partner similarity on alliance management capability, stability and performance: Empirical evidence of horizontal logistics alliance in China", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 47 (9), 906-926

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

- GROVER, V., CHEON, M. & TENG, J. (1996), "The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions.", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 12(4), 89-116.

Hermosilla, A. & Sola, J. (1990). *Cooperação Empresarial*, Madrid. IMPI (Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial).

- HUGGINS, R. & JOHNSTON, A. (2010), "Knowledge flow and inter-firm networks: The influence of network resources, spatial proximity and firm size.", *Journal Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 22 (5), 457-484.

- IȘORAITÈ, M. (2009), "Importance of Strategic Alliances in Company's Activity", *Intellectual Economics*, Vol. 1(5), 39 - 46

- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. & WHITTINGTON, R. (2007), *Exploring Corporate Strategy*, 8th edition, England, Financial Times/ Prentice Hall.

- JORGENSEN, A. & KNUDSEN, J., (2006), "Sustainable competitiveness in global value chains: how do small Danish firms behave?", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 6(4), 449-462.

- KALE, P., & SINGH, H. (2007), "Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance management capability and firm-level alliance success.", *Strategic Management Journal*, Vol. 28(10), 981-1000.

- KOTLER, P., KARTAJAYA, H. & SETIAWAN, I. (2011), *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, Nova Jersey-EUA, John Wiley and Sons.

- KOTLER, P; WONG, V.; SAUNDERS, J. & ARMSTRONG, G.; (2005) *Principles of Marketing*, 4th European Edition, England, Pearson Education Limited.

- KOTTURO, C. & MAHANTY, B., (2017), "Determinants of SME integration into global value chains: Evidence from Indian automotive component manufacturing industry", *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 14 (3), 313-331.

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

- KOTZAB, H. & TELLER, C., (2003) "Value adding partnerships and cooperation models in the grocery industry", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33(3) 268-281.
- LAHIRI, S. & KEDIA, B. (2009), "The effects of internal resources and partnership quality on firm performance: An examination of Indian BPO providers.", *Journal of International Management*, Vol. 15(2), 209-224.
- LARANJA, M. (2018), "Projeto i2030", *Conferência Indústria 20130 - Made by Portugal*, Palácio da Bolsa, Porto, 23 de março 2018.
- LEE, J. (2001), "The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success.", *Information & Management*, Vol. 38(5), 323-335.
- LEE, J. & KIM, Y. (2007), "Information systems outsourcing strategies for affiliated firms of the Korean conglomerate groups.", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 6(3), 203-229.
- Magriço, V. (2003). *Alianças Internacionais das Empresas Portuguesas na Era da Globalização*. Oeiras, Celta Editora.
- MESQUITA, L. & LAZZARINI, S. (2008), "Horizontal and Vertical Relationships in Developing Economies: Implications for SMEs' Access to Global Markets.", *The Academy of Management Journal*, Vol. 51(2), 359-380.
- MORGANA, R. & HUNT, S. (1999), "Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy.", *Journal of Business Research*, Volume 46(3), 281-290.
- MOODYSSON, J., COENEN, L., & ASHEIM, B. T. (2008), "Explaining spatial patterns of innovation: analytical and synthetic modes of knowledge creation in the Medicon Valley life-science cluster.", *Environment and Planning A*, Vol. 40(5), 1040-1056.
- OCDE, (2018); *Embracing Innovation in Government: Global Trends 2018*, France, OCDE - OPSI (Observatory of Public Sector Innovation).

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

- OH, Y. & LEE, J., (2017) "When do firms enter a repeated partnership? The effect of contract terms and relative partner characteristics.", *Management Decision*, Vol. 55(10) 2237-2255.
- PAO, H., WU, H., HO, S. & LEE, C., (2015) "From partner selection to trust dynamics: Evidence of the cross-country partnership of Taiwanese construction firms", *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 12 (2), 128-140.
- PRIGGE, G. (2005), "University-industry partnerships: What do they mean to universities? A review of the literature." *Industry and Higher Education*, Vol. 19 (3), 221–29.
- PRIGGE, G. & TORRACO, R., (2006), "University-Industry Partnerships: A Study of How Top American Research Universities Establish and Maintain Successful Partnerships.", *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, Vol. 11(2), 89-99.
- REN, S.; NGAI, E. & CHO, V. (2010), "Examining the determinants of outsourcing partnership quality in Chinese small- and medium-sized enterprises.", *International Journal of Production Research*, Vol. 48(2), 453-475.
- REUBER, A. R. & FISCHER, E. (1997), "The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, 807–25.
- RITTER T. & GEMÜNDEN, H. (2003), "Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents.", *Journal of Business Research*; Vol. 56 (9), 745-755.
- ROTHÄRMEL, F. & DEEDS, D. (2001), "More good things are not necessarily better: An empirical study of strategic alliances, experience effects, and innovative output in high-technology start-ups", *Academy of Management Proceedings*, F1-F6.
- STEENKAMP, J., (2014) "How global brands create firm value: the 4V model", *International Marketing Review*, Vol. 31(1), 5-29.
- TRIPPL, M. (2011), "Regional innovation systems and knowledge-sourcing activities in traditional industries - evidence from the Vienna food sector.", *Environment and Planning-Part A*, Vol. 43(7), 1599.

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

- TZOKAS, N. & SAREN, M., (2004) "Competitive advantage, knowledge and relationship marketing: where, what and how?", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19 (2), 124-135.
- VERSTREPEN, S., COLLS, M., CRUIJSSEN, F. & DULLAERT, W. (2009), "A dynamic framework for managing horizontal cooperation in logistics.", *International Journal of Logistics Systems and Management*, Vol. 5(3-4), 228–248.
- WAAL, A., HABIL, D. & GOEDEGEBUURE, R. (2017) "Formulating a partnership framework for Egyptian ICT companies", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 10 (3) pp.293-312.
- WAI, H. & YEUNG, C., (2016), East Asian Industrial Transformation in the New Global Economy, *Strategic Coupling*, Vol.1 (4), 83-110.
- YOUNG, L. & WILKINSON, I., (1989) "The Role of Trust and Co-operation in Marketing Channels: A Preliminary Study", *European Journal of Marketing*, Vol. 23(2), 109-122.
- YU, Z., YAN H. & CHENG T. (2001), "Benefits of information sharing with supply chain partnerships", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 101(3), 114-121.

Webgrafia

- AEF - Associação das Empresas Familiares, disponível em <http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar>, consultado a 25 de abril 2018.
- AEPF - Associação Empresarial de Paços de Ferreira, disponível em: <https://www.aepf.pt>, consultado a 29 de março 2018.
- AIMMP – Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal, disponível em: <https://aimmp.pt/apresentacao/>, consultado a 29 de março 2018.
- APIMA - Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins, disponível em: <http://www.apima.pt>, consultado a 29 de março 2018.

**Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário:
um diagnóstico preliminar.**

- COMPETE – POFC (Programa Operacional Fatores de Competitividade), disponível em: <http://www.pofc.qren.pt/areas-do-competite/polos-e-clusters/ecossistema-de-polos-e-clusters/entity/cluster-das-empresas-de-mobiliario-de-portugal?fromlist=1>, consultado a 30 de março 2018.
- Direção Geral das Atividades Económicas (2019) - Sinopse Indústria do Mobiliário_2017. In <http://www.dgae.gov.pt/documentacao-/estatisticas/sinopses-economicas-e-setoriais.aspx>, acesso 3 de março 2019.
- HowMuch.net, disponível em <https://howmuch.net/>, consultado a 2 de abril 2018.
- INE - Instituto Nacional de Estatística, disponível em <https://www.ine.pt>, consultado a 2 de abril 2018.
- OCDE/OMC, (2013), *Interconnected Economies: benefiting from global value chains*. Preliminary Version, disponível em: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/interconnected-economies_9789264189560-en, consultado em 30 de março 2018.

How to cite this article:

Silva, P. (2019). Parcerias Empresariais na Indústria Portuguesa de Mobiliário: um diagnóstico preliminar. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 5 (9), 19-47. Disponível em <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA>