



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO
TIPO DE RELACIONAMENTOS EXTERNOS

ANA CATARINA FERREIRA CARVALHO HENRIQUES

OUTUBRO – 2015



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT

UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO
TIPO DE RELACIONAMENTOS EXTERNOS

ANA CATARINA FERREIRA CARVALHO HENRIQUES

JÚRI:

ORIENTADOR: PROF. DOUTOR MANUEL DUARTE MENDES MONTEIRO
LARANJA

PRESIDENTE: PROF. DOUTOR JOSÉ MIGUEL ARAGÃO CELESTINO SOARES

VOGAL: PROF. DOUTORA MARIA JOÃO FERREIRA NICOLAU DOS SANTOS

OUTUBRO - 2015

Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer ao Professor Doutor Manuel Laranja pelos conselhos e conhecimentos que me transmitiu, e pela orientação, disponibilidade e amabilidade com que sempre o fez, durante a realização desta investigação.

Gostaria também de agradecer à Sovena, à Torrestir e à “Seguradora” pela disponibilização dos dados necessários para a concretização deste estudo. Em particular à estagiária Daniela Santos da empresa “Seguradora” (nome fictício, que por razões de confidencialidade não posso identificar) por toda a disponibilidade, simpatia e recetividade com que me auxiliou.

Por fim, um reconhecimento à minha família, principalmente ao meu avô, por me ajudar a escolher o caminho certo, a não desistir e, especialmente, por ter sido o meu principal apoio na concretização deste estudo. Ao meu pai, por me demonstrar todos os dias que a força, persistência e confiança andam de braços dados com o sucesso e à minha mãe, o meu braço direito, por me apoiar nos momentos mais complicados e por me dar força e alento para continuar. À minha irmã, simplesmente por mostrar todos os dias que confia em mim, e ao Nuno, por me consolar e auxiliar durante toda a investigação.

Resumo

As alterações das necessidades dos clientes e dos mercados empresariais conduziram as organizações a adotar novas estratégias, surgindo assim, novas formas de relacionamentos entre as organizações. A cultura organizacional espelha a identidade de uma organização e influencia as estratégias adotadas; o objetivo deste estudo foi o de explorar se existia uma relação entre a cultura organizacional e o tipo de relacionamentos externos que são criados, nomeadamente com concorrentes.

A técnica de análise utilizada foi a análise de conteúdos, uma vez que os dados recolhidos são qualitativos. A recolha de informação foi concretizada através de um questionário, a três organizações que pertencem a diferentes setores (indústria, distribuição e serviços). Posteriormente, e de modo a completar a análise, concretizou-se uma chamada telefónica com cada organização observada.

Identificou-se em cada organização, a sua cultura dominante, o tipo de relacionamento dominante estabelecido com os concorrentes e as razões que conduziram à preferência pelo modo de relacionamento dominante. Através da amostra recolhida, foi possível observar, uma aparente associação entre a cultura e os relacionamentos que as organizações criam a nível externo, uma vez que os tipos de cultura Mercado e Hierarquia, parecem estar associados ao estabelecimento de relacionamentos de pura competição com os concorrentes. Bem como, os tipos de cultura Clã e Adhocracy parecem estar relacionados com o estabelecimento de relacionamentos de cooperação ou colaboração com os concorrentes.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Relacionamentos Interorganizacionais, Concorrentes, Competição, Cooperação, Colaboração.

Abstract

The changes in clients needs and business markets led organizations to adopt new strategies, thus emerging new ways of relationships between organizations. The organizational culture reflects the identity of an organization and influences the strategies adopted, the final purpose of this study was to identify whether there is a relationship between organizational culture and the type of external relationships that are especially established with competitors.

The analysis technique utilized was the content analysis, due to the qualitative nature of the data collected. The information gathering was completed through a questionnaire, conducted to three organizations from different sectors (industrial, logistics and facilities). Subsequently, in order to complete the analysis, a phone call was made to each organization observed.

It was identified in each organization, its dominant culture, the type of relationship established with competitors and the reasons that led to the preference for the type of dominant relationship. Through the collected sample, it was possible to observe an apparent association between culture and relationships that organizations establish externally. Since Market and Hierarchy types of culture appear to be associated with the establishment of relationships of pure competition with competitors. Such as the Clan and Adhocracy types of culture seem to be associated with the establishment of cooperation and collaboration relationships with competitors.

Keywords: Organizational Culture, Interorganizational Relationships, Competitors, Competition, Cooperation, Collaboration.

Lista de Abreviaturas

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

CVF – *Competing Values Framework*

ISA – Instituto Superior Agrícola

OCAI – *Organizational Culture Assessment Instrument*

PIB – Produto Interno Bruto

SIAZ – Sistema de Informação sobre o Azeite e Azeitona de Mesa

Índice

Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract.....	IV
Lista de Abreviaturas.....	V
I. Introdução.....	1
II. Revisão da Literatura.....	3
2.1. <i>Relacionamentos Interorganizacionais</i>	3
2.1.1. <i>Conceito de Relacionamentos Interorganizacionais</i>	3
2.1.2. <i>Redes interorganizacionais</i>	4
2.1.3. <i>Níveis de análise</i>	5
2.1.4. <i>Motivações</i>	6
2.1.5. <i>Tipos de relacionamentos</i>	8
2.2. <i>Cultura Organizacional</i>	13
2.2.1. <i>Conceito de Cultura Organizacional</i>	14
2.2.2. <i>Competing values framework</i>	15
III. Objetivos de Investigação e Metodologias.....	17
3.1. <i>Objetivos de Investigação</i>	17
3.2. <i>Metodologia</i>	17
IV. Análise dos Resultados.....	22
4.1. <i>Enquadramento</i>	22
4.1.1. <i>Setor do Azeite</i>	22
4.1.2. <i>Setor do Transporte Rodoviário de Mercadorias</i>	22
4.1.3. <i>Setor Segurador</i>	23

4.2.	<i>Organizações</i>	24
4.2.1.	<i>SOVENA</i>	24
4.2.2.	<i>TORRESTIR</i>	25
4.2.3.	<i>SEGURADORA</i>	25
4.3.	<i>Análise e Discussão dos Resultados</i>	25
4.3.1.	<i>Cultura Organizacional</i>	26
4.3.2.	<i>Tipo de Relacionamentos</i>	29
V.	<i>Conclusões, Limitações, Recomendações E Perspetivas Futuras</i>	32
5.1.	<i>Conclusões</i>	32
5.2.	<i>Limitações</i>	34
5.3.	<i>Recomendações</i>	34
5.4.	<i>Perspetivas Futuras</i>	35
	Referências Bibliográficas	36
ANEXO I		42

Lista de Figuras

Figura 1 - The Competing Values Framework.....	19
Figura 2 - Cultura dominante da SOVENA	26
Figura 3 - Cultura dominante da TORRESTIR.....	28
Figura 4 - Cultura dominante da SEGURADORA	29

I. Introdução

As organizações têm e sempre tiveram a sua própria cultura, que as distinguia nos mercados onde exerciam a sua atividade e que, de certa forma, lhes dava um cariz individual pelo qual eram conhecidas: pela qualidade dos seus serviços, pelos relacionamentos que criam internamente (entre os seus colaboradores), pelos relacionamentos que criam a nível externo (entre os seus clientes, fornecedores, acionistas e concorrentes) e pelo cumprimento das suas obrigações. O que condicionava e orientava os processos utilizados para atingir os objetivos que se propunham alcançar.

Porém, os primeiros desenvolvimentos da globalização confrontaram as organizações com a necessidade de estabelecer novas estratégias, para melhor atingir os fins que as suas lideranças iam estabelecendo, dada a expansão para novos mercados, novas culturas, alargando os seus horizontes. Surgiram assim, novas formas de relacionamento, com um objetivo muito mais lato do que até então.

Neste sentido, pretende-se com a presente investigação, perceber se existe alguma relação entre a cultura dominante de uma organização e o tipo de relacionamento dominante que esta estabelece com os seus concorrentes.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos: Introdução, Revisão da literatura, Objetivos de investigação e metodologias, Análise empírica e por fim, Conclusões.

O presente capítulo, Introdução, corresponde a uma breve contextualização sobre o tema e o que foi explorado neste estudo. O capítulo seguinte, debruça-se sobre uma aprofundada revisão e exposição da literatura que serve de base de apoio a esta investigação. O terceiro capítulo expõe os objetivos deste estudo e quais os métodos de investigação utilizados no mesmo. O capítulo IV é dedicado à análise empírica dos

dados recolhidos e ao seu devido tratamento, ou por outras palavras, ao enquadramento dos três setores correspondentes às três organizações analisadas, de forma a contextualizar o leitor sobre tipologia e natureza dos negócios estudados, à identificação e caracterização da cultura organizacional dominante em cada organização e ao respetivo tipo dominante de relacionamentos que são estabelecidos com os seus concorrentes. Por fim, o último capítulo dará lugar ao levantamento das principais conclusões, limitações deparadas no decorrer deste estudo e sugestões para investigações futuras.

II. Revisão da Literatura

2.1. Relacionamentos Interorganizacionais

2.1.1. Conceito de Relacionamentos Interorganizacionais

Os relacionamentos são definidos por Ford, Gadde, Hakansson & Snehota (2003) como interações que ocorrem entre várias organizações (empresas, clientes, fornecedores ou outras). Estas interações estão dependentes dos comportamentos de ambas as partes ao longo do tempo.

O tempo, passado ou futuro, é visto como essencial no decorrer de um relacionamento; por outras palavras, influencia o tipo de relacionamentos que são construídos, pois existem expectativas e compromentimentos por parte dos atores.

O não cumprimento destas expectativas, poderá originar o fim ou a não repetição de um relacionamento, de tal forma que o facto de virem a ser cumpridas poderá eventualmente resultar numa repetição ou continuação do relacionamento (Ford *et al.*, 2003).

Para além da forte influência do fator tempo, é conferida a cada relacionamento a característica de unicidade, não podendo existir dois relacionamentos iguais - «Every relationship is unique in its content, its dynamics, in how it evolves, in how it affects the parties involved and in what it requires from them for success for each of them» (Ford *et al.*, 2003).

O tipo de relacionamentos que serão estudados nesta dissertação são os relacionamentos interorganizacionais, ou seja, entre as organizações, onde os intervenientes podem ser clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes ou qualquer outra instituição que possua recursos e objetivos comuns para o sucesso conjunto (Sydow, 2006; Osarenkhoe, 2010).

Para definir este tipo de relacionamentos, Ven (1976), apresenta-os como trocas de recursos entre duas ou mais organizações, igualando-os a um sistema de ação social, que contemple três princípios básicos: o objetivo do relacionamento culminar com metas coletivas e de interesse próprio; os processos conjuntos surgirem através da repartição de tarefas e funções entre os intervenientes; e cada ator de um relacionamento interorganizacional ser independente e possuir uma única identidade, podendo atuar sozinho, separando-se dos outros membros.

De modo a classificar os relacionamentos com fornecedores quanto à sua continuidade e envolvimento, Ford *et al.* (2003) desenvolveram uma matriz que relaciona estas duas dimensões. Assim, um relacionamento pode assumir quatro combinações possíveis: Relacionamento de baixo envolvimento e de longo-prazo, Relacionamento alto envolvimento e de longo-prazo, Relacionamento de baixo envolvimento e curto-prazo e Relacionamento de alto envolvimento e curto-prazo. Esta matriz espelha que o cliente deverá alocar determinada quantidade de recursos, de acordo com a natureza e a continuidade do relacionamento que mantém com os seus fornecedores. Por outras palavras, o cliente deve reservar a maioria dos seus recursos para os Relacionamentos de alto envolvimento e de longo-prazo e, contrariamente, deve empregar o mínimo esforço em Relacionamentos de baixo envolvimento.

2.1.2. Redes interorganizacionais

Williams (2005) apresenta uma abordagem mais ampla de relacionamentos interorganizacionais, analisando-os ao nível das redes organizacionais. Fala-se em redes interorganizacionais quando os relacionamentos interorganizacionais ocorrem entre

várias organizações distintas, ligadas por objetivos comuns, que irão no futuro resultar no seu sucesso conjunto a longo prazo.

Ford, *et al.* (2003), define redes como «a structure where a number of nodes are related to each other by specific threads». Nesta perspetiva, os nós correspondem a unidades de negócios, como são exemplos os clientes, os produtores, empresas prestadoras de serviços e fornecedores de conhecimento ou financiamento. Por outro lado, os fios correspondem às relações que são criadas entre cada um destes nós ou unidades de negócios.

Håkansson & Johanson (1992), também se debruçam sobre o estudo de redes interorganizacionais e defendem que as redes são compostas por atores, atividades e recursos, onde os atores têm como objetivo executar as atividades através de uma utilização controlável dos recursos. Por sua vez, as atividades visam a modificação e transformação dos recursos, que após transformados irão ser comercializados na forma de produtos pelos atores. E finalmente, os recursos possibilitam a concretização das atividades e conferem poder aos atores.

Ritter & Gemünden (2003) corroboram esta abordagem e acrescentam que estes constituintes influenciam-se reciprocamente: «Actors perform activities and control resources, activities transform resources and are used by actors to achieve goals, and resources give actors power and enable activities».

2.1.3. Níveis de análise

Para analisar relacionamentos e redes interorganizacionais Möller & Halinen (1999) e Ritter & Gemünden (2003), declaram que se pode trabalhar a quatro níveis.

O primeiro nível consiste em analisar a indústria e os mercados como redes, onde o ponto de partida deixa de ser uma empresa individual para passar a ser uma indústria ou um mercado.

O segundo nível, rede/relacionamentos de um ator, visa examinar todos os relacionamentos que existem entre uma empresa e os mais variados atores (fornecedores, clientes, concorrentes, entre outros).

O terceiro nível de análise corresponde ao portfólio de relacionamentos, onde é observado um subconjunto de relacionamentos de uma única empresa (empresa focal). Este subconjunto pode incluir os relacionamentos com fornecedores ou clientes, ou relacionamentos muito semelhantes e relevantes para a empresa focal. No entanto, é importante referir, que este nível não examina necessariamente todos os relacionamentos que a empresa focal possui.

Por fim, no quarto nível de análise, díade/relacionamento individual, são examinadas várias interações ou episódios entre dois atores. A este nível, o passado é um fator que importa ter em consideração, uma vez que o historial de trocas passadas fica na memória dos atores e poderá ser decisivo para a existência de relacionamentos futuros entre ambas as partes.

2.1.4. Motivações

Os principais motivos que levam a que as organizações estabeleçam relacionamentos interorganizacionais, prendem-se segundo Oliver (1990) com seis contingências: necessidade, reciprocidade, eficiência, assimetria, estabilidade e legitimidade.

A necessidade surge devido a deveres por parte das organizações face a leis ou regulamentos determinados por autoridades superiores. O cumprimento destas leis ou regulamentos leva, por vezes, as organizações à necessidade de estabelecer relacionamentos.

A reciprocidade nasce no seio de relacionamentos do tipo cooperativos ou colaborativos e visa a obtenção de objetivos, interesses e benefícios mútuos. O princípio da reciprocidade não fomenta o poder e o controle, mas sim relacionamentos *win-win*.

Outro motivo é a melhoria de eficiência, por outras palavras, as organizações ingressam em relacionamentos com a ambição de aumentar o retorno sobre os ativos ou a redução de desperdícios e custos unitários.

Por outro lado, surge a assimetria, que se traduz na motivação impelida pelo poder ou controlo. Estas organizações desejam exercer domínio sobre outras.

A estabilidade ou previsibilidade, quando as organizações procuram precaver, antecipar ou eliminar as incertezas, que afetam as suas atividades através do estabelecimento de relacionamentos.

Por fim, a legitimidade que culmina com o facto de as organizações quererem atingir ou aperfeiçoar a sua imagem, renome ou conformidade com as regras vigentes.

Ebers (1997), apresenta uma análise mais abrangente, expondo os motivos que levam as organizações a envolverem-se em redes interorganizacionais. Assim, reparte os motivos em dois grandes conjuntos: por um lado o aumento de receitas e por outro, a redução de custos.

Uma vez que se irão aliar a outras organizações que anteriormente eram concorrentes, estarão numa primeira instância a reduzir a concorrência e a aumentar o seu poder perante os restantes concorrentes do mercado que não pertencem à rede

interorganizacional. A entrada numa rede interorganizacional leva também a que as organizações tenham acesso a recursos e/ou competências, que complementem a sua atividade. Deste modo, as organizações podem aumentar a sua competitividade e consequentemente aumentar as suas receitas.

As organizações poderão também obter economias de escala, através de pesquisas, produção ou marketing conjunto. As redes interorganizacionais proporcionarão às organizações o acesso mais eficiente ao *know-how* essencial e que dificilmente conseguiriam transferir através do licenciamento e assim economizar nos custos. Por fim, as organizações também poderão conseguir uma redução de riscos, os quais podem ser, por exemplo, de natureza financeira. A diminuição do risco relacionado com projetos de alta incerteza, leva assim a que as organizações possam mais facilmente apostar na inovação. Todas estas motivações integram o segundo conjunto de motivações, redução de custos, que conduzem as organizações a ingressarem em redes interorganizacionais.

2.1.5. Tipos de relacionamentos

Uma vez definidos relacionamentos e redes interorganizacionais, quem são os seus atores, quais os níveis de análise que podem ser utilizados e quais as suas motivações, resta esclarecer quais podem ser os tipos de relacionamentos que estas organizações podem estabelecer entre si.

Osarenkhoe (2010) expõe os relacionamentos interorganizacionais, como um “mix de relacionamento”. Sendo este mix composto por três tipos de relacionamentos: competitivos, colaborativos e cooperativos.

O primeiro tipo de relacionamentos é a Competição, que segundo Osarenkhoe (2010), advém da disputa por recursos escassos e/ou produção e comercialização de produtos ou serviços, entre dois ou mais intervenientes, num dado mercado, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos mesmos clientes.

Estas interações entre concorrentes são descritas por Bengtsson & Kock (1999), como percepções e experiências que influenciam as interações entre organizações. Na sua essência, competição, culmina com a ideia de concorrência, ou seja relações oportunistas, onde os benefícios são naturalmente individuais (Raza-Ullah, Bengtsson & Kock 2014).

Portanto, pode-se afirmar que a competição ocorre quando vários atores lutam no mesmo mercado pela comercialização ou produção de produtos ou serviços, que visem satisfazer a mesma necessidade.

A concorrência, surge assim como pedra basilar deste tipo de relacionamento e define-se por incluir empresas do mesmo setor com produtos iguais, semelhantes ou substitutos que concorram nos mesmos mercados.

Easton, Burrell, Rothschild, & Shearman, (1993) exploraram melhor os relacionamentos que ocorrem entre concorrentes e concluíram que este tipo de relacionamentos depende das motivações que cada organização possui no decorrer da sua atividade e do grau de intensidade ou distanciamento que existe entre concorrentes.

Porter (1979) define grupos estratégicos, como grupos de empresas ou *clusters* que compõem a indústria e que possuem estratégias idênticas. Cada um destes grupos pode ser constituído, numa situação mais restrita, por uma única empresa ou em casos mais abrangentes, por todas as empresas de um determinado setor.

Quanto maior é a distância estratégica entre organizações, maior é a rivalidade entre elas. Esta afirmação, veio reforçar a perspectiva de Caves & Porter (1977) que mencionam que a concorrência e rivalidade, será maior entre grupos estratégicos, uma vez que o distanciamento também é maior, do que dentro de grupos estratégicos, onde o distanciamento é menor. A rivalidade torna-se naturalmente menor dentro dos grupos estratégicos, uma vez que existe interdependência entre as empresas.

Um segundo tipo de relacionamento é a Colaboração, que possui muitas semelhanças com a cooperação, podendo estes, muitas vezes, serem considerados como conceitos iguais. E provavelmente poderá ser essa a razão, que leva a que muitos autores não façam a sua devida distinção.

No entanto Polenske (2004), no seu estudo apresenta a disparidade destes conceitos ao nível das formas de comportamento que cada um apresenta. Por um lado, os relacionamentos de colaboração definem-se por abranger a participação ativa de, pelo menos, dois atores durante a conceção, fabrico e/ou comercialização de um determinado produto ou processo. Ao passo que os relacionamentos de cooperação, são apresentados como relacionamentos estabelecidos entre dois ou mais atores, que visam o consentimento formal ou informal, para partilhar informação e/ou auxiliar a gestão e a formação técnica, transferir conhecimentos sobre o mercado e fornecer capital.

Polenske (2004), para reforçar a diferenciação que expõe entre estes dois conceitos e baseando-se na analogia que Lorenz (1992) faz sobre relacionamentos cooperativos e bens públicos, considera que: «Cooperative arrangements are similar to public goods because they allow for the provision of collective goods under the non-exclusion principle, whereas collaborative arrangements are generally exclusionary.».

Thomson, Perry & Miller (2007), reafirmam a perspectiva de Polenske e acrescentam que este tipo de interações é orientado por regras e estruturas. Para além destas normas que são partilhadas entre os atores destes relacionamentos, também os benefícios resultantes são recíprocos.

Osarenkhoe (2010) acrescenta ainda que os relacionamentos colaborativos envolvem: «exchanges, sharing of resources, or joint development of products, technologies or services».

Assim, define-se colaboração, como um envolvimento ou interações entre dois ou mais atores, que visa alcançar um resultado mútuo, onde são incluídas trocas e a partilha de recursos no desenvolvimento de um produto, processo, serviço ou tecnologia.

Por fim, um terceiro tipo de relacionamento é a Cooperação que se traduz num procedimento que pode ser estabelecido entre indivíduos, grupos ou organizações, com o objetivo de criar um relacionamento que vise o proveito ou o benefício de ambas as partes.

O conceito de cooperação em redes, segundo Young e Wilkinson (1997) assenta na confiança e preocupação de cada parceiro, face ao seu interesse numa dada empresa. Este tipo de relacionamentos, ou seja relacionamentos cooperativos, são vistos numa ótica *win-win*, em que ambas as partes envolvidas ficam satisfeitas, o que, naturalmente, não acontece em relacionamentos competitivos.

Relativamente ao conceito de Cooperação, existe um grande conflito entre autores. Alguns defendem que a cooperação interna e externa deve ser abordada separadamente, não existindo uma relação direta entre elas (Smith, Carroll & Ashford 1995; Ashkenas, Ulrich, Jick, & Kerr 2002).

Por outro lado, outros autores defendem que existe uma relação direta entre estes dois conceitos, tendo estes que ser expostos simultaneamente como referido por Hillebrand & Biemans (2003, 2004).

Hillebrand & Biemans (2004) depreendem de cooperação interna, o tipo de cooperação instituída dentro de uma organização, ou por outras palavras, o estabelecimento de um relacionamento interno, que visa atingir um objetivo comum. Este tipo de cooperação é, em muitos dos casos, realizada entre departamentos organizacionais. Do conceito de cooperação externa, deduzem que seja criado a nível interorganizacional, ou seja, entre organizações, culminando com a obtenção de um ganho comum.

Tal como Gemünden, Ritter & Heydebreck (1996) e Hillebrand & Biemans (2004) ilustram, este tipo de relacionamentos podem ser criados entre concorrentes, fornecedores, co-fornecedores, clientes, distribuidores e institutos de pesquisa. As razões que levam as organizações a ingressar em redes interorganizacionais, com o objetivo de cooperar entre si, são apresentadas por Williams (2005).

Este tipo de relacionamentos pode minorar ou suprimir incertezas e riscos de transações de mercado, precavendo alguns custos inerentes à integração vertical, podendo igualmente simplificar a transferência de conhecimentos entre organizações que, de um modo geral, conseguem gerar vantagens competitivas para as organizações que estão dentro da rede.

Contrariamente, Williams (2005) no seu estudo, também demonstra o outro lado da moeda, enumerando algumas razões para que as organizações não cooperem entre si, tais como: «Lack of trust among partners, the reluctance of organizations to relinquish

their independence, the complexity of joint projects, and the different capacities of organizations to collaborate are common barriers to cooperation».

Smith, Carroll & Ashford (1995), afirmam que podem ocorrer pelo menos dois tipos de relações de cooperação: o formal e o informal.

Cooperação do tipo formal existe quando o relacionamento assenta em deveres e obrigações expressos em contratos ou quando existem estruturas pré-estipuladas de controlo, ou seja, estabelecendo regras e regulamentação específica entre si. Serão informais, quando não existe qualquer tipo de regulamentação contratual, obedecendo no entanto a regulamentos comportamentais.

Também defendem que o tipo de cooperação pode variar de acordo com os vínculos estabelecidos entre as organizações, vínculos verticais ou horizontais. Cooperação verticalmente vinculada, quando a hierarquia superior colabora com as hierarquias inferiores; e, horizontalmente ligada, quando os colaboradores de uma organização colaboram na mesma tarefa ou se concorrentes, cooperam dentro da mesma indústria.

2.2. Cultura Organizacional

Tal como qualquer indivíduo tem uma impressão digital distinta de todos os outros no planeta ou, tal como todos têm uma personalidade díspar à dos que os rodeiam, não existindo duas pessoas iguais, também a cultura de cada organização difere de todas as outras, não havendo nenhuma igual.

2.2.1. Conceito de Cultura Organizacional

A definição deste conceito foi-se alterando ao longo dos anos. No entanto, é importante referir que esta alteração foi também impulsionada pelos diferentes objetivos de cada estudo (Schein 2004).

Embora o conceito se tenha vindo a alterar, existe uma ideologia semelhante e partilhada por todos os autores: a cultura organizacional é concebida pelos seus colaboradores, ou seja, surge através das experiências dos indivíduos na sua vida exterior e são inconscientemente transportadas para o interior da organização.

Cameron & Quinn (2006) definem cultura organizacional como: «It represents “how things are around here”. It reflects the prevailing ideology that people carry inside their heads», reforçando a anterior ideia de que são os indivíduos que desenham e criam a cultura de cada organização.

A identidade de cada organização é traçada através de vários fatores, podendo estes serem visíveis ou invisíveis.

De acordo com McDermott & O'Dell (2001), a dimensão visível de uma organização corresponde à sua missão, valores defendidos e filosofias adquiridas, enquanto que a dimensão invisível se reflete no conjunto tácito dos valores que regulam as ações e perceções dos indivíduos dentro de uma organização.

Harrison & Stokes (1992) enumeraram anteriormente alguns aspetos que advêm da vida organizacional e que por sua vez influenciam a cultura de cada organização, tais como a tomada de decisões, o sistema de recompensas, a maneira como os colaboradores são tratados, os seus relacionamentos, entre si e com os outros.

Paralelamente Schein (2004) elucida, relativamente a este conceito, como um ato inconsciente de conjeturas e crenças que são partilhadas pelos indivíduos de uma

organização e que por conseguinte acabam por definir a cultura à imagem de si mesmos e do ambiente em que se inserem.

Esta visão também acaba por se relacionar com a perspetiva de Eckenhofer & Ershova (2011), de que a cultura afeta a forma como os indivíduos percebem e comunicam com o exterior.

É também importante referir a abordagem de Johnson, Scholes & Whittington (2005) que declaram, que a cultura surge dos comportamentos dos indivíduos dentro de cada organização, tal como os autores anteriores referiram. No entanto afirmam, que esta por sua vez, irá influenciar as estratégias adotadas por cada uma dessas organizações.

Assim, todas estas definições acabam por estar interligadas umas com as outras, formando um único conceito explicativo e coeso sobre cultura organizacional. Por outras palavras, a ideia geral de que a cultura de uma organização nasce da vida exterior dos seus indivíduos, está intrinsecamente conexa à ideia de que a cultura também influenciará a comunicação interorganizacional, ou seja, o estabelecimento de relacionamentos com outras organizações, o que por sua vez, acaba por influenciar a estratégia da organização, podendo esta estar aberta ou não, a novos relacionamentos.

2.2.2. Competing values framework

É importante também esclarecer a seguinte questão: Como medir a Cultura Organizacional? Com o intuito de responder a esta questão, Cameron & Quinn (2006), desenvolveram um modelo que permite avaliar e elucidar sobre este conceito. Tal modelo denominado *Competing Values Framework*, (CVF), presume que a cultura de uma determinada organização se enquadra num dos seguintes quatro tipos diferentes:

- O tipo de cultura Hierarquia: que pressupõe uma organização bem estruturada. Espera-se que os colaboradores sigam uma série de procedimentos já definidos e algumas normas na tomada de decisões. Futuramente, esta organização questiona-se com a estabilidade, eficiência e previsibilidade, sendo a união feita através de normas e políticas.

- O tipo de cultura Clã: presa por uma organização semelhante a uma família, onde os líderes são vistos como figuras parentais, ou seja mentores de cada colaborador. A nível futuro existe uma vantagem inquestionável que é o desenvolvimento pessoal de cada indivíduo. É uma organização com sucesso, uma vez que se preocupa com os seus colaboradores e possui um clima interno adequado. Os dois valores mais fortes que proporcionam a união organizacional são a lealdade e o compromisso.

- O tipo de cultura Mercado: caracteriza-se por uma cultura intimamente direcionada para os resultados, onde a liderança é bastante rigorosa e difícil de lidar. A organização espera a relativamente longo prazo, o alcance das metas estratégicas previamente estabelecidas. O êxito é percebido através da penetração e da quota de mercado, ou seja, a organização mantém-se harmonizada através de um ambiente de vencer e de alcançar metas durante determinados prazos.

- E por último, o tipo de cultura *Adhocracy*: representada pela dinâmica e pelo empreendedorismo, destaca a criatividade e a adoção do risco. Os líderes são visionários e inovadores, e veem o sucesso através da produção de produtos e serviços exclusivos. A longo prazo, é direcionada para o rápido crescimento e a organização é mantida unida através do pacto com a experimentação dando um grande ênfase às mudanças e aos novos desafios.

III. Objetivos de Investigação e Metodologias

3.1. Objetivos de Investigação

O principal objetivo deste estudo foi o de explorar se existe uma relação entre a cultura organizacional e o tipo de relacionamentos externos que são criados, nomeadamente com concorrentes. Assim, pretendeu-se responder à seguinte problemática: “Poderá a cultura dominante de uma organização influenciar o tipo de relacionamentos criados com os seus concorrentes?”. Neste sentido, este trabalho exploratório possui os seguintes objetivos:

1. Identificar qual a cultura dominante em cada organização analisada;
2. Identificar qual o tipo dominante de relacionamentos criados com concorrentes;
3. Perceber se existe alguma relação entre a cultura organizacional dominante e o tipo de relação dominante estabelecida com os seus concorrentes.

3.2. Metodologia

Este estudo exploratório e indutivo foi concretizado através do método de investigação qualitativo, uma vez que procura compreender a realidade cultural e relacional das organizações (Bell, 1993).

A investigação foi realizada em três etapas distintas. A primeira etapa desta investigação visa uma breve caracterização e realização de um questionário comum a três empresas, cada uma delas inserida em diferentes setores (indústria, distribuição e serviços).

A concretização destes três questionários teve como principal objetivo a identificação da cultura organizacional dominante e do tipo de relacionamento

dominante criado com os concorrentes, de modo a tentar responder à problemática desta investigação.

Inicialmente, o trabalho de campo desta investigação consistia na realização de entrevistas como técnica de recolha de dados, no entanto devido à falta de disponibilidade por parte das organizações em estudo, foi utilizado o questionário como técnica de recolha de dados. O questionário foi remetido através de correio eletrónico. Contudo, houve a necessidade de aprofundar a informação recolhida e esclarecer algumas questões e, nesse sentido, foi efetuada uma chamada telefónica com duração média de 15/20 minutos por organização.

O questionário realizado (ANEXO I) foi dividido em duas partes e elaborado de forma estruturada e com resposta aberta, uma vez que os dados que se pretendiam obter resultavam de informação subjetiva por parte do inquirido.

A primeira parte do questionário (Parte I) visava a identificação do tipo de cultura dominante das organizações e foi fundamentada num instrumento que visa avaliar a cultura organizacional, o OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), que tem por base o CVF de Cameron & Quinn (2006). O OCAI é utilizado com o objetivo de diagnosticar a cultura de cada organização, através de uma análise à cultura atual e de uma sucessiva avaliação sobre a cultura que os membros dessa mesma organização acham que deve ser desenvolvida, de modo a responder às exigências futuras do ambiente e às oportunidades que a empresa irá enfrentar. Neste sentido, foi necessário adaptar o OCAI a este estudo, de modo a avaliar apenas a cultura atual das organizações que foram analisadas.

Assim, a primeira parte do questionário de entrevista, divide-se em seis questões que abordam seis domínios centrais na cultura de cada organização: características

dominantes, liderança organizacional, gestão dos colaboradores, união organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso. Cada um destes domínios possui 100 pontos a serem distribuídos pelas quatro frases que os constituem. As cotações devem ser atribuídas dependendo do grau em que cada frase se assemelha ou não, ao que se vive dentro de cada organização. Por outras palavras, uma maior cotação à frase que melhor reflita o domínio em análise e naturalmente, uma menor cotação às restantes.

Após o preenchimento da Parte I do questionário e tal como foi mencionado na revisão de literatura, Cameron & Quinn (2006), afirmam que será possível obter quatro tipos de cultura dominante: Hierarquia, Mercado, Clã e *Adhocracy*. Cada um destes tipos de cultura irá conter uma percentagem que irá influenciar a cultura dominante da organização, sendo possível existir mais do que uma cultura dominante em cada organização.

Como se pode verificar na *Figura 1*, cada um destes tipos de cultura deriva de um conjunto de quatro valores, que refletem suposições opostas ou concorrentes: Flexibilidade e Discrição, Estabilidade e Controlo, Foco Interno e Integração e por fim, Foco Externo e Diferenciação (Cameron & Quinn, 2006).

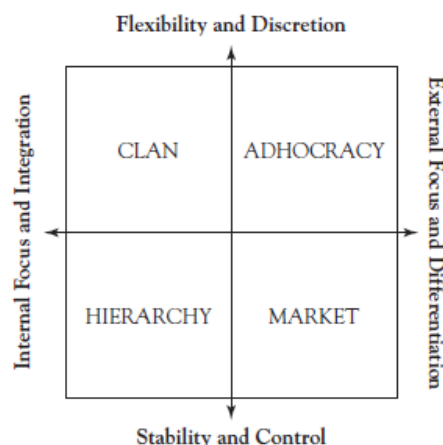


Figura 1 - *The Competing Values Framework*

Fonte: Cameron & Quinn (2006).

A segunda parte do questionário (Parte II) teve como objetivo a identificação do tipo de relacionamento dominante, que as organizações estudadas estabeleçam com os seus concorrentes. A análise dos relacionamentos foi efetuada ao nível do portfólio de relacionamentos, visto que este estudo se centra na análise de um subconjunto de relacionamentos semelhantes que as empresas examinadas estabelecem, designadamente os relacionamentos com os concorrentes (Möller & Halinen, 1999; Ritter & Gemünden, 2003).

Inicialmente foi solicitado às organizações que enunciassem exemplos de alguns concorrentes com os quais estabelecessem relacionamentos de pura competição, colaboração e cooperação, e que de seguida, indicassem qual deste três tipos de relacionamentos é o dominante. Estas duas questões iniciais, tiveram como objetivo uma identificação simples sobre o tipo de relacionamentos estabelecidos entre a organização e os seus concorrentes, baseando-se na perspetiva de Osarenkhoe (2010) anteriormente citada na revisão de literatura, a qual afirma que os relacionamentos interorganizacionais podem ser compostos por um *mix* de relacionamento de três tipos: competitivos, colaborativos e cooperativos.

Como foi descrito na revisão de literatura, existem motivações ou razões que levam a que as organizações estabeleçam relacionamentos com outras organizações, nomeadamente: necessidade, reciprocidade, eficiência, assimetria, estabilidade e legitimidade (Oliver, 1990). Com o intuito de apurar quais as razões que estão na base da criação deste tipo de relacionamentos, foi efetuada uma questão para cada um dos cenários:

- Caso o relacionamento dominante fosse “colaborativo” ou “cooperativo”, quais as razões que levaram a organização a preferir este modo de se relacionar;

- Caso o relacionamento dominante fosse “pura competição”, explicitar quais as razões pelas quais não colaboram ou cooperam.

Por fim, formulou-se uma questão apenas direcionada às organizações que qualificassem o seu tipo de relacionamento dominante como “colaborativo” ou “cooperativo”, com o propósito de classificar a sua natureza quanto à sua continuidade e envolvimento: baixo envolvimento ou alto envolvimento e alta continuidade ou baixa continuidade (Ford, *et al.*, 2003). Esta classificação destina-se apenas a relacionamentos com fornecedores. No entanto, este estudo visa analisar os relacionamentos criados com concorrentes. Assim, esta matriz poderá ser adaptada de modo a classificar este tipo de relacionamentos quanto à sua continuidade e envolvimento, uma vez que estas dimensões não são exclusivas dos relacionamentos com fornecedores.

A segunda etapa desta investigação consiste no tratamento dos dados recolhidos. A técnica de tratamento de dados utilizada foi a análise de conteúdos, uma vez que pressupõe a recolha de dados qualitativos.

Por fim, a terceira etapa, que reside na exposição das conclusões deste estudo, as suas limitações, recomendações e consequentes perspetivas para trabalhos futuros.

IV. Análise dos Resultados

4.1. Enquadramento

4.1.1. Setor do Azeite

Em 2013, a produção de azeite em Portugal registou um aumento de 54,9% relativamente à campanha anterior, atingindo os 999,9 mil hectolitros (INE, 2014). Segundo o SIAZ (*Sistema de Informação sobre o Azeite e Azeitona de Mesa*), a Região do Alentejo foi a principal região produtora com 71,6% da produção nacional. O consumo de azeite por habitante em Portugal situou-se em 2013 nos 7,8 quilogramas verificando-se um aumento de 5,7% face aos dados anteriormente apresentados em 2012. Em 2013, o grau de autoaprovisionamento de azeite registado foi de 103,7%, o que representa 3,7 pontos percentuais acima da autossuficiência (INE, 2015).

De acordo com a AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), no ano de 2012, em Portugal, eram 441 as empresas a operar na atividade produtora de azeite, atingindo nesse mesmo ano um volume de negócios de 242,9 mil milhões de euros. As exportações apresentavam um valor de 263,9 milhões de euros, verificando-se um aumento de 30% para 343,5 milhões de euros no ano de 2013, passando a ter um peso de 0,73% no total das exportações nacionais, sendo os principais mercados de exportação: o Brasil (50,1%), Espanha (29,2%), França (4,8%), Angola (4,6%) e Itália (3,6%).

4.1.2. Setor do Transporte Rodoviário de Mercadorias

Segundo os dados publicados pelo Banco de Portugal, no ano de 2013 existiam 8.118 empresas a operar na atividade de transporte rodoviário de mercadorias (Banco de Portugal, 2015).

De acordo com o INE (2014), em 2013 registou-se uma redução de 0,1% de toneladas de mercadorias transportadas por modo rodoviário, relativamente ao valor de 147,4 milhões verificado em 2012, para um total de 147,3 milhões apurados em 2013. A redução do peso (toneladas) de mercadorias transportadas deveu-se à diminuição de 5,5% no que respeita a transporte nacional, tendo-se contudo registado um aumento de 36,3% da quantidade de mercadorias transportadas internacionalmente. Também se verificou um aumento de 21,8% na distância percorrida pelos veículos, que se refletiu num aumento do volume total de transporte em 22,9%, passando de 29,7 para 36,5 milhões de toneladas por quilómetro. Este aumento corresponde, a nível do transporte nacional em mais 4,3% do volume anteriormente verificado, e a nível do transporte internacional em mais 31,3% (INE, 2014).

Os principais destinos das mercadorias carregadas em Portugal foram Espanha, França, Itália, Alemanha e Holanda, representando 83,0% do volume internacionalmente transportado destas mercadorias. O número de veículos diminuiu em 3,0%, passando de 45 963 para um total de 44 586 veículos. Porém, em 2013 a utilização de veículos foi mais intensa face a anos anteriores, uma vez que, no ano anterior transportavam em média 3,2 toneladas e percorriam 55,3 quilómetros, tendo transportado em 2013 em média 3,3 toneladas percorrendo 69,4 quilómetros (INE, 2014).

4.1.3. Setor Segurador

O Setor segurador tem intervenção em áreas como a proteção de pessoas e bens, e a gestão de poupanças dos aforradores. A atividade seguradora divide-se em segmento Vida e segmento Não Vida (APS, 2014).

Em 2013, a atividade seguradora alcançou um volume de prémios diretos de 13,1 mil milhões de euros, verificando-se um aumento de 20,1%, face aos 10,9 mil milhões registados no ano anterior (APS, 2014).

O contributo dos seguros para o Produto Interno Bruto (PIB) aumentou 1,3 pontos percentuais, situando-se nos 7,9%, em 2013. No mesmo ano, o volume total de carteira de investimentos do setor registava-se em 31,9% do PIB, o que faz com que o setor esteja no topo dos investidores institucionais em Portugal (APS, 2014).

Segundo a APS (2014), o setor segurador português apresentou, em 2013, uma redução quer ao nível de empregados (-0,6%) e mediadores (-1,1%), quer ao nível do número de companhias a operar diretamente em Portugal, com uma variação negativa (-2,5%) de 79 para 77 companhias, apontando para uma possível concentração na atividade.

4.2. Organizações

4.2.1. SOVENA

A SOVENA foi fundada em finais do século XIX, por Alfredo da Silva, grande industrial da época. O grupo tem a sua sede em Portugal (Algés) e está presente, através de operações diretas em 9 países, dos quais destacamos Espanha, EUA, Brasil, Tunísia e Marrocos e, por via das exportações, alcança mais de 70 países.

O grupo SOVENA emprega mais de 1200 colaboradores a nível mundial e atua em quatro áreas de negócio, que estão ligadas entre si: Biodiesel, Agricultura, *Oilseeds* e *Consumer goods*. Os seus principais produtos são o azeite, o óleo, as azeitonas e os sabões.

4.2.2. TORRESTIR

A TORRESTIR, com sede em Braga, fundada em 1962, é uma empresa portuguesa de prestação de serviços na área da logística e transportes, com 900 colaboradores. A nível internacional detém quatro filiais: Alemanha, Espanha, Angola e Moçambique. É sua intenção futura apostar no mercado da Europa de Leste.

A sua missão visa: «a prestação de serviços de transporte de mercadorias e de logística, alicerçados na QUALIDADE, dignificando a empresa e todos os seus profissionais, potenciando o seu desenvolvimento»¹.

4.2.3. SEGURADORA

Por razões de confidencialidade, a SEGURADORA é um nome fictício. A SEGURADORA é uma empresa de prestação de serviços e soluções na área dos seguros com 103 milhões de clientes a nível mundial e presente em 59 países. Em Portugal, foi fundada em 1985 e está dividida em duas sociedades, com sedes, respetivamente em Lisboa e no Porto. Atualmente possui em território nacional aproximadamente 721 mil clientes e 594 colaboradores e o seu principal objetivo é proteger os seus clientes, salvaguardando a sua vida e bens.

4.3. Análise e Discussão dos Resultados

Tal como fora referido no Capítulo III (Objetivos de Investigação e Metodologias), foram realizados três questionários, a três empresas pertencentes a diferentes setores (indústria, distribuição e serviços). Nos próximos pontos (4.3.1. e

¹ Retirado do *site* da Torrestir. Disponível em: <http://www.torrestir.pt/gca/?id=4>

4.3.2.) serão apresentados e analisados os dados recolhidos dos mesmos. A apresentação destes dados divide-se em dois pontos-chave: Cultura Organizacional e Tipo de Relacionamentos, de modo a ir ao encontro dos principais objetivos deste estudo.

4.3.1. Cultura Organizacional

Os próximos gráficos representam os resultados obtidos durante a primeira parte dos questionários, que visavam identificar o tipo de cultura dominante em cada organização observada. Estes gráficos foram desenhados através da média de resultados recolhidos.

A Figura 2 ilustra a cultura da SOVENA. Esta empresa é dominada por dois tipos de cultura: o tipo de cultura clã e o tipo de cultura mercado.

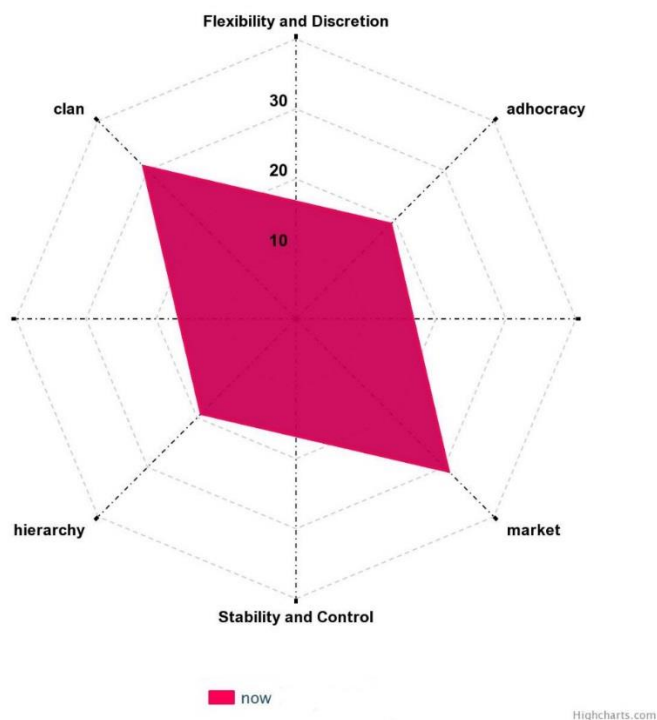


Figura 2 - Cultura dominante da SOVENA

Fonte: OCAI *online*

O tipo de cultura clã espelha a preocupação da empresa pelos seus colaboradores e reflete o ambiente que se vive dentro da mesma, tal como se vive no seio de uma família, onde a lealdade e o compromisso comandam os valores supremos deste tipo de organizações. Por outro lado, a SOVENA também é fortemente influenciada pelo tipo de cultura mercado, onde o alcance de resultados e a fixação de objetivos são protagonistas (Cameron & Quinn, 2006).

Segundo Eckenhofer & Ershova (2011) a conjugação destes dois tipos de culturas como dominantes é muito rara, uma vez que constituem culturas com valores e características completamente opostas. Esta combinação pode revelar organizações onde os seus líderes enfrentam grandes obstáculos na identificação e gestão de conflitos. No entanto, caso a gestão seja realizada da melhor forma, ou seja de forma estável e coerente, a conjugação destes dois tipos de cultura pode conferir à organização muita flexibilidade e diversidade.

A Figura 3 exhibe a realidade cultural da TORRESTIR. Nesta organização existe um domínio do tipo de cultura mercado, representando 37% e uma influência secundária do tipo de cultura *adhocracy* (22,5%).

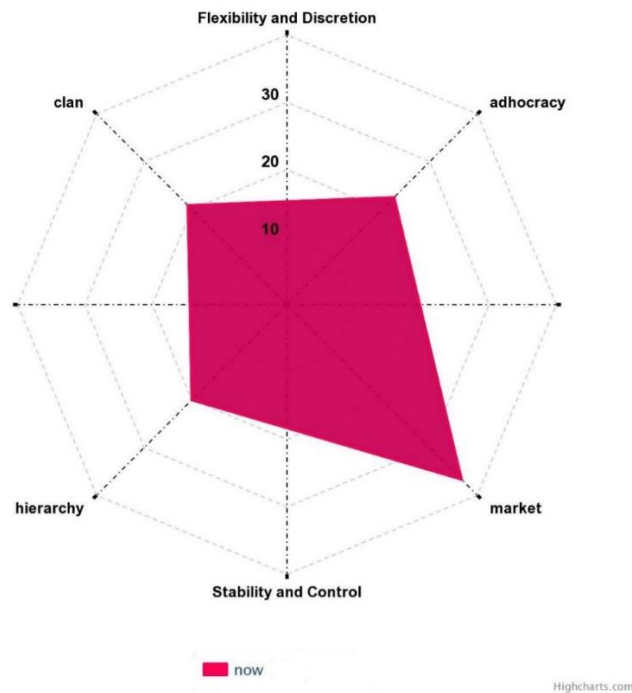


Figura 3 - Cultura dominante da TORRESTIR

Fonte: OCAI *online*

Tal como foi referido anteriormente, o tipo de cultura mercado é muito centrado nos resultados e nas metas estratégicas, onde o ambiente que se vive é puramente competitivo. O tipo de cultura *adhocracy* retrata uma forte dinâmica, empreendedorismo e inovação (Cameron & Quinn, 2006).

A combinação destes dois tipos de cultura (mercado e *adhocracy*) segundo Cameron & Quinn (2006) sugere uma forte concentração desta organização no foco externo, na diferenciação e na rivalidade.

Por fim, a Figura 4 ilustra o conflito cultural da SEGURADORA. Neste cenário, a cultura dominante é do tipo mercado (45%), seguindo-se da importante influência do tipo de cultura hierarquia, representada por 35,8%.

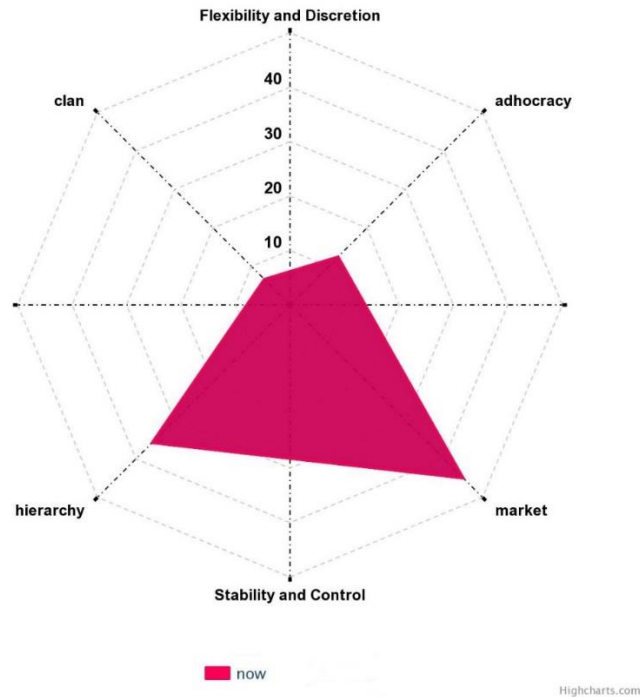


Figura 4 - Cultura dominante da SEGURADORA

Fonte: OCAI *online*

O tipo de cultura hierarquia caracteriza-se por seguir normas e procedimentos previamente estabelecidos, onde a atenção dispendida à confiança, comunicação e construção de relacionamentos é pouco significativa ou quase inexistente. Este tipo de cultura aliado ao tipo de cultura mercado traduz-se numa maior concentração desta organização na estabilidade e no controlo com o fim de ser eficiente.

4.3.2. Tipo de Relacionamentos

As informações que se seguem correspondem à segunda parte dos questionários realizados, que tiveram como finalidade a identificação do tipo de relacionamentos estabelecidos com concorrentes.

A SOVENA identificou como tipo de relacionamento dominante a colaboração, por outras palavras, um envolvimento ou interação que visam um objetivo ou benefício

mútuo. A Cooperativa Agrícola de Moura é exemplo de um dos relacionamentos colaborativos que a SOVENA possui. Quanto à natureza dos relacionamentos colaborativos que a SOVENA identificou, classificou-os como contínuos e de alto envolvimento.

Embora o tipo de relacionamentos criados com seus concorrentes, seja maioritariamente colaborativo, a SOVENA também possui um relacionamento de pura competição, com a Unilever e relacionamento de cooperação com o ISA (Instituto Superior Agrícola).

As razões apresentadas por parte da SOVENA pela preferência no tipo de relacionamentos colaborativos estão conectadas pelo tipo de negócio em que se insere e pela falta de capacidade em satisfazer as necessidades dos seus clientes, uma vez que sem a ajuda das cooperativas não dispõe da quantidade de azeite suficiente que o mercado lhe solicita.

Assim, é possível enquadrar estas razões ou motivações em duas das seis contingências de Oliver (1990): a eficiência e a reciprocidade. A eficiência, uma vez que a SOVENA assegurando a obtenção da quantidade de azeite em falta por via das cooperativas, não fica sujeita a ruturas de *stock* e conseqüentemente, pode aumentar o retorno sobre os ativos e diminuir os custos unitários. E a reciprocidade, onde o relacionamento é criado com a motivação de obter determinado objetivo ou benefício mútuo, que neste caso culmina num relacionamento *win-win*, onde a SOVENA consegue reunir as quantidades suficientes para responder às necessidades dos seus clientes e a Cooperativa de Moura tem garantido o escoamento da sua produção e a venda da mesma.

A TORRESTIR identificou a pura competição como tipo de relacionamento dominante com os seus concorrentes, ou seja, relacionamentos onde a rivalidade está bastante presente entre os atores do mercado onde se insere, caracterizando-se pela existência de lutas pela comercialização ou produção de produtos ou serviços que visam satisfazer a mesma necessidade. Por razões de confidencialidade, a TORRESTIR não pôde fornecer dados sobre quem são os principais concorrentes com os quais possui relacionamentos deste tipo e quais as razões pelas quais não colabora ou não coopera.

Finalmente a empresa SEGURADORA também designou a pura competição como tipo de relacionamento dominante com os seus concorrentes. As razões apontadas por esta organização para justificar esta escolha, estão associadas ao objetivo do seu negócio, uma vez que este pretende defender os seus clientes e salvaguardar as suas vidas e bens. Assim, não seria viável possuir qualquer tipo de relacionamento de colaboração ou cooperação, pois estaria a colocar em causa o próprio negócio e a quebrar a confiança depositada por parte dos clientes nesta organização. Os principais concorrentes com os quais a SEGURADORA possui relacionamentos de pura competição são a Liberty, a Fidelidade e a Allianz.

V. Conclusões, Limitações, Recomendações E Perspetivas Futuras

5.1. Conclusões

Embora o estudo seja condicionado pelo número de organizações inquiridas, é possível sugerir que algumas tendências poderão, em estudos futuros e mais abrangentes, eventualmente ser confirmadas.

É também importante realçar que cada organização é única e o seu ambiente depende do contexto em que está inserida, ou seja, uma análise idêntica a outra organização do mesmo ramo ou área de negócio daquelas que aqui foram estudadas, poderá conduzir a uma leitura diferente das que a seguir serão apresentadas.

O terceiro objetivo que nos propusemos alcançar, era o de perceber se a cultura organizacional dominante, influenciava o tipo de relacionamento dominante estabelecido com os concorrentes. O mesmo também foi condicionado pelo número de organizações inquiridas, pelo que não podemos afirmar ou negar que a cultura influencie os relacionamentos que as organizações criam com os concorrentes.

No entanto, dadas as três organizações analisadas, é possível observar que a cultura aparenta estar associada aos relacionamentos que as organizações criam a nível externo, tal como passamos a explicitar:

- Os tipos de cultura Mercado e Hierarquia, parecem estar associados ao estabelecimento de relacionamentos de pura competição com os concorrentes. Efetivamente, os relacionamentos de pura competição caracterizam-se pela rivalidade e competitividade, tal como, estes dois tipos de cultura se definem pela competitividade e pela obtenção de resultados e objetivos como máximas a atingir. São Empresas em que no seu ADN está imbuído de forma natural o espírito de competição;

- Assim como os tipos de cultura Clã e *Adhocracy* que parecem estar relacionados com o estabelecimento de relacionamentos de cooperação ou colaboração com os concorrentes. De facto, estes dois tipos de cultura, caracterizados pela ideia de família, compromisso, lealdade, empreendedorismo e inovação, tendem a ser mais abertos e propícios a relacionamentos *win-win*, onde os parceiros juntam esforços para alcançar objetivos mútuos.

Constituem exemplo do que acabámos de afirmar, as três organizações examinadas:

- A TORRESTIR, maioritariamente influenciada pela cultura Mercado espelha a possível relação acima referida, uma vez que o tipo de relacionamento dominante adotado com os seus concorrentes, é a pura competição;

- A SEGURADORA apresenta, tal como a anterior, influência maioritária do tipo cultura de Mercado, reforçada pela preponderância secundária do tipo de cultura Hierarquia, inserida numa área de negócio caracterizada como sendo de grande competitividade ou alta rivalidade entre os concorrentes, onde os relacionamentos cooperativos e colaborativos não são muito abundantes ou observáveis e onde impera a pura competição como relacionamento dominante;

- A SOVENA revela-se o caso mais curioso desta investigação, uma vez que concilia a influência de duas culturas antagónicas, de forma paritária: os tipos de cultura Clã e Mercado. O tipo de cultura Mercado sugere um ambiente competitivo na organização. Porém, e com vista a satisfazer as necessidades dos seus Clientes, o relacionamento dominante estabelecido é a colaboração, devido à possível influência do tipo de cultura Clã.

5.2. Limitações

A maior limitação enfrentada na execução desta investigação foi a falta de disponibilidade e receptividade de algumas organizações, o que veio condicionar fortemente o número da amostra.

Outra limitação verificada, dentro das pesquisas efetuadas, relaciona-se com a não existência de estudos idênticos a este, onde fosse possível relacionar a cultura organizacional com o estabelecimento de relacionamentos externos, não havendo possibilidade de comparar técnicas utilizadas.

Uma terceira limitação relaciona-se com o carácter subjetivo dos questionários realizados durante o trabalho de campo desta investigação, uma vez que expressam a opinião de apenas um colaborador de cada organização analisada, onde a transposição para a realidade poderá estar limitada. O facto de não ser possível generalizar os resultados obtidos a outros contextos, dada a sua subjetividade, contribuiu para a não validação externa dos mesmos.

O intervalo de tempo destinado a este tipo de estudos, também condicionou um maior aprofundamento e uma conseqüente diversidade dos resultados obtidos.

5.3. Recomendações

Tendo por base a investigação concretizada e a título de recomendação para estudos futuros mais abrangentes, achamos que seria interessante alterar este estudo, de exploratório para empírico. Assim, seria interessante testar as seguintes questões: “Poderão os tipos de cultura Mercado e Hierarquia estar associados ao estabelecimento de relacionamentos de pura competição com os concorrentes?” e “Poderão os tipos de

cultura Clã e *Adhocracy*, estar relacionados com o estabelecimento de relacionamentos de cooperação ou colaboração com os concorrentes?”

Uma segunda recomendação que também achámos interessante, dos casos abordados, e de salientar em particular, é o caso referente à TORRESTIR, uma vez que poderia ser estimulante e desejável, explorar a influência secundária que o tipo de cultura *Adhocracy* exerce sobre a sua cultura organizacional e no futuro, optar por um relacionamento de cooperação ou colaboração com os seus concorrentes, de modo a alcançar mais-valias a nível da competitividade e alargamento do seu atual mercado.

5.4. Perspetivas Futuras

Após o estudo efetuado, seria interessante e útil continuar com o estudo empírico desta temática, de modo a alargar o âmbito das organizações dispostas a colaborar, para conseguir conclusões mais precisas e aprofundadas, tendo como base os elementos descritos na presente investigação e permitindo o acompanhamento dos projetos, dando-lhe um cariz essencialmente prático e que trouxesse utilidade às mesmas organizações. Também seria interessante que em estudos futuros, e de modo a tornar a investigação mais eficaz a nível de resultados e mais simples, fossem analisadas organizações pertencentes ao mesmo setor.

Referências Bibliográficas

Aicep Portugal Global. (2011). *Revista Portugalglobal*. Lisboa: aicep Portugal Global. Disponível em: http://www.portugalglobal.pt/pt/portugalnews/documents/revistas_pdfs/portugalglobal_n36.pdf (Acesso em: 09/09/2015)

Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. e Kerr, S. (2002). *The boundaryless organization: breaking the chains of organizational structure*, 2ª Ed. São Francisco: Jossey-Bass.

Associação Portuguesa de Seguradores. (2014). *PANORAMA DO MERCADO SEGURADOR 13/14*, Lisboa: APS/Associação Portuguesa de Seguradores. Disponível em: <https://www.apseguradores.pt/Site/SiteMarket.aspx?FolderId=876> (Acesso em: 07/08/2015)

Bell, J. (1993). *Como realizar um projecto de investigação*, 3ªEd. Lisboa: Gradiva Publicações, S.A.

Bengtsson, M. e Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing* 14, 178-193.

Banco de Portugal. (2015). *Quadro do Setor: 4941 - Transportes rodoviários de mercadorias 2013*, Lisboa: Banco de Portugal. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Paginas/QuadrosdaEmpresaedoSetor.aspx> (Acesso em: 28/07/2015)

Cameron, K. e Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Cultural: Based on the Competing Values Framework – Revised edition*. São Francisco: Jossey-Bass.

Caves, R. e Porter, M. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *The Quarterly Journal of Economics* 91, 241-261.

Easton, G., Burrell, R., Rothschild, R. e Shearman, C. (1993). *Managers and Competition (Economic and Social Research Council)*. Oxford: Blackwell Business.

Ebers, M. (1997). *Explaining Inter-Organizational Network Formation*. In Ebers, M., (Eds.) *The Formation of Inter-Organizational Networks*, New York: Oxford University Press, pp. 3-40.

Eckenhov, E. e Ershova, M. (2011). Organizational Culture as the Driver of Dense Intra-organizational Networks. *Journal of Competitiveness* 2.

Ford, D., Gadde, L-E., Hakansson, H. e Snehota, I. (2003). *Managing Business Relationships*, 2ªEd. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Gabinete de Planeamento e Políticas (2007). *OLIVICULTURA DIAGNÓSTICO SECTORIAL*, Lisboa: Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas. Disponível em:

http://www.gpp.pt/pbl/diagnosticos/Azeite_Diagnostico_Sectorial.pdf (Acesso em 10/09/2015)

Gemünden, H., Ritter, T. e Heydebreck, P. (1996). Network configuration and innovation success: An empirical analysis in German high-tech industries. *International Journal of Research in Marketing* 13, 449-462.

Håkansson H. e Johanson J. (1992). *A model of industrial networks*. In: Axelsson B, Easton G., (Eds.) *Industrial networks: a new view of reality*, London: Routledge, pp. 32-46.

Harrison, R., e Stokes H. (1992). *Diagnosing Organizational Culture*. São Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Hillebrand, B. e Biemans, W. (2003). The relationship between internal and external cooperation: literature review and propositions. *Journal of Business Research* 56, 735-743.

Hillebrand, B. e Biemans, W. (2004). Links between Internal and External Cooperation in Product Development: An Exploratory Study. *The Journal of Product Innovation Management* 21, 110-122.

Instituto Nacional de Estatística. (2014). *Estatísticas Agrícolas 2013*, Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=210756829&PUBLICACOESmodo=2 (Acesso em 09/09/2015)

Instituto Nacional de Estatística. (2014). *Estatísticas dos Transportes e Comunicações 2013*, Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=210766934&PUBLICACOESmodo=2 (Acesso em: 08/09/2015)

Instituto Nacional de Estatística. (2015). *Estatísticas Agrícolas 2014*, Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=224773630&PUBLICACOESmodo=2 (Acesso em 09/09/2015)

Johnson, G., Scholes, K. e Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*, 7ª Ed. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

Lorenz, E. (1992). *Trust, community, and cooperation: toward a theory of industrial districts*. In Storper, M. e Scott, A., (Eds.) *Pathways to Industrialization and Regional Development*, New York: Routledge, pp. 195-2014.

McDermott, R. e O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management* 5, 76-85.

Möller, K. e Halinen, A. (1999). Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management* 28, 413–427.

Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *The Academy of Management Review* 15, 241-265.

Osarenkhoe, A. (2010). A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation – A cooperation strategy. *Database Marketing & Customer Strategy Management* 17, 201-221.

Polenske, K. (2004). Competition, Collaboration and Cooperation: An Uneasy Triangle in Networks of Firms and Regions. *Regional Studies* 38.9, 1029–1043.

Porter, M. (1979). The structure within Industries and Companies' Performance. *The Review of Economics and Statistics* 61, 214-227.

Raza-Ullah, T., Bengtsson, M. e Kock, S. (2014). The cooperation paradox and tension in cooperation at multiple levels. *Industrial Marketing Management* 43, 189-198.

Ritter, T. e Gemünden, H. (2003). Interorganizational relationships and networks: An overview. *Journal of Business Research* 56, 691– 697.

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 4ªEd. São Francisco: Jossey-Bass.

Smith, K., Carroll, S. e Ashford, S. (1995). Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. *Academy of Management Journal* 38, 7-23.

Sydow, J. (2006). *Management von Netzwerkorganisationen*, 4ªEd. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Thomson, A., Perry, J. e Miller, T (2007). Conceptualizing and Measuring Collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory* 56, 23-56.

Ven, A. (1976). On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations among Organizations. *The Academy of Management Review* 1, 24-36.

Williams, T. (2005). Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks. *Journal of Business Research* 58, 223-231.

Young, L. e Wilkinson, I. (1997). The Space Between: Towards a Typology of Interfirm Relations. *Journal of Business-to-Business Marketing* 4, 53-97.

Referências Eletrônicas

<http://www.ocai-online.com/products/ocai-one>, acesso 07/08/2015

<http://www.torrestir.pt/gca/?id=3>, acesso 28/07/2015

<http://www.torrestir.pt/gca/?id=4>, acesso 28/07/2015

<http://www.gpp.pt/estatistica/SIAZ/SIAZ.AZEITE.2013-14.1.ApresentaResultados.pdf>,
acesso 10/09/2015

<http://www.portugalglobal.pt/PT/ComprarPortugal/Setores/Paginas/AzeiteeVinhos.aspx>,
acesso 28/07/2015

<http://www.gpp.pt/cot/>, acesso 10/09/2015

<http://www.sovenagroup.com/pt/group/mundo/historia>, acesso 09/09/2015

<http://www.sovenagroup.com/pt/group/mundo/areas>, acesso 11/09/2015

<http://www.sovenagroup.com/assets/pdfs/Sustainability-Report-2013.pdf>, acesso
11/09/2015

ANEXO I

Questionário – SOVENA, TORRESTIR e “SEGURADORA”

Parte I – Identificação da Cultura dominante da Organização

Esta parte do questionário é composta por seis questões e cada uma dessas questões possui quatro alternativas. O objetivo é dividir os 100 pontos entre essas mesmas quatro alternativas, dependendo do grau em que cada alternativa for ou não semelhante à organização em análise. Ou seja, uma maior cotação à alternativa que mais se assemelhe à organização e menor cotação às restantes.

1. Características Dominantes		Score
A	A organização é um lugar muito pessoal. É como se fosse uma extensão da família. As pessoas partilham muito de si próprias.	
B	A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas são decididas e estão dispostas a correr riscos.	
C	A organização é muito orientada para os resultados. A preocupação principal é fazer as coisas acontecerem. As pessoas são competitivas e orientadas para o desempenho.	
D	A organização é um lugar controlado e estruturado. Os procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.	
Total		
2. Liderança Organizacional		Score
A	A liderança organizacional é geralmente considerada um exemplo em orientar, facilitar e cuidar dos colaboradores.	
B	A liderança organizacional é geralmente considerada um exemplo em atitudes empreendedoras, inovadoras e na tomada de risco.	
C	A liderança organizacional é geralmente considerada um exemplo em, abordagens ativas e com foco numa orientação para resultados.	
D	A liderança organizacional é geralmente considerada um exemplo em atitudes de coordenação, organização e de eficiência.	
Total		

3. Gestão dos Colaboradores		Score
A	O estilo de gestão na organização é caracterizado por trabalho em equipa, consenso e participação.	
B	O estilo de gestão na organização é caracterizado por tomada de risco individual, inovação, liberdade e singularidade.	
C	O estilo de gestão na organização é caracterizado por grandes exigências, objetivos e competitividade como motor.	
D	O estilo de gestão na organização é caracterizado por conformidade, previsibilidade, segurança no emprego e estabilidade nas relações.	
Total		
4. União Organizacional		Score
A	O que mantém a organização unida é a lealdade e a confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.	
B	A união que mantém a organização ligada é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há uma ênfase em estar na vanguarda.	
C	A união que mantém a organização ligada é a ênfase no cumprimento e satisfação de objetivos. A agressividade e vencer são temas comuns.	
D	A união que mantém a organização ligada são as políticas e as regras formais. Manter um bom funcionamento na organização é importante.	
Total		
5. Ênfase Estratégica		Score
A	A organização enfatiza o desenvolvimento humano, persistência na abertura, participação e alta confiança.	
B	A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Tentar coisas novas e prospeção de novas oportunidades é valorizado pela organização.	
C	A organização enfatiza as ações competitivas e a conquista de objetivos. Atingir metas e vencer no mercado são ideias dominantes.	
D	A organização enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controlo e bom funcionamento das operações são importantes	
Total		

6. Critérios de Sucesso		Score
A	A organização define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipa, compromisso dos colaboradores e preocupação com as pessoas.	
B	A organização define sucesso com base na posse de produtos novos e únicos. É inovadora e líder de produto.	
C	A organização define sucesso com base em ultrapassar a concorrência e vencer no mercado. A liderança no mercado competitivo é a chave.	
D	A organização define o sucesso com base na eficiência. Entrega confiável, bom planeamento e a produção a baixo custo são pontos-chave.	
Total		

Parte II – Identificação do Tipo de Relacionamentos que a Organização estabelece com Concorrentes.

1. Pense em empresas do mesmo setor com produtos iguais, semelhantes ou substitutos que concorram nos mesmos mercados:

1.1. Enuncie concorrentes com os quais tenha relacionamentos de:

Pura Competição	Colaboração	Cooperação
Vários atores lutam no mesmo mercado pela comercialização ou produção de produtos ou serviços, que visem satisfazer a mesma necessidade.	Envolvimento entre atores que visa alcançar um resultado mútuo, onde são incluídas trocas e partilha de recursos.	Relacionamento entre atores que tem como objetivo um benefício mútuo, através da partilha de recursos, capacidades ou competências.
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

1.2. Assinale com uma cruz (X) qual é que pensa ser o tipo de relacionamento dominante:

Pura Competição	<input type="checkbox"/>
Colaboração	<input type="checkbox"/>
Cooperação	<input type="checkbox"/>

(Caso tenha escolhido “Colaboração” ou “Cooperação” responda às questões **1.3.** e **1.4.**; Caso tenha escolhido “Pura Competição” responda somente à questão **1.5.**)

1.3. Quais as principais razões que levam à preferência pelo modo de relacionamento dominante?

1.4. Relativamente ao relacionamento que identificou como dominante, classifique com uma cruz (X):

Pontual	<input type="checkbox"/>
Duradouro	<input type="checkbox"/>

Baixa intensidade	<input type="checkbox"/>
Alta intensidade	<input type="checkbox"/>

1.5. Relativamente ao relacionamento de “Pura Competição”, quais as razões pelas quais não colabora ou coopera com os seus concorrentes?

*Obrigada pela sua participação!
Ana Henriques*