



## FACTORES EXPLICATIVOS DAS ESTRATÉGIAS DE ALIANÇA ENTRE EMPRESAS PORTUGUESAS E ESTRANGEIRAS

João Dias\*

Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa. jdias@iseg.utl.pt

Vítor Magriço\*

Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa. vmagrico@iseg.utl.pt

---

Este artigo identifica factores determinantes das estratégias de aliança entre empresas portuguesas e empresas estrangeiras, distinguindo entre condições externas e condições internas às empresas. Utiliza-se um modelo *logit* para estimar os efeitos destes factores na constituição de alianças. De acordo com as nossas expectativas, confirma-se que os principais factores determinantes das alianças são de natureza interna e que as condições externas têm um papel explicativo bastante mais reduzido.

**Palavras-chaves:** alianças internacionais, empresas portuguesas, condições externas, condições internas.

**Classificação JEL:** F23, L22

---

### INTRODUÇÃO

A literatura sobre relações de cooperação entre empresas é vasta mas encontra-se bastante fragmentada. Em termos gerais, pode dizer-se que da agenda de investigação tem feito parte um conjunto significativo de temas que tem evoluído em função dos interesses científicos dos investigadores, com particular destaque para os factores explicativos destas formas de organização (Combs e Ketchen, 1999; Dickson e Weaver, 1997; Karray, 2002; Oliver, 1990; Schermerhorn, 1975), para as vantagens que oferecem às empresas nas suas estratégias de internacionalização (Anderson e Gatignon, 1986; Chang e Rosenzweig, 2001; Hersch e Styles, 2001; Hennart, 1991; Mucchielli, 1991) e para os processos de aprendizagem que proporcionam (Iyer,

---

\* Agradecemos as sugestões de dois "referees" anónimos. Quaisquer erros ou omissões são da nossa inteira responsabilidade.

2002). Porém, não há um paradigma teórico claramente dominante que sirva de matriz ao conjunto dos trabalhos até agora realizados.

Este artigo insere-se no conjunto da literatura que pretende identificar os factores explicativos da formação de alianças. A ênfase é colocada particularmente em dois conjuntos de determinantes: a) nas condições externas às empresas, supostamente responsáveis pela redefinição constante de estratégias e, conseqüentemente, da vontade de cooperar e b) nas condições internas das empresas, supostamente explicativas da capacidade de envolvimento em estratégias de cooperação. Argumenta-se, no entanto, que as condições externas são menos importantes na explicação dos comportamentos de aliança do que as condições internas porque, enquanto que as primeiras tendem a afectar de igual forma todas as empresas, as segundas são específicas de cada empresa. O estudo é constituído por um conjunto de empresas portuguesas que responderam a um inquérito, parte das quais declararam estar envolvidas em alianças com empresas estrangeiras.

Os contributos do trabalho para o estudo do fenómeno das alianças entre empresas são basicamente de dois tipos.

O primeiro, de natureza mais doméstica, tem a ver com o facto de se tratar de um tema que, embora abundantemente tratado na literatura estrangeira, tem sido insuficientemente abordado por investigadores portugueses. Esta insuficiência tem a ver com o facto do fenómeno das alianças que envolvem empresas portuguesas e empresas estrangeiras ser ainda encarado em Portugal como marginal, isto é, empiricamente pouco significativo, o que nem sempre corresponde à realidade. Espera-se, assim, que os resultados agora apresentados possam contribuir para uma melhor compreensão do comportamento das empresas portuguesas em matéria de cooperação internacional.

O segundo, de natureza mais geral, tem a ver com a forma como as condições internas e as condições externas são tratadas nos estudos sobre determinantes dos comportamentos de aliança. Por um lado, atribui-se importância tanto às condições internas como externas mas não se salienta a interligação entre umas e outras nas explicações propostas (Park *et al*, 2002). Por outro lado, as condições internas são frequentemente vistas como *handicaps* que despertam nas empresas a vontade de colaborar, como acontece na teoria da dependência de recursos. Assume-se que, se uma empresa tem vantagem em se aliar, o problema seguinte reside apenas na escolha do melhor parceiro a seleccionar de uma *pool* de parceiros mais ou menos vasta. Ora, os dados utilizados sobre empresas portuguesas vêm corroborar a opinião de alguns autores e os resultados de alguns estudos feitos no estrangeiro onde se conclui que tem que haver um estágio intermédio em que a empresa tem que avaliar as suas condições internas em matéria de capacidade para atrair potenciais parceiros. A não existência de tais condições invalida qualquer estratégia de reacção às condições externas assente em relações de cooperação.

O texto está estruturado em três secções, para além desta introdução e da conclusão. Após um breve enquadramento teórico onde se discute a relação esperada entre condições externas/condições internas e propensão ao estabelecimento de alianças (secção 1), apresentam-se as hipóteses, o modelo e os dados utilizados (secção 2). Os resultados da avaliação empírica são apresentados na secção 3.

## 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

As alterações estruturais que têm afectado a generalidade das empresas durante os últimos vinte anos estão claramente identificadas. Tais alterações têm sido determinadas pelo processo de globalização das economias, o que tem obrigado as empresas a redefinirem permanentemente as suas estratégias. No caso das empresas europeias, acrescem aos efeitos da globalização as consequências derivadas da dinâmica do próprio processo de integração, com destaque para a criação do mercado único europeu em 1993 e posterior introdução do euro.

Tem-se admitido que as alianças são em larga medida explicadas por estas alterações, isto é, constituem uma resposta das empresas à alteração das bases concorrenciais a que estavam habituadas (Chesnais, 1988; Delapierre, 1991; Jolly, 1993; Mucchielli, 1991). Ao passar-se de um ambiente cuja evolução é relativamente previsível para outro mais fluído e incerto, as empresas são obrigadas a definir objectivos e a delinear novas estratégias. Alguns dos factores associados a esta alteração e que mais afectam a vida das empresas estão claramente identificados:

- *Factores tecnológicos*: a globalização tem sido acompanhada e é também explicada por uma importante revolução tecnológica, vulgarmente designada por revolução tecnológica da informação e da comunicação. Uma das características desta revolução tecnológica é que ela obriga as empresas a atingir massa crítica financeira muito significativa para se manterem na fronteira tecnológica, sob pena de serem ultrapassadas pelos concorrentes. Por outro lado, esta revolução caracteriza-se também pela exigência de um grande entrosamento entre diversas áreas do saber (interdisciplinaridade científica e tecnológica). Torna-se difícil para cada empresa dominar simultaneamente todas as áreas tecnológicas relevantes para a sua actividade. Por outro lado ainda, a obsolescência tecnológica obriga a que as empresas sejam altamente dinâmicas, quer ao nível da captação de novas capacidades tecnológicas, quer ao nível do acesso a mercados amplos que permitam a rentabilização dos investimentos efectuados.
- *Factores associados ao comportamento dos concorrentes*: as posições de mercado das empresas estão cada vez mais ameaçadas pela entrada

de novos concorrentes, nos mercados domésticos e nos mercados externos, em resultado de uma diminuição das barreiras à entrada explicada pelos processos de abertura das economias e pela difusão tecnológica acelerada.

- *Factores associados ao comportamento dos consumidores:* o desenvolvimento das comunicações, em particular das telecomunicações, tem permitido que a informação sobre os produtos chegue de forma cada vez mais rápida a um número cada vez maior de potenciais consumidores. Adicionalmente, o desenvolvimento de tecnologias que possibilitam um tratamento acelerado de dados permite que cada consumidor possa tomar decisões mais adequadas em presença de um maior volume de informação. Tais fenómenos criam novas oportunidades de negócio mas geram também uma dinâmica de alteração de gostos e de hábitos (volatilidade da procura) que origina incerteza para as empresas.
- *Factores associados à obtenção de recursos financeiros:* as alterações de estratégia impostas às empresas pelas três condicionantes anteriores implicam o acesso a recursos financeiros que, frequentemente, estão muito para além da capacidade de autofinanciamento das empresas. Deste modo, a maior ou menor dificuldade de acesso a recursos financeiros pode constituir também uma condicionante externa das empresas e um factor explicativo externo das estratégias de aliança.
- *Factores associados à obtenção de recursos humanos:* do mesmo modo, o processo de globalização impõe às empresas a necessidade de acesso a mão-de-obra com competências específicas. Ora, em muitos casos, o mercado doméstico não está em condições de responder a esta solicitação. Assim, as estratégias de aliança, em particular as alianças internacionais, podem constituir também uma forma de acesso a recursos humanos que de outra forma não poderiam ser obtidos pelas empresas.

As alianças têm sido vistas, portanto, como uma forma de reacção das empresas, frequentemente incentivada pelos Estados, aos condicionalismos impostos pelo processo de globalização ou como uma resposta adaptativa das empresas às condições do meio envolvente (Koza e Lewin, 1998). Estas formas de organização, que põem em causa certos paradigmas teóricos tradicionais assentes na concepção de conflitualidade e antagonismo (Gonçalves e Faustino, 1996; Rizopoulos e Grégoire-Borzeda, 2001), modificam profundamente as fronteiras entre empresa e mercado (Mouline, 1999). Com efeito, elas dão origem a redes de abrangência internacional (Lorga, 2003) que constituem frequentemente espaços privilegiados de aprendizagem entre empresas, com particular destaque para a aprendizagem tecnológica entre empresas com assimetria de competências (Zanfei, 1994). A capacidade competitiva de uma empresa passou a ser avaliada não apenas em função das suas características internas mas também a partir das

relações de cooperação que consegue estabelecer com outras empresas (Parkhe, 1991). Assim, na era da globalização, as alianças constituem frequentemente uma necessidade e não apenas uma opção estratégica (Ohmae, 1989; Parise e Henderson, 2001; Simões, 1997), mas uma necessidade cuja satisfação não está ao alcance de todas as empresas.

Perante os novos desafios que a alteração das bases concorrenciais impõe, as reacções das empresas em geral têm sido basicamente de dois tipos. Por um lado, tentam adaptar-se às novas condições (reacção de adaptação); por outro lado tentam elas próprias influenciar essas mesmas condições (reacção estratégica). As opções que se colocam para desencadear qualquer destes dois tipos de reacção são múltiplas. Em particular, a empresa pode tentar resolver sozinha os novos constrangimentos (estratégia *exit*) se tiver condições suficientes para isso, ou pode estabelecer relações de cooperação com agentes externos (estratégia *voice*)<sup>1</sup> no caso de não possuir essas condições. Assim, as alterações do meio envolvente constituem determinantes das estratégias de aliança, mas também de outras estratégias.

Porém, para empresas que não apresentam competências fortes, como é o caso da maior parte das empresas portuguesas, a possibilidade de optar por formas de organização baseadas em alianças encontra-se limitada por dificuldades em suscitar o interesse de potenciais parceiros. Assim, os factores determinantes ou os motivos que conduzem as empresas a optar por estratégias de aliança devem ser procurados nas condições externas que condicionam o comportamento das empresas mas também e sobretudo nas condições internas de que estas dispõem para atrair parceiros e gerir processos de cooperação.

As condições externas determinam os objectivos a atingir pelas empresas, embora não determinem só por si a forma como esses objectivos irão ser atingidos. Dadas as alterações no ambiente concorrencial exemplificadas anteriormente, pode admitir-se que, actualmente, os objectivos de muitas empresas passam pela obtenção de recursos financeiros suficientes para poderem desenvolver actividades de I&D próximas da fronteira tecnológica, pelo domínio simultâneo de diversas áreas científicas, pela capacidade de antecipação ao nível da criação de novos produtos, pela capacidade de prever/influenciar o comportamento dos concorrentes, pela capacidade de avaliar em tempo real as alterações no comportamento dos consumidores, etc.

Perante estes e eventualmente outros objectivos, as empresas tentam definir estratégias no sentido de os alcançar. Contudo, tais estratégias são obviamente definidas em função das condições internas da empresa. Certas opções,

<sup>1</sup> As expressões *exit* e *voice* foram introduzidas por Hirschman (1970). Dunning (1995) utiliza estas duas expressões para caracterizar o comportamento das empresas perante as falhas de mercado. A empresa segue uma estratégia *exit* quando, perante tais falhas, substitui o mercado por uma ordem administrativa interna e opta por uma estratégia *voice* quando colabora com o mercado, isto é, com os compradores dos seus produtos ou os fornecedores dos seus *inputs*, para reduzir ou eliminar as falhas.

consideradas adequadas para alcançar os objectivos definidos, terão que ser postas de lado se a empresa não reunir as condições internas necessárias à sua implementação. Em particular, a empresa só optará por uma estratégia de alianças se a sua situação interna o permitir. Assim, a cooperação entre empresas é, em larga medida, explicada pelo processo de globalização mas também pelas condições internas da empresa.

A teoria da dependência de recursos (Pfeffer e Nowak, 1976; Pfeffer e Salancik, 1978) introduz de forma explícita na discussão a questão das condições internas das empresas propícias ao estabelecimento de alianças. De acordo com esta teoria, o que potencia o estabelecimento das alianças são os *handicaps* das empresas. Desenvolvimentos posteriores advogam mesmo que seriam as empresas mais fracas, nomeadamente as pequenas e médias empresas que, à partida, mais motivos teriam para optar por estratégias de aliança (Steensma *et al*, 2000), ou seja, em comparação com as empresas com melhores condições internas, as empresas com piores condições teriam uma maior necessidade de estabelecer alianças.

Embora a teoria da dependência de recursos constitua uma explicação atractiva para o estabelecimento de alianças, não fornece necessariamente uma explicação completa das condições que conduzem ao seu aparecimento (Park *et al*, 2002). As críticas que lhe têm sido dirigidas baseiam-se em dois argumentos essenciais: a) as empresas menos dotadas de recursos internos têm uma capacidade menor para tirar partido das vantagens oferecidas pelos parceiros e assimilar as competências que lhe são postas à disposição no seio de uma aliança e b) tais empresas têm uma capacidade menor para atrair potenciais parceiros. Quer num caso quer noutro, o resultado é contrário ao previsto pela teoria da dependência de recursos, isto é, seriam as empresas com melhores condições internas as mais propensas ao estabelecimento de alianças (Shan, 1990).

Este tipo de argumentação sugere que nem todas as empresas estão em condições de estabelecer alianças mesmo que as alterações da envolvente externa assim o determinem. A cooperação não pode, portanto, ser adequadamente explicada se não se tiver devidamente em conta as condições internas de cada empresa, ou, na terminologia de Karray (2002), as suas competências. McWilliams e Gray (1995) defendem que tal como certos factores do meio envolvente da empresa podem ser apresentados como determinantes da escolha da forma de organização óptima, o mesmo deve ser feito para certas condições internas, como a dotação de recursos da empresa. Em particular, quando a aliança constitui uma opção organizacional, a empresa deve, em primeiro lugar, avaliar as suas condições internas e levar em consideração a presença ou a ausência de recursos essenciais para a implementação de tal opção.

Ainda segundo McWilliams e Gray (1995), as condições internas da empresa em matéria de recursos podem representar vantagens ou desvantagens. As alianças constituem uma opção particularmente atractiva quando a empresa é forte em

determinados recursos mas fraca noutros. A formação de alianças está condicionada pela complementaridade de recursos entre os parceiros (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996). Independentemente das condições externas, as condições internas afectam a capacidade de cada empresa para optar por relações de cooperação, agindo como incentivos ou como limitações.

Park *et al* (2002) examinam explicitamente as interações entre condições internas e condições externas nos comportamentos de aliança. Argumentam que as empresas usam as relações de cooperação como mecanismo de adaptação às condições externas, mais concretamente às condições de mercado, mas que as decisões são também condicionadas pelas condições internas em matéria de recursos. A evolução do meio envolvente em interacção com as condições internas da empresa afectam o incentivo e a capacidade para formar alianças (Park *et al*, 2002). Ainda segundo estes autores, um dos pressupostos das alianças é que os parceiros devem estar em condições de reciprocidade em matéria de benefícios. Assim, as condições internas influenciam não apenas o desejo, mas também a capacidade para estabelecer uma aliança. As alterações do meio envolvente constituem uma condição necessária para o estabelecimento de alianças mas não uma condição suficiente, isto é, para que uma aliança se concretize é necessário que as empresas possuam determinados recursos para poderem atrair potenciais parceiros.

Neste artigo defende-se, portanto, que uma estrutura teórica que articule condições externas e condições internas pode ser adequadamente utilizada para explicar as estratégias das empresas em geral e as estratégias de aliança em particular. As condições externas são importantes para a determinação da estratégia a seguir na medida em que determinam os objectivos a atingir. Uma aliança pode constituir uma opção adequada em presença de determinados objectivos. A experiência parece mostrar que, nos últimos anos, tal opção tem-se mostrado de facto adequada para enfrentar os desafios da globalização, dado o crescimento acentuado das estratégias de aliança. Contudo, as condições internas da empresa impõem restrições importantes sobre a possibilidade duma estratégia de promoção dos objectivos fixados baseada em relações de cooperação, como a experiência portuguesa parece mostrar.

## 2. OS DADOS, AS HIPÓTESES E O MODELO A ESTIMAR

O estudo das alianças entre empresas depara-se com a ausência de uma definição consensual, o que cria dificuldades acrescidas quando se tem que comparar resultados. A definições mais restritivas centradas na forma particular de aliança que é a *joint-venture*, opõem-se outras mais abrangentes que podem incluir simples operações de licenciamento de tecnologia e operações de fusão

entre empresas. No âmbito deste trabalho, entendeu-se a aliança como um contrato de cooperação, escrito ou meramente verbal, celebrado entre duas ou mais empresas, privadas ou públicas, sendo pelo menos uma portuguesa e outra estrangeira, através do qual se comprometem, durante um período mais ou menos longo (superior a um ano), a manter relações privilegiadas, com vista a transaccionar ou a produzir bens, serviços, tecnologias, conhecimentos, etc. Excluíram-se desta definição os entendimentos entre empresas que possam ter tido como objectivo principal a fixação de preços ou de quotas de mercado.

Os dados utilizados na estimação do modelo que se apresenta a seguir foram obtidos através de um inquérito realizado a uma amostra de empresas portuguesas. O conjunto das empresas inquiridas (2.835) foi seleccionado de entre as 10.000 maiores empresas portuguesas inscritas na Base Belém (INE) e pertencentes às divisões CAE Rev-2 entre 01 e 41. Dentro de cada divisão e por razões orçamentais, o inquérito foi enviado apenas às 50% maiores empresas (número de trabalhadores). Obtiveram-se 435 respostas, das quais foi necessário eliminar algumas por deficiências várias.

Da amostra final retida de 335 observações, constata-se que os sectores mais dinâmicos, em termos de constituição de alianças, são as *indústrias alimentares e bebidas* (código 15 da CAE) e *fabricação de máquinas e de equipamentos n.e.* (código 29), com 12% e 14% do total. Comparando as empresas com e sem acordos, observa-se que as primeiras têm uma idade média um pouco mais elevada (33 contra 28 anos) e uma dimensão (em número de trabalhadores) e vendas por trabalhador superior ao dobro das empresas sem acordos (médias de 664 trabalhadores e 187055 euros por trabalhador nas primeiras, contra 231 trabalhadores e 75865 euros nas segundas). As empresas com acordos são também mais internacionalizadas do que as que não têm acordos (nível médio de internacionalização de 3,7, contra 2,8, numa escala de 1 a 5) e têm uma maior propensão a desenvolver actividades de I&D (51% contra 24%).

Como se disse anteriormente, o objectivo do trabalho é encontrar factores determinantes das alianças entre empresas portuguesas e empresas estrangeiras, articulando dentro do mesmo modelo variáveis reveladoras tanto das condições envolventes das empresas portuguesas como das suas condições internas. Neste sentido e seguindo a metodologia de outros trabalhos (Dickson e Weaver, 1997; Karray, 2002; Park *et al*, 2002; Robertson e Gatignon, 1998; Shan, 1990; Steensma *et al*, 2000), optou-se pela formulação de um modelo *logit* em que a variável dependente é binária, codificada com o valor 1 para observações com acordo e 0 no caso contrário:



$$E[y|x] = f(Z, W) \\ = \frac{e^{Z\beta + W\gamma}}{1 + e^{Z\beta + W\gamma}}$$

A probabilidade duma determinada empresa portuguesa entrar numa aliança com uma empresa estrangeira, isto é,  $E[y|x]$  é, assim, função de um conjunto de variáveis pertencentes a duas categorias: a) variáveis que revelam as condições externas condicionantes das estratégias da empresa portuguesa (Z) e b) variáveis que revelam as condições internas dessa mesma empresa (W). A hipótese a testar relativamente a Portugal é a seguinte:

*Hipótese – As condições internas, isto é, as variáveis incluídas em W, tendem a ser mais importantes na determinação dos comportamentos de aliança dos que as condições externas, isto é, as variáveis incluídas em Z.*

O argumento subjacente a esta hipótese é o de que embora as alterações do meio envolvente impostas pelo processo de globalização determinem para as empresas uma redefinição de objectivos e a implementação de novas estratégias que podem passar pelo estabelecimento de alianças, estas não constituem a única opção. Não celebrar alianças não significa estar imune ou não reagir à alteração das condições externas; a empresa pode optar por outro tipo de estratégia. Assim, espera-se que, para a maior parte das variáveis incluídas em Z, os coeficientes sejam estatisticamente não significativos. No entanto, as empresas que celebraram alianças devem possuir determinadas condições internas, esperando-se, portanto, coeficientes positivos e estatisticamente significativos para a maior parte das variáveis incluídas em W.

As variáveis consideradas em Z derivam da argumentação desenvolvida na secção anterior. Assim, teve-se em linha de conta que as condições externas têm basicamente a ver com cinco grupos de condicionantes: tecnologia, concorrência, procura, acesso a recursos financeiros e acesso a recursos humanos. Neste sentido, pediu-se no inquérito que os dirigentes empresariais classificassem numa escala de 1 a 5 a intensidade com que estes factores (Quadro 1) têm condicionado a definição de estratégias para a sua empresa (1 – não condiciona e 5 – condiciona fortemente). No caso das condicionantes tecnológicas e das condicionantes associadas à concorrência, o inquérito permite uma desagregação por items, tendo-se achado conveniente manter essa desagregação no sentido de aumentar o nível de detalhe da análise.

A escolha das variáveis a incluir em W (Quadro 2) aparece condicionada pelos dados do inquérito e pela preocupação em incorporar no modelo as variáveis mais frequentemente utilizadas noutros trabalhos sobre determinantes dos

QUADRO 1

**Variáveis independentes incluídas em Z**  
*(Factores que têm condicionado as estratégias das empresas portuguesas)*

---

TEC1	- Ritmo dos desenvolvimentos tecnológicos
TEC2	- Complexidade dos desenvolvimentos tecnológicos
TEC3	- Custo da inovação tecnológica
TEC4	- Dificuldade de acesso a tecnologias ou conhecimentos
CPP	- Concorrência no mercado português, de empresas portuguesas
CPE	- Concorrência no mercado português, de empresas estrangeiras
CESP	- Concorrência em Espanha
CUE	- Concorrência na UE, excepto Portugal e Espanha
CRM	- Concorrência fora da UE
CGP	- Comportamento geral da procura
FRF	- Dificuldade de acesso a recursos financeiros
FPE	- Dificuldade de acesso a pessoal especializado

---

comportamentos de aliança: a dimensão da empresa, o seu desempenho, a intensidade do esforço em actividades de I&D, a antiguidade da empresa, o sector a que pertence e a experiência em alianças anteriores. Destas seis variáveis, não foi possível utilizar as duas últimas. Em relação à experiência em alianças anteriores, o inquérito não fornece informação. Quanto ao sector de actividade a que a empresa pertence, a dimensão da amostra não permite o tratamento adequado desta variável. Em contrapartida, optou-se por introduzir como variável explicativa o nível de internacionalização da empresa porque se considerou poder ser uma variável importante para explicar o caso particular das alianças internacionais.

QUADRO 2

**Variáveis independentes incluídas em W**  
*(Indicadores da situação da empresa que traduzem as suas condições internas)*

---

NT	- Dimensão da empresa em número de efectivos
VNPT	- Volume de negócios por trabalhador
ANT	- Antiguidade da empresa
I&D	- Variável artificial que assume o valor 1 no caso da empresa desenvolver actividades de I&D e 0 no caso contrário
INT	- Nível de internacionalização da empresa declarado pela própria e graduado entre 1 (não internacionalizada) e 5 (fortemente internacionalizada)

---

Embora a relação esperada entre dimensão e propensão ao estabelecimento de alianças não seja consensual, esta variável tem sido objecto de atenção

sistemática por parte de um conjunto muito significativo de autores. Gomes-Casseres (1997) argumenta que as grandes empresas que têm capacidade para dominar o mercado têm um incentivo menor para se envolverem em alianças. Este resultado esperado pode também ser deduzido de Rothweel (1983) que defende que as pequenas empresas apresentam certas vantagens ao nível da inovação, constituindo, portanto, bons parceiros em alianças tecnológicas. Moenart *et al* (1990) argumentam no mesmo sentido, defendendo que as grandes empresas preferem inovar sozinhas enquanto que as pequenas são obrigadas a aliar-se em resultado da escassez de recursos internos.

Por outro lado, Steensma *et al* (2000) são de opinião que a dimensão fornece uma medida da capacidade da empresa para aproveitar economias de escala e é um indicador da suficiência de recursos da empresa. Assim, as maiores empresas seriam mais propensas ao estabelecimento de alianças porque constituem parceiros mais atractivos. No mesmo sentido argumentam Foster e Meinhard (2002) ao afirmarem que as grandes organizações têm mais recursos para partilhar.

A relação esperada entre a antiguidade da empresa e a formação de alianças também não é clara. Os argumentos têm sido avançados em dois sentidos. Por um lado, defende-se uma relação esperada positiva em consequência de uma suposta falta de confiança dos potenciais parceiros em relação a empresas que não têm experiência. Por outro lado, tem-se argumentado também a favor de uma relação esperada negativa no pressuposto de que as empresas mais jovens recorrem mais a estratégias de aliança no sentido de adquirirem uma certa legitimidade (Baum e Oliver, 1991; Stuart *et al*, 1999) e as mais antigas têm maior dificuldade em alterar rotinas (Levitt e March, 1988). Foster e Meinhard (2002) argumentam que entrar numa aliança pode ser problemático para uma organização jovem dado que esta se confronta com uma série de prioridades que fazem apelo aos seus recursos internos e que os indisponibiliza para serem postos à disposição dos parceiros. Assim, seria de esperar que as organizações mais antigas revelassem uma propensão maior para o estabelecimento de alianças.

Diversos estudos têm considerado o desempenho das empresas como um factor importante que afecta a formação de alianças. Burgers *et al* (1993) defende que as empresas com pior desempenho têm um incentivo maior para participar em alianças porque são menos capazes de enfrentar sozinhas as condições externas adversas. Park *et al* (2002) introduzem no seu modelo explicativo das estratégias de aliança o volume anual de vendas como *proxy* para o desempenho das empresas.

A intensidade das despesas em I&D, mais concretamente o peso das despesas em I&D no volume de vendas, é outra variável que também tem sido usada como determinante dos comportamentos de aliança. Segundo Karray (2002) espera-se uma relação positiva entre esta variável e a propensão ao estabelecimento de alianças porque valores elevados são um sinal da capacidade de absorção por parte da empresa que se alia.

Podem, portanto, ser utilizados argumentos que sustentam uma relação positiva esperada entre a propensão ao estabelecimento de alianças e algumas das variáveis acabadas de apresentar, do mesmo modo que se podem apresentar argumentos para defender uma relação negativa. No entanto e de acordo com a tese defendida neste artigo, serão as empresas com melhores condições internas as mais propícias ao estabelecimento de alianças.

### 3. RESULTADOS

A análise preliminar dos dados permitiu concluir que as condições externas que mais influenciam a definição de estratégias das empresas portuguesas são, em primeiro lugar, o comportamento geral da procura, em segundo lugar o custo da inovação tecnológica, e em terceiro lugar a concorrência no mercado português e a dificuldade de acesso a pessoal especializado. As restantes condicionantes estratégicas são relativamente menos importantes para as empresas portuguesas (valores inferiores a 3) (Quadro 3).

QUADRO 3

**Média dos valores das variáveis independentes incluídas em Z**

- Comportamento geral da procura	3,6
- Custo da inovação tecnológica	3,1
- Concorrência no mercado português, de empresas portuguesas	3,0
- Dificuldade de acesso a pessoal especializado	2,9
- Concorrência no mercado português, de empresas estrangeiras	2,8
- Ritmo dos desenvolvimentos tecnológicos contemporâneos	2,8
- Dificuldade de acesso a recursos financeiros	2,8
- Complexidade dos desenvolvimentos tecnológicos contemporâneos	2,7
- Concorrência em Espanha	2,6
- Concorrência na UE, excepto Portugal e Espanha	2,6
- Concorrência fora da UE	2,6
- Dificuldade de acesso a tecnologias ou conhecimentos	2,4

Os resultados obtidos na estimação do modelo e relativos às variáveis incluídas em Z estão, em geral, de acordo com o esperado. Todos os parâmetros estimados associados às variáveis independentes são estatisticamente não significativos, à excepção do parâmetro associado à variável "concorrência na União Europeia". Estes resultados revelam, portanto, que as condições externas tendem a não

determinar a escolha da opção por estratégias de aliança em detrimento de outras opções<sup>2</sup>.

QUADRO 4

Resultados da estimação do modelo *logit*

	Coefficiente	Erro-padrão	Valor-p
Constante	-6,1	1,21	0,00
ANT	0,012	0,0067	0,07
NT	0,00037	0,00021	0,09
VNPT	0,000013	0,000008	0,10
I&D	0,94	0,37	0,01
INT	0,33	0,15	0,03
CPP	0,07	0,15	0,64
CPE	0,21	0,15	0,16
CESP	-0,06	0,16	0,71
CUE	0,60	0,18	0,001
CRM	-0,18	0,14	0,22
TEC1	-0,006	0,32	0,99
TEC2	0,07	0,32	0,83
TEC3	0,05	0,19	0,80
TEC4	-0,02	0,20	0,92
CGP	0,02	0,19	0,92
FRF	0,10	0,15	0,49
FPE	-0,05	0,17	0,79
N	335		
Log-verosimilhança	-113,4		
% previsões correctas	86		
$\chi^2$	59,0		0,00

A estatística  $\chi^2$  é relativa ao ensaio das exclusão conjunta das variáveis explicativas.

<sup>2</sup> Apesar de não estarmos exactamente no contexto do modelo de regressão linear e da estimação pelo método dos mínimos quadrados, os resultados aqui apresentados poderão vir afectados por problemas de multicolinearidade. A matriz de correlações (em anexo) mostra que os coeficientes de correlação envolvendo as variáveis relativas às condições internas são baixos. Quanto aos referentes às condições externas, destaca-se claramente o coeficiente de correlação entre as variáveis tecnológicas TEC1 e TEC2, com o valor de 0,88. O "número de condição" calculado para a matriz das observações dos regressores é superior a 20 (é igual a 26), sugerindo eventuais problemas de multicolinearidade. O valor mais elevado para o "factor de inflação da variância" (FIV), verificado justamente para estas duas variáveis é, no entanto, de apenas 4,7 e 4,8, abaixo, portanto, dos valores apontados como críticos por alguns autores. De qualquer forma, a eliminação de TEC1 ou TEC2 reduz substancialmente os valores do "número de condição" (que desce para 15) e FIV, mas não altera de forma significativa os resultados, quer quanto às estimativas dos coeficientes quer quanto à sua significância estatística. Isto sugere, portanto, que, no presente contexto, a multicolinearidade não parece ser um problema real.

## Referências bibliográficas

- Anderson, Erin e Hubert Gatignon (1986), "Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions", *Journal of International Business Studies*, Fall, 1-26.
- Baum, J. A. e C. Oliver (1991), "Institutional linkages and organizational mortality", *Administrative Science Quarterly*, 36 (2), 187-218.
- Burgers, W. P.; C. W. Hill e W. C. Kim (1993), "A theory of global strategic alliances: the case of the global auto industry", *Strategic Management Journal*, 14, 419-432.
- Chang, Sea-Jin e Philip M. Rosenzweig (2001), "The choice of entry mode in sequential foreign direct investment", *Strategic Management Journal*, 22, 747-776.
- Chesnais, François (1988), "Les accords de coopération technique entre firmes indépendantes" *STI Revue*, 4, 55-132.
- Combs, James G. e David J. Ketchen (1999), "Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics", *Strategic Management Journal*, 20, 867-888.
- Delapierre, Michel (1991), "Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat? Les stratégies des groupes européens du traitement de l'information", *Revue d'Economie Industrielle*, 55, 135-161.
- Dickson, Pat H. e K. Mark Weaver (1997), "Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use", *Academy of Management Journal*, 40 (2), 404-425.
- Dunning, John H. (1995), "Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism", *Journal of International Business Studies*, third quarter, 461-491.
- Eisenhardt, K. e C. Schoonhoven (1996), "Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms", *Organization Science*, 7, 136-150.
- Foster, Mary K. e Agnes G. Meinhard (2002), "A regression model explaining predisposition to collaborate", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31 (4), 594-564.
- Gomes-Casseres, B. (1997), "Alliance strategies of small firms", *Small Business Economics*, 9, 33-44.
- Gonçalves, Vítor F. C. e Rui Faustino (1996), *Alianças Estratégicas: Situação na Banca Portuguesa*, 34 pp.
- Hennart, Jean-François (1991), "The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States", *Management Science*, 37 (4), 483-497.
- Hersch, Lisa e Chris Styles (2001), "International joint ventures: a political economy framework", *Australasian Marketing Journal*, 9 (1), 20-32.
- Hirschman, A. O. (1970), *Exit Voive and Loyalty*, Harvard University Press, Cambridge, 227 pp.
- Iyer, Karthik N. S. (2002), "Learning in strategic alliances: an evolutionary perspective", *Academy of Marketing Science Review*, 2002 (10), 1-14.
- Jolly, Dominique (1993), "Alliances stratégiques inter-entreprises: champ d'application et explications théoriques", *Gestion 2000*, 5, 71-92.
- Karray, Zouhour (2002), "Les déterminants de la coopération technologique des firmes – une approche par les compétences appliqué à l'industrie française", *Économie Appliquée*, 55 (4), 121-158.
- Koza, Mitchell P. e Arie Y. Lewin (1998), "The co-evolution of strategic alliances", *Organization Science*, 9 (3), 255-264.
- Levitt, B e J. G. March (1988), "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lorga, Susana (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas – Conceitos e Teorias*, Verbo, Lisboa, 139 pp.
- McWilliams, Abigail e Samuel R. Gray (1995), "Understanding quasi-integration", *Journal of Business Strategies*, 12 (1), 69-85.
- Moenaert, R. K.; D. Deschoolmeester, A. De Meyer e J. Barb (1990), "Organizational strategy and resource allocation for technological turnaround", *R&D Management*, 20 (4), 291-303.

- Mouline, Abdelaziz (1999), "Les accords de coopération inter-entreprises dans les technologies de l'information: nouveaux apports quantitatifs e qualitatifs", *Revue d'Économie Industrielle*, 89, 85-106.
- Mucchielli, Jean-Louis (1991), "Alliances stratégiques et firmes multinationals: une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation", *Revue d'Économie Industrielle*, 55, 118-134.
- Ohmae, Kenichi (1989), "The global logic of strategic alliances", *Harvard Business Review*, March-April, 143-154.
- Oliver, Christine (1990), "Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions", *Academy of Management Review*, 15 (2), 241-265.
- Parise, S. e J. C. Henderson (2001), "Knowledge resource exchange in strategic alliances", *IBM Systems Journal*, 40 (4), 908-924.
- Park, Seung Ho; Rongxin Chen e Scott Gallagher (2002), "Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups", *Academy of Management Journal*, 45 (3), 527-545.
- Parkhe, Arvind (1991), "Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances", *Journal of International Business Studies*, fourth quarter, 579-601.
- Pfeffer, J. e P. Nowak (1976), "Joint ventures and interorganizational interdependence", *Administrative Science Quarterly*, 21.
- Pfeffer, J. e G. R. Salancik (1978), *The external Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, London: Harper an Row.
- Rizopoulos, Yorgos e Cécile Grégoire-Borzeda (2001), "Interations durables, coopération et confiance – enseignements d'une enquête", *Revue d'Économie Industrielle*, 96, 55-80.
- Robertson, Thomas S. e Hubert Gatignon (1998), "Technology development mode: a transaction cost conceptualization", *Strategic Management Journal*, 19, 515-531.
- Rothwell, R. (1983), "Innovation and firm size: the case of dynamic complementarity", *Journal of General Management*, 8 (6), 5-25.
- Schermerhorn, John R. (1975), "Determinants of interorganizational cooperation", *Academy of Management Journal*, 18 (4), 846-856.
- Shan, Weijian (1990), "An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial high-technology firms", *Strategic Management Journal*, 11 (2), 129-139.
- Simões, Vítor Corado (1997), *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*, CEDE, Lisboa, 132 pp.
- Steensma, H. Kevin, Louis Marino e Pat H. Dickson (2000), "The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms", *Academy of Management Journal*, vol. 43, 5, 951-973.
- Stuart, T. E.; H. Ha e R. C. Hybels (1999), "Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures", *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 315-349.
- Zanfei, Antonello (1994), "Technological alliances between weak and strong firms: cooperative ventures with asymmetric competences", *Revue d'Économie Industrielle*, 67, 255-280.

ANEXO

Coefficientes de correlação entre as variáveis independentes

	ANT	NT	VNPT	ID	IN	CPP	CPE	CESP	CUE	CRM	TEC1	TEC2	TEC3	TEC4	CGP	FRF	FPE
ANT																	
NT	-0.03																
VNPT	-0.06	0.09															
ID	0.08	0.13	0.05														
IN	-0.05	0.09	0.09	0.14													
CPP	0.00	-0.13	0.03	-0.05	-0.35												
CPE	0.00	-0.01	-0.05	0.12	-0.10	0.18											
CESP	-0.02	-0.02	-0.04	0.19	0.03	0.18	0.42										
CUE	0.05	-0.01	-0.02	0.11	0.39	-0.19	0.17	0.38									
CRM	0.06	0.02	0.02	0.04	0.40	-0.34	0.04	0.11	0.45								
TEC1	0.02	-0.11	0.03	0.20	0.07	0.15	0.25	0.21	0.30	0.11							
TEC2	0.06	-0.10	0.04	0.21	0.08	0.11	0.24	0.20	0.25	0.13	0.88						
TEC3	0.10	-0.13	-0.06	0.10	-0.08	0.15	0.19	0.28	0.25	0.05	0.56	0.57					
TEC4	0.04	-0.12	-0.08	0.08	-0.09	0.11	0.17	0.25	0.25	0.04	0.51	0.53	0.53				
CGP	-0.10	-0.01	-0.03	0.01	0.04	0.25	0.10	0.14	0.14	0.05	0.26	0.22	0.19	0.16			
FRF	0.12	-0.10	-0.12	-0.09	-0.13	0.15	0.11	0.18	0.10	-0.05	0.16	0.16	0.34	0.29	0.22		
FPE	-0.04	-0.10	-0.11	-0.02	-0.06	0.11	0.14	0.21	0.17	0.02	0.38	0.37	0.35	0.39	0.29	0.36	

Abstract

This paper identifies determinant factors of alliance strategies between Portuguese and foreign firms. External and internal conditions are distinguished. A *logit* model is used to detect how the external and internal conditions influence the option for alliance strategies. We confirmed our prior expectations that the main determinants of alliances are internal to firms, with the external factors playing a minor role.

**Keywords:** international alliances, Portuguese companies, external conditions, internal conditions.

**JEL classification:** F23, L22