



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Estratégias de Cooperação das Regiões Ibéricas: Um estudo de caso

Francisco Rafael dos Santos Ribeiro Torres

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João José de Matos Ferreira

Covilhã, Outubro de 2013

Dedicatória

Ao meu irmão, João António dos Santos Ribeiro Torres.

Agradecimentos

Quero mandar um abraço, muito especial, ao meu orientador, Prof. Doutor João Ferreira, e agradecer-lhe pela ligeireza, pragmatismo que dialogou comigo, e teve a paciência de me orientar, nesta busca e orientação científica.

Quero agradecer á minha família, e aos amigos mais chegados, não esquecendo aqueles que com o seu nobre contributo, me incentivaram, a apresentar esta busca científica.

Um beijinho muito carinhoso à minha colega, Isabel Ramalho.

Não posso deixar de esquecer todas as pessoas dos vinhos do Alentejo, em particular atenção à Dra. Mara Amélia Vaz da Silva, pela sua disponibilidade e espirito de entre ajuda e de agradecer também ao Rodrigo, Mão Garcia, e toda a gente de Badajoz, que frequenta a Figueira da Foz.

Resumo

As cooperações permitem às empresas melhorar as suas opções estratégicas, competir de forma eficaz ou contornar canais normalmente controlados pelas grandes organizações, beneficiando a formação de vantagem competitiva. Deste modo, o papel de cada um dos decisores estratégicos constitui um fator significativo na tomada de decisão porque não existe valorização dos resultados estratégicos.

É neste âmbito que se pretende desenvolver o presente estudo que tem como objectivo principal salientar a importância da cooperação nas empresas e como objectivos específicos compreender a importância que as cooperações têm na obtenção da vantagem competitiva e avaliar a importância da cooperação ibérica. Para tal recorreu-se a uma investigação qualitativa com recurso a dois estudos de caso.

Os resultados evidenciam que as empresas beneficiam das cooperações estabelecidas tanto a nível regional como internacional, contribuindo para melhores resultados financeiros bem como a notoriedade alcançada. Realçam também que dão mais primazia às cooperações regionais, devido ao sector em questão, neste caso as vinhas que são únicas e não se podem estender a outras zonas de Portugal devido à especificidade destas.

Palavras-chave:

Cooperação; investigação e desenvolvimento; Península Ibérica; vinhos.

Abstract

Cooperations enable companies to improve their strategic options, compete effectively or bypass channels normally controlled by large organizations, benefiting the formation of competitive advantage. Thus, the role of each of the strategic decision makers is a significant factor in the decision because there is no appreciation of the strategic outcomes.

It is in this context that aims to develop this study's main goal is to emphasize the importance of cooperation in business and particular aims to understand the importance of the cooperation have in achieving competitive advantage and to assess the importance of cooperation Iberian. For this we used a qualitative research using two case studies.

The results show that firms benefit corporations established both regionally and internationally, contributing to improved financial results as well as the notoriety achieved. They also emphasize that give more priority to regional cooperation, due to the sector in question, in this case the vineyards that are unique and can not be extended to other areas of Portugal due to the specificity of these.

Keywords:

Cooperation; R&D; Iberia; wines.

Índice

Introdução	1
1. Revisão da literatura.....	2
1.1. Estratégia Vs Cooperação	2
1.2. Importância da cooperação nas empresas.....	4
1.3. Cooperação ibérica.....	9
2. Metodologia	11
2.1. Seleção dos estudos de caso	11
2.2. Amostra, instrumentos de recolha e análise de dados.....	12
2.3. Análise de dados	12
2.4. Caracterização do sector vitivinícola	13
3. Resultados dos estudos de caso	15
3.1. Estudo de Caso 1: Vinhos do Alentejo	15
3.2. Estudo de Caso 2: INEXYIN	17
3.3. Análise comparativa	19
4. Conclusões, limitações e linhas de investigação futura	21
Bibliografia	22

Lista de Figuras

Figura 1. Conceitos de cooperação	3
Figura 2. Análise comparativa.....	20

Introdução

As cooperações têm tido um papel importante e estratégico nas empresas, pois proporcionam acesso a recursos, novos mercados, tecnologia, capital e mercados internacionais (Cravens *et al.*, 1994; Koka & Prescott, 2002; Rothkegel *et al.*, 2006). Segundo Vonortas e Safioleas (1997), muitos pesquisadores, principalmente nos países mais avançados, têm estudado as cooperações estratégicas dando especial ênfase às que ocorrem nas grandes empresas, focando-as inclusive como uma forma de internacionalização. De acordo com Prahalad e Hamel (1990), as cooperações estratégicas permitem às organizações partilhar recursos, aumentar a sua posição competitiva e internalizar as forças apropriadas dos seus parceiros. No mesmo sentido, Das e Teng (2000) realçam que o principal motivo para o qual as empresas recorram a alianças é a procura de recursos que assegurem a sua própria sobrevivência e fortalecer as suas estratégias.

As cooperações permitem às empresas melhorar as suas opções estratégicas, competir de forma eficaz ou contornar canais normalmente controlados pelas grandes organizações, beneficiando a formação de vantagem competitiva (Cravens *et al.*, 1994). Deste modo, o papel de cada um dos decisores estratégicos constitui um fator significativo na tomada de decisão porque não existe valorização dos resultados estratégicos (Das & Teng, 2000).

Recentemente, a cooperação entre empresas tem-se tornado um dos vetores estratégicos principais para muitas empresas. Contudo, apesar da crescente importância que as cooperações estratégicas estão a adquirir, muitas delas continuam a falhar (Das & Teng, 2000; Kogut, 1989). Esta grande taxa de falhanço deve-se em parte, aos problemas e circunstâncias que fogem ao alcance da influência dos executivos e que são muito difíceis ou impossíveis de resolver (Lajara *et al.*, 2003).

Muitos investigadores têm estudado as cooperações estratégicas dando especial atenção às grandes empresas (Vonortas & Safioleas, 1997), sendo poucas as que ocorrem nas PME's como estratégia de desenvolvimento, sendo estas caracterizadas por terem recursos escassos e pouca tecnologia podem vir no futuro a correr riscos acrescidos (Hoffman & Schlosser, 2001). Deste modo, faz todo o sentido estudar as cooperações das PME's com o objectivo de superar a escassez de recursos e aumentar a eficiência e eficácia das empresas.

A proximidade geográfica favorece uma troca de know how e no caso de Portugal e Espanha é notória a cooperação entre as regiões fronteiriças, as quais podem contribuir para a obtenção da vantagem competitiva das empresas envolvidas que por sua vez conseguem desempenhos superiores, nomeadamente em termos financeiros (Cooke, 1998; Fritsch, 2004; Saxenian,

1994). Contudo existem poucos estudos relativos a este processo de cooperação, nomeadamente aqueles que envolvem PME's (Miotti & Sachawald, 2003), tornando-se deste modo essencial estudos na área para tentar perceber qual a importância existente entre as regiões transfronteiriças em termos corporativos.

É neste âmbito que se pretende desenvolver o presente estudo tem como objectivo principal salientar a importância da cooperação nas empresas e como objectivos específicos compreender a importância que as cooperações têm na obtenção da vantagem competitiva e avaliar a importância da cooperação ibérica. Deste modo, e tendo em consideração os objectivos definidos pretende-se obter a resposta às seguintes questões de investigação: *A cooperação nas empresas é importante nas empresas? Se sim de que modo? Será que a cooperação transfronteiriça é um ponto-chave na obtenção dos resultados?*

Os resultados evidenciam que as empresas beneficiam das cooperações estabelecidas tanto a nível regional como internacional, contribuindo para melhores resultados financeiros bem como a notoriedade alcançada. Os resultados realçam também que dão mais primazia às cooperações regionais, devido ao sector em questão, neste caso as vinhas que são únicas e não se podem estender a outras zonas de Portugal devido à especificidade destas.

O presente trabalho estrutura-se em 4 partes. Uma primeira parte envolve a revisão da literatura desenvolvendo conceitos básicos, importância da cooperação nas empresas e cooperação ibérica. Na segunda parte, de cariz prático, analisam-se dois estudos de caso descrevendo toda a metodologia utilizada. Numa terceira parte apresenta-se os resultados obtidos e por fim a conclusão e as limitações do estudo.

1. Revisão da literatura

1.1. Estratégia Vs Cooperação

O termo estratégia é de origem grega, o qual provém de “strategos” que significa “*arte do general*” segundo Whittington (2002). A melhor estratégia consiste em utilizar uma posição superior de modo a vencer o adversário sem que haja combate, tendo como objetivo final a rendição deste (Tzu, 1963), mais tarde Bracker (1980) acrescenta que o verbo grego “*stratego*” significa “*plano de destruição do inimigo de alguém por intermédio do uso efectivo de recursos*”. Muitos são os estudos onde o conceito de estratégia foi desenvolvido e

definido (Ansoff, 1965; Bracker, 1980; Drucker, 1954;; Mintzberg & Quinn, 2001; Porter, 1996, 2004). Para Mintzberg e Quinn (2001) estratégia é como uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente como sendo um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente enquanto na perspectiva de Porter (2004), o conceito de estratégia competitiva assume uma posição competitiva em determinada atividade, a qual pode ou não melhorar o seu desempenho através da estratégia escolhida por esta.

Segundo Diaz *et al* (2011) são muitos os sinónimos utilizados para o conceito de cooperação, entre os quais, inter-relações, cooperação, inter-empresas, parceria, colaboração, envolvimento, associação e acordos de cooperação. No presente trabalho irá ser utilizado o termo cooperação. A literatura é consensual em reconhecer que uma cooperação estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum (Aaker, 1995; Johanson & Lundberg, 2011; Hefner, 1994; Hitt *et al.*, 2000; Isoraite, 2009). Dada a importância que esta tem tido nos últimos anos, muitos foram os autores que contribuíram para o seu estudo, e reconhecendo alguma ambiguidade na terminologia de alianças, a figura 1 apresenta alguns conceitos de cooperação estratégica desde a década de 90 até ao presente.

Figura 1. Conceitos de cooperação

Autores	Definição
Hefner, 1994	São sinergias onde duas ou mais pessoas e /ou organizações se unem, misturando os seus talentos e recursos para atingir um objectivo comum, onde a finalidade principal é a criação de resultados benéficos para ambos os parceiros.
Morgan e Hunt, 1994	As relações entre as empresas em cooperação são consideradas como as construtoras nas relações porque demonstram o desejo de ambas as partes praticarem um negócio nas relações de trabalho.
Gulati, 1995	Consistem numa forma independente de iniciar liações inter-empresas que envolvem trocas, partilhas ou co-desenvolvimento. Referem que cooperação incluem acordos unidireccionais (licenciamento e acordos de distribuição) e acordos bidireccionais (contratos e acordos conjuntos de intercâmbio de tecnologia).
Varadarajar e Cunnighan, 1995	Cooperações estratégicas são uma manifestação de estratégias de cooperação inter-organizacionais que implicam a união e conjugação de habilidades e recursos de modo a atingir os objetivos estratégicos.
McFarlan e Norlan, 1995	As cooperações permitem que uma empresa possa recorrer a parceiros fortes para completar as suas habilidades.
Hitt <i>et al.</i> , 2000	Cooperações são acordos de cooperação entre duas ou mais empresas para melhorar a posição competitiva e o desempenho através de partilha de recursos.
Zineldin e Bredenlow, 2003	As cooperações estratégicas são vistas como acordos entre empresas para trabalhar em conjunto para atingir algum objetivo. Pode assumir a forma de investigação e parcerias de desenvolvimento.
Inkpen e Tsang, 2005	Uma cooperação estratégica pode ser formada por empresas localizadas em diferentes posições ou na mesma posição na cadeia de valor. As empresas entram numa aliança estratégica voluntariamente com o objetivo de um benefício comum. É um grupo de empresas que entram em acordos voluntários que envolvem a partilha, troca ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços.
Franco, 2007	Acordos de cooperação são decisões estratégicas adotadas por duas ou mais empresas independentes com o objetivo de troca/partilha de recursos

	de modo a procurarem novas oportunidades de mercado e alcançarem benefícios mútuos.
Isoraite, 2009	São acordos entre duas ou mais partes num negócio específico, para que cada um beneficie dos pontos fortes uns dos outros e ganhe vantagem competitiva.
Diaz et al., 2010	São acordos entre PMEs e/ou terceiras partes baseados em contratos de negócio (formais e informais) para alcançar a médio e longo prazo benefícios que dificilmente seriam obtidos no âmbito das suas atividades económicas diárias. Estes acordos podem envolver trocas, partilhas, co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços.
Rego, 2011	São acordos entre empresas que competem entre si e que procuram prosseguir estratégias semelhantes.

Contractor e Lorange (1988) referem que uma estratégia bem sucedida pode requerer, em muitos casos, a adoção de acordos de cooperação, que por sua vez permitem às empresas obter vantagens competitivas (Kogut, 1998; Mason, 1993; Morrison & Mezentseff, 1997).

1.2. Importância da cooperação nas empresas

Segundo Franco (2007), a importância da cooperação entre empresas *“tem vindo a aumentar de uma forma significativa, registando-se uma tendência para que continue a evoluir essencialmente devido a fatores como a crescente competitividade internacional, a aceleração do progresso tecnológico e uma continuada sofisticação dos mercados, clientes e fornecedores à qual se tem vindo a assistir”*.

Um dos motivos para existir a prática de cooperação entre empresas é a criação de valor acrescentado, o qual pode determinar o desempenho das empresas (Nalebuff & Brandenburger, 1996). No caso das empresas cotadas em bolsa, a estratégia deve ter em conta as especificações destes mercados (Brandão, 2001).

As cooperações permitem às empresas melhorar as suas opções estratégicas, competir de forma eficaz ou contornar canais normalmente controlados pelas grandes organizações, beneficiando a formação de vantagem competitiva (Cravens *et al.*, 1994). Deste modo pode-se considerar a vantagem competitiva como os factores que possam permitir à empresa diferenciar os seus produtos e/ou serviços dos seus concorrentes, com o objectivo de aumentar a sua participação no mercado (Dessler, 2003). No mesmo sentido Porter (1985) refere que a vantagem competitiva advém do valor que a empresa cria para os seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, assim, a formulação de uma estratégia competitiva é importante e essencial para a empresa. Assim, o papel de cada um dos decisores estratégicos constitui um fator significativo na tomada de decisão porque não existe valorização dos resultados estratégicos (Das & Teng, 2000).

As cooperações permitem às empresas melhorar as suas opções estratégicas, competir de forma eficaz ou contornar canais normalmente controlados pelas grandes organizações, beneficiando a formação de vantagem competitiva (Chadwick *et al.*, 2011; Cravens *et al.*, 1994; Coral, 2009). Deste modo, o papel de cada um dos decisores estratégicos constitui um fator significativo na tomada de decisão porque não existe valorização dos resultados estratégicos (Das & Teng, 2000), sendo as cooperações uma ferramenta imprescindível das empresas para melhorar e manter a sua competitividade, principalmente no caso das PMEs (Lajara *et al.*, 2003; Nalebuff & Brandenburger 1996).

O ritmo acelerado do desenvolvimento tecnológico e a globalização dos mercados estão a criar um novo ambiente competitivo, no qual competir apenas com os seus próprios recursos e capacidades pode significar o abandono de oportunidades e recursos disponíveis (Fraser & Oppenheim, 1997). As cooperações, as quais se podem designar como redes de trabalho das empresas, tem vindo a ganhar importância e cada vez mais são compreendidas como criação de valor e competitividade nas empresas (Nohria & Eccles, 1992). No mesmo sentido, Anderson & Weitz (1992) referem que uma boa orientação de relacionamento e cooperação é a chave para criar valor acrescentado e vantagens competitivas nos clientes.

Hoje em dia, são muitas as empresas que dependem cada vez mais de actividades com outras empresas de modo a adquirirem vantagens que se reflectem no seu desempenho, sobrevivência e vantagem competitiva (Chadwick *et al.*, 2011). A entrada em cooperações estratégicas proporciona o acesso a novos recursos, novos mercados nacionais e internacionais, a tecnologia e capital (Brass *et al.*, 2004; Cravens *et al.*, 1994; Rothkegel, *et al.*, 2006; Koka & Prescott, 2002). Contudo e por se tratarem de redes inter-organizacionais, as cooperações estão sujeitas a práticas específicas de má conduta, nomeadamente: más intenções, abuso de confiança, oportunismo, suborno, abuso de poder e favoritismo (Melé, 2009).

Kogut (1989) argumenta que as cooperações possibilitam o acesso a informações e recursos de conhecimento difíceis de obter por outras vias e na perspectiva de Rothkegel *et al.*, (2006), estas têm tido um papel preponderante e estratégico nas empresas, pois conseguem proporcionar acesso a recursos, novos mercados, tecnologia, capital e mercados internacionais. O Know how tem sido identificado como fator chave na escolha de um processo de cooperação (Cohen & Levinthal, 1989).

Recentemente, a cooperação entre empresas tem-se tornado um dos vetores estratégicos principais para muitas companhias (Das & Teng, 2000), Contudo, apesar da crescente importância que as alianças estratégicas estão a adquirir, muitas delas continuam a falhar (Kogut, 1989; Das & Teng, 2000). Esta grande taxa de falhanço deve-se em parte, aos

problemas e circunstâncias que fogem ao alcance da influência dos executivos e que são muito difíceis ou impossíveis de resolver (Lajara *et al.*, 2003).

A importância da cooperação entre empresas em vindo a aumentar de forma significativa, registando-se uma tendência para que continue a evoluir (Franco, 2007) e a prova disso são o número elevado de estudos empíricos sobre o tema (Brown & Butler, 1995; Chadwick *et al.*, 2001; Cravens *et al.*, 1994; Coral, 2009; Das & Teng, 2000; Kogut, 2000; Lajara *et al.*, 2003; Melé, 2009; Sanchez *et al.*, 2004; Rothkegel *et al.*, 2006; Volery, 1996). Nos últimos anos muitas empresas têm desenvolvido acordos de cooperação estratégicos com vista a dar resposta ao mercado competitivo e manter as vantagens competitivas (Dyer & Singh, 1998).

Um dos requisitos essenciais para que uma cooperação seja um sucesso é a escolha rigorosa do parceiro em termos das capacidades internas necessárias para o desempenho da actividade (Lajara *et al.*, 2003), contudo também é conveniente que o perfil estratégico do parceiro seja acompanhado por um estudo de compatibilidade, ambos a partir dos objectivos e da perspectiva organizacional (Douma *et al.*, 2000). Gulati & Singh (1999) alerta que os incentivos devem trazer benefícios superiores às empresas e que estas devem estar cientes das perdas e dos ganhos num processo cooperativo. As empresas em cooperação conseguem um nível de desempenho mais elevado do que as empresas que não estão envolvidas em nenhum processo de cooperação (Abramovsky *et al.*, 2009).

A maximização da riqueza dos accionistas é uma redefinição do objectivo do processo de cooperação, em que o objectivo passa a ser a criação de riqueza como potencial geradora de receitas no futuro (Martin & López, 2007).

Na perspectiva de Dyer e Singh (1998), os recursos partilhados através de cooperações conseguem obter vantagem competitiva e marcar uma posição na indústria. No mesmo sentido, Lewis (1992) e Hamel *et al.*, (1989) reconhecem que através das cooperações as empresas têm acesso a um maior número de recursos, conseguindo deste modo, a antecipação à concorrência. A troca de conhecimentos é crucial no desenvolvimento de vantagens competitivas e desempenho nas cooperações (Doz & Hamel, 1997). Para Gulati *et al.*, (2000) a conduta das empresas e o desempenho destas depende não só dos factores exógenos mas também dos acordos e das relações escolhidas. Segundo Pfeffer (1992), existem estudos que demonstram que as empresas não são normalmente suficientes no que diz respeito aos seus recursos, independentemente da sua categoria.

Contudo, apesar da importância destas, as cooperações continuam a falhar (Kogut, 1989; Das & Teng, 2000; Heid & John, 1990) e apenas 50% das cooperações estratégicas têm sucesso (Hefner, 1994). Relativamente aos factores inibidores à cooperação podem-se destacar motivos de natureza política, sociológica (Faeman *et al.*, 2001) e administrativa (Lajara *et*

al., 2003; Lee *et al.*, 2002; Faeman *et al.*, 2001). Na perspectiva de Faeman *et al.*, (2001), existem quatro motivos de sucesso ou fracasso numa cooperação: (i) a disposição inicial das partes em cooperarem; (ii) a contínua existência de estímulos e incentivos à cooperação; (iii) as lideranças e o modo como estas podem afetar a cooperação; e (iv) o número de pessoas envolvidas num processo de cooperação. Para Axelord (1984), aos motivos inerentes que influenciam o processo de cooperação são a predisposição humana e as experiências humanas. Segundo Wicks *et al.*, (1999), a confiança mútua é muito importante num processo de cooperação, onde as relações têm como fim a melhoria do desempenho organizacional, revelendo que as empresas que cooperam, acima da média, têm retornos de desempenho mais elevados do que aquelas empresas que não cooperam (Abramovsky *et al.*, 2009).

Há que ter em conta, ainda, o número e a variedade dos atores do processo de cooperação, as influências e quem efectivamente tem o poder de decisão (Weick, 1995). De acordo com Faerman *et al.*, (2001), o processo pode ser mais simples se o número de envolvidos for menor, a discrepância do processo de cooperação, pois todos têm os seus objectivos e estilos de pensar, o que pode dificultar o processo em si. Contudo, as relações podem ter efeitos negativos quando uma das partes tem atitudes inapropriadas (Grayson & Ambler, 1999).

As características inerentes numa cooperação são: (i) o facto de resultarem de um conjunto de decisões; (ii) envolver todos os níveis hierárquicos; (iii) um meio de atingir a vantagem competitiva sustentável; (iv) envolver todas as actividades da organização, directa ou indirectamente; (v) o facto de se basear nos recursos organizacionais que realçam forças e fraquezas; (vi) um meio para responder a oportunidades e ameaças; (vii) ter um impacto organizacional a longo prazo (Eiriz, 2001).

No entanto, a cooperação tem vindo a ser identificada como um fator importante na inovação do desempenho, tanto nas empresas como nas regiões onde estas são estabelecidas (Fritsch, 2004), deste modo, as relações estabelecidas com outras empresas e as suas formas cooperativas são muito importantes (López, 2008; Solvelletal, 2003).

Hoje em dia, são muitos os países e empresas que se auto-ajudam e cooperam entre si para a obtenção de melhores resultados, vantagem competitiva e desempenho (Breschi & Malerba, 2001). Por exemplo, o Japão recorreu à cooperação após a II Guerra Mundial (Cooke, 1998), a Suécia recorre a cooperações para o seu desenvolvimento regional (Veggeland, 2004) nomeadamente com universidades demonstrando óptimos resultados (Belderbos *et al.*, 2004; Miotti & Sachwald, 2003). Também a Irlanda do Norte recorre a processos de cooperação com a transferência de recursos (Mtiko *et al.*, 2003) obtendo melhores resultados financeiros e desempenho da empresa (O'Dowd *et al.*, 1995). No caso da Finlândia, a cooperação entre indústrias estrangeiras e o governo tem sido muito intensa (Heikkinen, 1996). Deve-se ter em atenção à multiculturalidade das culturas existentes das várias regiões e países onde as

expectativas de mercado são diferentes de país para país (Kale & McIntyre, 1991). Na Itália, os processos de cooperação tiveram o seu auge por volta dos anos 70, apesar ter sido iniciado na década de 50 (Battilani *et al.*, 2012) onde diferentes indivíduos estabeleciam ligações com um objectivo em comum e que por vezes eram denominadas de redes pessoais (Powell & Smith, 1994).

Um dos objectivos das empresas que recorrem à cooperação tem a ver com o papel da inovação (Cohen & Levinthal, 1989; Vickers, 1986), nas indústrias com alta intensidade de competição as empresas têm custos baixos no que refere à inovação enquanto as empresas com baixa competição, tem elevados custos no acesso à inovação (Vickers, 1986). Para responderem aos desafios tecnológicos do mercado e à crescente instabilidade as empresas a partir de 1980 foram obrigadas a reconhecer a estratégia da inovação, tendo que recorrer, por vezes, à cooperação (Nijssen *et al.*, 2001). Segundo o EUROSTAT (2008), 26% das empresas inovadoras estão envolvidas em processos cooperativos com outras empresas, universidades, institutos públicos, fornecedores, clientes.

O desenvolvimento económico é essencial para entender a inovação num processo cooperativo (Belderbos *et al.*, 2004; Cassiman & Veugelers, 2002), na perspectiva de Samuelson & Nordhaus, (2012), quando se fala de inovação, faz-se de uma forma microeconómica. Quando existe inovação nas estratégias de cooperação, as empresas procuram normalmente dois tipos de parceiros externos: aqueles que trazem a sabedoria e inovação e aqueles que potenciam a sabedoria e a inovação (Bercovitz & Fealdman, 2007). Segundo Doz e Hamel (1997), existem resultados práticos que sustentam a rapidez na inovação e salienta que existem outros estudos que demonstram que a velocidade das cooperações pode provocar conhecimentos de inovação dos processos, e circunstâncias onde o tempo é primordial e essencial.

Segundo Hamel (1991), também a tecnologia tem tido impacto e servido de motivação para entrar em processos cooperativos. O conhecimento tecnológico é a acumulação do conhecimento, da tecnologia pelo qual potencia a empresa em criar uma vantagem competitiva (Cohen, 1990), na actualidade foi-se gerando cada vez mais um interesse na sabedoria criando, deste modo, cooperações como um meio de atingir as tecnologias da empresa (Doz & Hamel, 1997). Assim sendo, os conhecimentos bem como a tecnologia são sinónimos de competitividade global e embebidos no envolvimento de várias regiões (Cantwell, 1994).

Nas cooperações existe um ponto que também não se pode descuidar como é o caso do Marketing, existindo uma perfeita distinção entre o Marketing estratégico e o marketing operacional (Day, 2000). O marketing operacional pode-se definir como um comportamento voluntarista da conquista dos mercados existentes, cujo horizonte temporal se situa no curto

e médio prazo, apoiando-se nos 4 Ps ou no marketing mix (produto, preço, praça e promoção) enquanto o marketing estratégico apoia-se à partida na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações (nesta óptica, o que o comprador procura não é o produto em si, mas o serviço diferenciado ou a solução de um determinado problema) (Lambin, 2000).

Outro vector a ter em conta quando se aborda o marketing é a importância dos sistemas de informação, muitas vezes operacionalizados na inovação e/ou tecnologia, onde a finalidade de um sistema de informação de marketing numa empresa é o de tornar a informação objecto de uma gestão rigorosa (Rego, 2001) com o objectivo de criação de valor para a empresa em termos cooperativos (Ulaga, 2003).

1.3. Cooperação ibérica

A cooperação existe em muitas regiões do globo e a Península ibérica não foge à regra e é uma região propícia a cooperações (Breschi & Malerba, 2001). No Japão, esta foi vital para o desenvolvimento económico durante a reestruturação da II Guerra Mundial enquanto na Alemanha, a cooperação tem contribuído para a inovação de factores e de mão de obra (Cooke, 1998). A utilização da cooperação nas estratégias empresariais, para além do contributo para a melhoria de um conjunto significativo de debilidades e fraquezas de que padecem as empresas portuguesas, pode em paralelo, contribuir para que seja atingido o nível necessário de capacidade de resposta, visando a obtenção de um melhor posicionamento competitivo (IAPMEI, 2005).

Na perspectiva de Saxenian (1994) e Cooke (1998), a proximidade geográfica favorece uma troca de Know how, e no caso de Portugal o facto da proximidade com Espanha é um ponto a favor das cooperações que podem contribuir para a obtenção da vantagem competitiva das empresas envolvidas (Fritsch, 2004). Há a salientar uniformidades entre as empresas em zonas industriais onde são normalmente incrementados processos de cooperação entre empresas (Miotti & Sachawald, 2003). Segundo Ferreira *et al.*, (2013) o centro de Portugal e a região de Castilla e León estão geograficamente unidos beneficiando de uma posição estratégica flagrante em cada um dos países da Península Ibérica, tal facto deve-se ao facto de estas regiões estarem munidas de infra-estruturas de cariz internacional, ao nível de transportes e ferrovias permitindo-lhes elevados níveis de integração nos circuitos de transportes europeus.

Na perspectiva do IAPMEI (2005), existem vantagens num processo de cooperação entre as quais: (i) permite encontrar uma dimensão mais eficiente para a realização de actividades produtivas, tecnológicas e comerciais, reduzindo os seus custos; (ii) permite encontrar soluções que criem mais valor para o cliente através da partilha de recursos; (iii) permite

apostar conjuntamente em projectos com um maior risco de incerteza, ou seja, existe uma maior segurança; e (iv) permite o acesso a redes mais alargadas de informação e do conhecimento.

No mesmo sentido, Brito (2008) refere que a economia portuguesa tem características que tornam a cooperação entre empresas muito interessante e de particular interesse, deste modo, a cooperação entre empresas nacionais e internacionais pode tornar atractiva a indústria portuguesa e minimizar algumas lacunas existentes: (i) a dimensão das empresas portuguesas, que na sua maioria são PME's; (ii) a escassez de quadros médios e superiores; (iii) a insuficiência organizacional das empresas; (iv) a falta de cultura empresarial e (iv) a subcapitalização de alguns sectores.

A cooperação entre empresas/regiões/países favorece em vários itens, nomeadamente a sua diversidade, a tecnologia e processos de inovação, o conhecimento que se pode adquirir, o desenvolvimento local/regional, a exploração de um determinado sector (Bello & Gilland, 1997), o marketing, os processos de manufactura e a própria gestão da empresa (Lambe *et al.*, 2002).

No estudo de Ferreira *et al.*, (2013), evidenciam diferenças entre as empresas portuguesas e espanholas, no que diz respeito às actividades desenvolvidas, no caso português, a maioria das empresas estão ligadas ao sector dos transportes e da logística, no que se refere às empresas espanholas estão mais ligadas à área da produção e da distribuição. No mesmo sentido, Christopher *et al.*, (1998) refere que em Portugal o sector logístico passou a ser a chave nos negócios estratégicos das multinacionais dando realce à concentração do marketing e da investigação e desenvolvimento das empresas logísticas.

A Península Ibérica deve permanecer como actividade preponderante a agricultura, pois desde sempre, que tem um papel crucial no desenvolvimento destas regiões (Bernabeu *et al.*, 2009; Zapata *et al.*, 2004). No mesmo sentido, Sebastian *et al.*, (2008) realçam que todos os interessados num processo cooperativo agrário estão interessados em ter uma optimização dos recursos para alcançar os objectivos de mercado e que os custos de oportunidade medem-se de acordo com o lucro perdido em se aplicar um determinado fator em vez de um outro alternativo (Paaquette, 2007). Em Espanha, na zona de Castilla, existe um espirito de municipalismo a nível agrário tendo em conta os pastos, existindo uma interligação corporativa tendo em conta o tamanho de cada um (Caballer, 2008).

As relações informais entre as empresas têm resultado num incremento positivo nas regiões do Centro, do Norte, da área metropolitana de Lisboa e da região algarvia no caso português, no que concerne ao caso espanhol, estas relações apenas chegam às regiões de Castilla e León (Ferreira *et al.*, 2013). No caso particular português não se pode esquecer as particularidades

na cultura (Nunes, 2001) e segundo Dominguez et al., (2006) existem memorandos de acordo de cooperação entre Portugal e Espanha no que respeita ao mercado energético.

Uma outra diferença apontada por Ferreira *et al.*, (2013) é a importância atribuída à cooperação com clientes, no caso espanhol, de modo a atingir elevados níveis de vendas e a importância dada à cooperação com os fornecedores, no caso português.

São alguns os autores que realçam a diferença entre as grandes zonas metropolitanas e as regiões transfronteiriças, pois estas últimas têm algumas desvantagens estratégicas (Bello & Gilland, 1997 ; Ferreira *et al.*, 2013).

2. Metodologia

No que toca ao estudo de caso, foi analisado um caso específico, a produção agroalimentaria, nomeadamente, o vinho do Alentejo e Estremadura Espanhola, nos seus aspectos de cooperação estratégica.

2.1. Seleção dos estudos de caso

Lee (1992) refere que existem métodos de investigação quantitativos e qualitativos com diferentes pressupostos, contudo para o presente estudo considerou-se adequado o tipo de estudo exploratório com base no estudo de caso (Barañamo, 1998) por proporcionar um maior conhecimento da investigação (Mattar, 1994). Deste modo, utilizou-se uma abordagem qualitativa por ser a mais apropriada quando se pretende entender e compreender um determinado fenómeno de forma mais aprofundada e detalhada (Freeman & Cavusgil, 2007; Marconi & Lacatos, 2011). Yin (2009) refere que ao utilizar-se o estudo de caso quando a questão de investigação se situa em fenómenos contemporâneos inseridos na vida real.

Como os estudos de caso podem ser múltiplos (Rowley, 2002), optou-se por analisar 2 estudos de caso. Mattar (1994) refere que a principal vantagem este método consiste na profundidade com que se permite explicar o assunto e relacioná-lo com outros, porém como desvantagens refere a falta de objectividade, pois pode depender da intuição do investigador.

Optou-se por uma amostra de conveniência de modo a garantir as entrevistas (Patton, 1990).

2.2. Amostra, instrumentos de recolha e análise de dados

Pretender-se-á estudar duas empresas do sector vitivinícola, uma em Portugal, na zona do Alentejo e outra em Espanha, na região Autónoma da Extremadura, mais precisamente em Badajóz com potencialidade de cooperação, pois é um sector que tem a sua importância na economia do País. A identificação destes estudos de caso foi realizada de forma intencional de modo a que se conseguisse obter as entrevistas e os dados relacionados com a empresa (Patton, 1990).

Segundo Marconi e Lacatos (2011), a entrevista representa um dos principais instrumentos básicos para a recolha dos dados. As vantagens da entrevista passam pela flexibilidade e recolha de dados importantes que não estão disponíveis noutras fontes de informação, contudo apresenta como desvantagens a duração da mesma, a possibilidade de influenciar o entrevistador e/ou a falsa interpretação das perguntas (Marconi & Lacatos, 2011).

Deste modo, procedeu-se a uma entrevista semi estruturada¹, levada a cabo com os proprietários e/ou directores das empresas, com vista a obter informações precisas sobre a cooperação no sector vitivinícola. A marcação de entrevistas ocorreu através de contacto telefónico entre o mês de Setembro e Outubro do corrente ano sendo a sua unidade de análise a cooperação. No início da entrevista foi feita uma pequena apresentação do estudo em causa, a entrevistas tiveram em média a duração de uma hora, posteriormente para complementar alguns dados foram trocados *emails*.

2.3. Análise de dados

Na perspectiva de Patton (1990), o período após a entrevista é muito importante e crítico de reflexão, de modo a que se possa assegurar que os dados obtidos sejam uteis, fiáveis e válidos. Deste modo, no presente estudo optou-se pela análise de conteúdo (processo de identificação, codificação e categorização dos padrões primários dos dados obtidos) (Patton, 1990).

¹ Ver apêndice: Guião de entrevista

2.4. Caracterização do sector vitivinícola

A cultura vitivinícola já tem milhares de anos e é praticada em muitos países. Segundo Lapolli *et al.*, (1995) com base num estudo da Comissão das Comunidades Europeias referente ao ano de 1988, a uva já era cultivada no Egipto e nas ilhas redundantes do Mar Egeu na idade do Bronze (1500-3000 a.C.) e na Itália e outras regiões da Europa desde a Idade do Ferro (1000-1500 a.C.). Desde sempre o comércio do vinho representou um sector com grande relevância económica, contudo, foi apenas no século XVII que surgiu a primeira organização comercial de viticultores e vinificadores. Só no final do século XIX surgiram as primeiras cooperativas que representam um terço da produção mundial (Lapolli *et al.*, 1995).

O sector vitivinícola europeu tem dimensão mundial. Os autores referem inclusive que a União Europeia ganha destaque como primeiro produtor e consumidor mundial de vinho. Acrescentam ainda que as vinhas representam cerca de 45% das superfícies vitícolas do mundo assegurando 60% da produção mundial (Info Vini, 2009)

Alberto e Ferreira (2007) referem que nos últimos dez anos o mercado internacional dos vinhos tem vindo a sofrer profundas alterações motivadas, em parte, pela consolidação dos países emergentes e regressão dos países tradicionais. A globalização veio trazer uma maior complexidade e dinamismo aos negócios que, por sua vez, se traduz em maior competitividade mas também em maior instabilidade e risco (Pereira, 2009). O mesmo autor refere que a liberalização dos mercados mundiais contribuiu para a fortíssima concorrência internacional, o que possibilita a existência de novos horizontes mas também gigantescos desafios.

Segundo Pereira (2009), a produção vitivinícola tem vindo a apresentar uma redução das superfícies plantadas que, por sua vez, leva a uma diminuição da produção mundial do vinho. Esta regressão global compreende duas posições distintas e contrárias. Por um lado, a União Europeia com os seus principais produtores de vinho e com uma diminuição da capacidade produtiva. Por outro lado, os países emergentes que têm vindo a aumentar a sua capacidade produtiva.

A importância do vinho na economia portuguesa remonta à primeira dinastia e os primeiros registos de exportações de vinho aludem a 1367, no reinado de D. Fernando. Foi devido ao peso que este tinha no comércio internacional português que o Marques de Pombal em 1756 criou a primeira designação de origem dos vinhos denominada região Demarcada do Douro. Foi no início do século XX que se iniciou o processo de regulamentação oficial de outras denominações de alguns vinhos conhecidos como os vinhos da Madeira, Moscatel de Setúbal, Carcavelos, Dão, Colares e Vinho Verde. (Silva, 2001)

O setor do vinho no século XX estava praticamente falido (Mayson, 2005) devido à instabilidade política, à Primeira Guerra Mundial, às crises económicas e as políticas não eficazes do setor. Foi Salazar em 1932 que, sendo filho de um pequeno produtor do Dão, chegou ao poder e inicia a implantação do Estado Novo. Mais tarde com a Revolução de Abril, Portugal viu perder o seu mercado africano ficando algumas adegas, como por exemplo a Adega da Extremadura com pouca produção para vender na União Soviética a preços baixos (Cardeira, 2009). Passaram muitos anos sem as reformas necessárias e nada foi feito para atenuar a crise do setor, à exceção do aparecimento de uma nova geração de enólogos que adotaram novos métodos e trouxeram mais qualidade aos vinhos portugueses (Info Vini, 2009).

Foi nos anos 80, um pouco graças à Revolução que o setor vitivinícola sofreu e, com a classe média portuguesa a progredir, que se criou um mercado novo, mais exigente e com hábitos de consumo diferentes, a adesão à União Europeia, em 1986, foi dado um passo revolucionário do setor permitindo a modernização e a reestruturação profunda em todo o setor do vinho (Cardeira, 2009).

Deste modo, a produção de vinho em Portugal é essencialmente efetuada por três tipos de produtores: por um lado pequenos produtores de vinho e empresários em nome individual, por outro as Adegas Cooperativas e, finalmente, as grandes empresas, isto é, os médios e grandes produtores que passaram a contar com muitos produtores privados (Silva, 2001). Entrou-se assim na era do vinho de quinta (o vinho passou a ser produzido em quintas e herdades privadas) e se passou a obter vinhos padronizados com diversidade e muita qualidade (Mayson, 2005; Silva, 2001).

Em Portugal, o organismo institucional responsável pelas políticas e gestão do setor era o Instituto da Vinha e do Vinho (IVV) fundado em 1986, no seguimento da entrada de Portugal na Comunidade Europeia. Este organismo veio substituir a Junta Nacional do Vinho. O IVV tem ainda, através da Comissão Nacional da Organização Internacional da Vinha e do Vinho, a responsabilidade de representação de Portugal na Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV). A OIV substituiu, em 2001, o Instituto Internacional da Vinha e do Vinho, organismo máximo a nível mundial, de carácter científico e técnico relativo a todos os produtos vitícolas: vinho, bebidas à base de uva, uvas de mesa e uvas passa. Este tem como objetivo a uniformização das boas práticas vitivinícolas, da enologia e do Direito e Economia nos estados membros (IVV, 2012; OIV, 2012).

O setor do vinho em Portugal tem tido uma contribuição positiva para a economia portuguesa e contribuindo para uma boa imagem de Portugal no Mundo. Portugal é um país com muita tradição e relevância na exportação mundial dos vinhos, contudo, no contexto internacional tem vindo a sofrer alterações profundas nos últimos anos devido à concorrência e à entrada

de novos países produtores e padrões de consumo. No ano de 2006 as exportações do vinho português representaram 40% da produção total (Mayson, 2005).

No mesmo sentido, Alberto e Ferreira (2007) e Cardeira (2009) referem que o setor vitivinícola representa um importante papel na economia portuguesa contribuindo muito significativamente para o valor da produção agrícola final e para as exportações. Por outro lado, referem também que a cultura da vinha está fortemente enraizada em Portugal fazendo parte integrante da paisagem natural, da história e da própria cultura portuguesa.

Portugal, devido às suas condições edafo-climáticas, é por excelência um produtor de vinhos com características e qualidades únicas reconhecidas em todo o mundo onde os vinhos produzidos variam consoante as regiões e as castas (Silva, 2001). Também em Espanha existe uma forte tradição no setor vinícola apresentando características e qualidades únicas na produção dos vinhos, dando especial ênfase à região da Extremadura (Cardeira, 2009).

3. Resultados dos estudos de caso

3.1. Estudo de Caso 1: Vinhos do Alentejo

A empresa, Vinhos do Alentejo, está situada na cidade de Évora, Alentejo, e o processo cooperativo surgiu para fazer frente à feroz concorrência existente em Portugal no sector vinícola, deste modo esta associação é responsável pela produção e promoção dos vinhos do Alentejo no mercado nacional e internacionais. A sua missão “*consiste em garantir a genuinidade e qualidade dos produtos v\u00ednicos com denomina\u00e7\u00e3o de origem e com indica\u00e7\u00e3o geogr\u00e1fica*” e no que respeita \u00e0 vis\u00e3o pretende “*ser um servi\u00e7o de excel\u00eancia para a certifica\u00e7\u00e3o de vinhos e acrescentar valor \u00e0 imagem dos vinhos do Alentejo*”.

Relativamente aos valores da empresa, estes prendem-se com: (i) imparcialidade e independ\u00eancia nos processos que regulam a actividade econ\u00f3mica; (ii) inova\u00e7\u00e3o e efici\u00eancia nos servi\u00e7os prestados aos clientes e fornecedores; (iii) transpar\u00eancia no modelo de funcionamento e regulamenta\u00e7\u00e3o; e (iv) excel\u00eancia nos servi\u00e7os prestados atrav\u00e9s de todos os colaboradores.

A vantagem competitiva \u00e9 a imagem \u00e1gil e pontual que foi conquistando no mercado bem como a qualidade e profissionalismo dos seus colaboradores.

Analisadas as respostas da Dra. Maria Silva, directora de Marketing dos vinhos do Alentejo, conclui-se que existe um certificado de qualidade, e deste modo obriga a buscas permanentes de investigação e desenvolvimento devido à constante mudança, sendo também a preocupação com a biodiversidade da vinha e a sustentabilidade das práticas ambientais as normas desta empresa em franca expansão. Deste modo, torna-se imprescindível o rigor e a antecipação nos mercados. Refere que a empresa tem tido uma evolução positiva no mercado, principalmente após a década de 50, e na sua grande maioria os produtos (vinhos) destinam-se ao mercado interno, contudo não podem descuidar os seus clientes europeus e nos últimos anos, Angola, Brasil e Estados Unidos da América tem vindo a ganhar mercado.

No que respeita à produção dos vinhos, a empresa não descuidava na tradição mas aposta também na tecnologia de ponta, a sua produção é feita em lagares contudo associa a tradição à tecnologia. Refere que existe uma associação direta entre o Alentejo e o vinho, sendo esta uma presença milenar no Alentejo e que existem evidências materiais, históricas e arqueológicas um pouco por todo o Alentejo e que foram provavelmente os *tartessos*, civilização herdeira da cultura Andaluza, a introduzir os princípios da vinificação no Alentejo, apesar de esta já fazer parte da rotina das populações locais.

Relativamente à cooperação, a directora de Marketing refere que a relação de cooperação mais estreita é a cooperação com os Vinhos de Portugal, a Vini Portugal. Com o decorrer da conversa salienta que não tem relação cooperativa com nenhuma região portuguesa e/ou espanhola (apesar da cooperação ser envergonhada/escondida) devido ao facto da tradição da produção do vinho ser única no Alentejo como demonstra a história da região onde os vinhos são produzidos há mais de 2000 anos com a valorização dos vinhos de Évora, Borba, Redondo, Vidigueira e Reguengos. Deste modo existem poucas oportunidades na diversificação da cooperação, existindo apenas cooperação ao nível dos produtores embora esteja resignada à certificação da qualidade e das normas previstas. A nível institucional existe uma plena cooperação com os Vinhos de Portugal.

Relativamente à cooperação portuguesa em si e às suas áreas metropolitanas estão bem representados em Lisboa e Porto através da cooperação com os Vinhos de Portugal.

Quando questionada de forma direta se existia uma cooperação transfronteiriça, a resposta é afirmativa realçando que existe uma cooperação envergonhada entre os produtores e adegas cooperativas do Alentejo e estremadura Espanhola (região Autónoma de Espanha que preferem os portugueses em detrimento dos galegos e catalães), contudo não é oficial, devido ao facto de existir o problema da certificação agro-alimentar de cada região. Realça o facto de os quadros comunitários não contemplarem a especificidade latina destas regiões e dificultarem a oficiosidade da cooperação, que para todos os efeitos legais não existe.

Contudo, reafirma que as redes ferroviárias, estradas e a proximidade geográfica entre o Alentejo e a Estremadura espanhola favorecem a cooperação quer na produção quer na distribuição e comercialização dos produtos em si. Na produção, como já foi referido, existe cooperação oficiosa entre as regiões, devido às boas infra estruturas existentes, tanto na aquisição de matérias primas e outros matérias na fase da fabricação. Relativo à distribuição é referido que são primordiais estes factores devido aos mercados alvos, visto a Europa ser um dos principais consumidores do vinho português. No que respeita à comercialização dos produtos, estes factores são bastante positivos e visíveis nas regiões focadas, pois estas começaram a abandonar a ideia do celeiro da Europa, a partir da década de 50.

Relativamente à questão se podemos comparar esta região com outras regiões do globo, a resposta é negativa e afirma redondamente que não existe comparação possível, pois a história da região em si é rica, pois desde há muitos séculos atrás desde a altura dos fenícios que existe a produção do vinho na região, devido à especificidade dos terrenos e das castas. Apesar de ter sofrido uma crise no regime tradicionalista de Salazar e a ideia do celeiro da Europa, com a quebra do regime esta região serviu de modelo no que diz respeito à inovação e um exemplo para todo o mundo.

Finalmente quando questionada com a possibilidade de existir algum nível de cooperação que gostasse de ver implementado a resposta é dúbia, afirmando que o principal objectivo é desenvolver mais e melhor a capacidade de gerar riqueza no Alentejo reafirmando que a zona é única.

Resumindo, a empresa beneficia de processos corporativos (portugueses/espanhóis) e estes são deveras importantes para o desenvolvimento da empresa, da região, do seu crescimento e notoriedade da própria empresa. É de salientar que foi obrigada a recorrer a cooperações regionais, nomeadamente nos produtores, para poderem sobreviver e competir num mercado cada vez mais feroz e competitivo como é o setor vitivinícola.

3.2. Estudo de Caso 2: INEXYIN

Sita em Almendralejo, Badajoz, na região da Estremadura Espanhola, a *Inexyin* tem como actividade principal a comercialização de vinhos e desde 2002 que tem evoluído de forma positiva, sendo neste momento um das primeiras empresas do sector graças às cooperações que tem tido e ao contínuo contacto com o sector enológico. Para tal sucesso, a empresa tem recorrido a uma estreita relação com o sector agrícola, cooperativas, indústrias compradoras e uma ampla rede que lhes permite ter uma exacta informação do mercado.

A missão da *Inexyin* é “*ser uma empresa de qualidade e presença nacional e internacional reconhecida pela sua excelência através da comercialização dos vinhos adequadas às necessidades e expectativas dos clientes e consumidores*”. Relativamente à visão esta pretende “*ser um serviço de excelência na comercialização dos vinhos*” e tem como principais valores a integridade, respeito, partilha e responsabilidade. A finalidade desta empresa é a obtenção do lucro e também a notoriedade da mesma a nível nacional e internacional.

Analisadas as respostas do Don Rodrigo vargas-Zúñiga Cruz, administrador e proprietário da empresa de comercialização de vinhos conhecida na região, sendo esta região afamada de boas vinhas e bons vinhos, não se podendo comparar a outras regiões, contudo refere que também a cultura portuguesa, nomeadamente a do Alentejo e Douro, devido à biodiversidade da vinha e às suas castas únicas. Refere que sendo comissário de vinho a granel, Almendralejo é uma zona única do mundo em termos de vinhos, que tem vindo a crescer e ter notoriedade em termos locais e internacionais. A cooperação torna-se assim um vetor importante nos dias que correm para a obtenção da vantagem competitiva, notoriedade e desenvolvimento da empresa em si.

Para o desenvolvimento da empresa, Don Rodrigo, estabelece redes de cooperação a nível dos produtores e comercialização com Portugal, principalmente com a região do Dão (a única que também vende a granel) e com os vinhos de Lisboa. Em termos de cooperação com as grandes áreas metropolitanas, a *Inexyin* coopera com a zona de Lisboa e do Norte de Portugal, por exemplo através da exportação, visitas constantes, acompanhamento da colocação do produto e contrato de intermediação.

No caso espanhol, na zona da Extremadura, existe pouca cooperação nos *ayuntamentos* porque os produtores normalmente encontram-se em *pueblos* junto a Almendralejo ou em Cáceres.

Em termos da inovação e desenvolvimento, a empresa não necessita de estar sempre a inovar pois dedica-se somente à comercialização, deste modo, não pode descuidar o marketing e uma boa relações públicas. A principal diferença situa-se nos relacionamentos que se conseguem principalmente a nível da exportação do vinho a granel.

Relativamente às redes ferroviárias, estradas e a proximidade natural das regiões, estes factores são muito importantes no processo corporativo e na aproximação entre as regiões transfronteiriças, tornando-se no fim mais lucrativo para as empresas envolvidas, a nível geral. Contudo existem outros sectores que mais beneficiem destes factores como é o caso do turismo e a produção animal, dentro do sector agrícola. Em termos da comercialização só veio a favorecer e intensificar a concorrência.

Finalmente quando questionada com a possibilidade de existir algum nível de cooperação que gostasse de ver implementado a resposta é negativa, afirmando que a região da Extremadura é única, nomeadamente na venda a granel mas que há que ter em conta a zona mediterrânica francesa e algumas zonas do Sul de Itália.

3.3. Análise comparativa

As duas empresas apesar de diferentes, pois uma dedica-se só à comercialização dos vinhos enquanto a outra também é produtora utilizam a cooperação para poderem sobreviver ao mercado cada vez mais competitivo com o objectivo comum da obtenção de valor e vantagem competitiva, a qual determina um desempenho superior. Este resultado vai de encontro ao que foi referido na revisão da literatura pois segundo Nalebuff & Branderburger, (1996) um dos motivos para existir a prática de cooperação entre empresas é a criação de valor acrescentado, o qual pode determinar o desempenho das mesmas. Estas ideias vão de encontro a outros autores que defendem e reconhecem que as cooperações são uma ferramenta imprescindível da empresa para melhorar a sua vantagem competitiva (Anderson *et al.*, 1991; Chadwick *et al.*, 2001; Cravens & Piercy, 1994; Coral, 2009; Fritsch, 2004; Lajara *et al.*, 2003 Nohria & Eccles, 1992).

A empresa portuguesa estudada pertence ao setor vitivinícola e dedica-se à produção, distribuição e comercialização dos vinhos portugueses e ao utilizar os processos de cooperação realçam o que foi referido anteriormente salientado que Portugal tem como actividade preponderante a agricultura, tendo esta um papel crucial no desenvolvimento de certas regiões (Bernabeu *et al.*, 2009; Sebastian *et al.*, 2008; Zapata *et al.*, 2004).

Ferreira *et al.* (2013) referem que uma das diferenças entre as empresas portuguesas e espanholas é a actividade desenvolvida, por um lado temos Portugal com a maior parte das empresas ligadas ao setor dos transportes e da logística e por outro as empresas espanholas ligadas à produção e distribuição. Contudo os resultados obtidos diferem desta análise do lado português e vão de encontro ao lado espanhol que se dedica à distribuição e comercialização.

No caso português, a empresa estudada dá mais importância aos produtores portugueses e espanhóis no processo que envolve a cooperação enquanto os espanhóis além de terem uma cooperação direta com os produtores e adegas não descuidam também os seus clientes. Estes resultados vão de encontro ao que foi referido anteriormente por Ferreira *et al.*, 2013, que Espanha valorizava a cooperação com os clientes e Portugal valorizava a cooperação com os fornecedores, neste caso específico, os produtores.

Relativamente à tecnologia e inovação, os resultados também diferem da revisão da literatura quando são examinadas as duas empresas em conjunto, contudo se analisadas individualmente podemos dizer que vão de encontro. Por um lado a empresa produtora dos vinhos em Portugal valoriza a tecnologia e inovação nunca descuidando a tradição e por outro lado a empresa distribuidora e comercializadora em Espanha valoriza mais o marketing, visto não necessitar de muita inovação e tecnologia na sua empresa. Segundo Hamel (1991), a tecnologia tem tido impacto e servido de motivação para entrar em processos cooperativos, pois o conhecimento tecnológico é a acumulação do conhecimento, da tecnologia e deste modo permite criar vantagem competitiva à empresa (Cohen, 1990) e estes resultados verificam-se no caso português. No caso espanhol os resultados apresentados vão de encontro ao que foi referido anteriormente, pois segundo Day (2000) nas cooperações existe um ponto que não se pode descuidar é o Marketing.

A figura 2 evidencia uma análise comparativa das empresas estudadas.

Figura 2. Análise comparativa

	Estudo de Caso 1: Vinhos do Alentejo	Estudo de Caso 2: <i>Inexyin</i>
Localização	Alentejo - Évora	Extremadura Espanhola - Badajoz
Importância da inovação e desenvolvimento	Muito importante devido às constantes mudanças, não descuidando a tradição.	Relativa pois como dedica apenas à comercialização dá mais importância ao Marketing.
Relações de cooperação	Cooperação direta e estreita com os Vinhos de Portugal e a Vini Portugal e com os produtores da região. Cooperação indirecta e envergonhada com produtores espanhóis e adegas devido ao problema da certificação.	Cooperação direta com adegas e produtores portugueses (nomeadamente com a região do Dão) e espanhóis. Cooperação com os clientes.
Importância das infra-estruturas	Muito importante na produção, distribuição e comercialização devido às boas infra-estruturas existentes.	Muito importantes hoje em dia, mas no caso dele só vieram a favorecer e intensificar a concorrência devido às boas infra-estruturas existentes.
Importância do processo de cooperação	Cada vez mais importante para o desenvolvimento, crescimento e notoriedade da empresa	Muito importante no desenvolvimento e processo de notoriedade da empresa, que se reflecte depois no desempenho e lucros da empresa.
Relações com as grandes áreas metropolitanas portuguesas	Cooperação existente devido à sua representação dos Vinhos de Portugal.	Cooperação existente através de intermediários.

Processo de cooperação possível que gostasse de ver implementado	Resposta dúbia	Resposta negativa
--	----------------	-------------------

4. Conclusões, limitações e linhas de investigação futura

Analogamente às questões de investigação que foram propostas inicialmente pode-se concluir que em relação à primeira questão e à importância que a cooperação tem nas empresas pode-se referir que as cooperações traduzem-se numa ferramenta muito poderosa nas empresas para a obtenção da vantagem competitiva e no desempenho das mesmas em termos financeiros e de notoriedade que estas podem trazer. Estes resultados vêm de encontro à revisão de literatura (Anderson & Weitz, 1992; Nalebuff & Branderburger, 1996; Chadwick *et al.*, 2001; Cravens & Piercy, 1994; Coral, 2009; Fritsch, 2004; Lajara *et al.*, 2003 Nohria & Eccles, 1992).

Relativamente à questão da cooperação ibérica ser um ponto chave nas empresas transfronteiriças, pode-se deduzir que as cooperações são muito importantes e que existem factores essenciais como a proximidade geográfica que pode favorecer a troca de Know How e facto de existir uma boa rede de infra-estruturas podem contribuir para a obtenção da vantagem competitiva, segundo Fritsch (2004) e Cooke (1998). No mesmo sentido, Ferreira *et al.* (2013) salientam que o centro de Portugal e a região de Castilla e León estão geograficamente unidos beneficiando de uma posição estratégica.

De acordo com Prahalad e Hamel (1990), as cooperações permitem às empresas a partilha de recursos, o aumento da vantagem competitiva sustentável, sendo os recursos humanos recursos estratégicos.

A primeira impressão que se tira é que apesar de zonas próximas, têm comercializações diferentes, o *promotion* difere. O Alentejo, nas suas sub 8 regiões DOC e o vinho regional alentejano, enquanto a Estremadura copia a França, na venda do vinho a granel, servido a copo nas tascas Ibéricas.

Existe uma cooperação social destas regiões, tal como as que estudámos do Norte da Europa, que teve o seu auge, na guerra civil Espanhola, de Campo Maior a Badajoz, havia falangistas por todo lado, muitos eram aqueles que tentavam atravessar a fronteira a fugir á morte, (Borga, 2013).

Neste contexto e respondendo às questões colocadas inicialmente pode-se concluir que ambas as empresas beneficiam de cooperações e que estas são cruciais na obtenção da vantagem competitiva traduzindo-se em termos do desempenho financeiro e notoriedade.

Este estudo não esteve isento de limitações. Uma destas limitações foi a falta de triangulação da informação, considerando-se de todo o interesse no futuro a comparação com outras empresas e alargar o número de casos para uma melhor percepção e realidade do estudo. Uma outra limitação foi o facto de não se ter recorrido a um estudo quantitativo com várias empresas do setor de modo a retirar informações cruciais e uma análise comparativa mais pormenorizada.

Bibliografia

Aaker, D. (1995). *“Strategic market management”*, New York: John Wiley & Sons.

Abramovsky, L.; Kremp, E.; López, A.; Smidt, T.; Simpson, H. (2009). “Understanding cooperative innovative activity: from four European countries”, *Economics of Innovation and new technology*, 18 (3), 243 - 265.

Alberto, D.; Ferreira, J. (2007). *“A Competitividade do Cluster do Vinho em Portugal”*, Associação Portuguesa de Economia Agrária.

Anderson, E.; Weitz, B. (1992). “The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels”, *Journal of Marketing Research*, 29 (1), 18 - 34.

Anderson, J.; Narus, J. (1995). “Customer value proposition in business markets”. *Harvard Business Review*, 73 (1), 75 -83.

Ansoff, I. (1965). *“Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion”*, McGraw-Hill, New York.

Axelord R. (1984). *“The evolution of cooperation”*. New York: Basic books.

- Barañamo, A. (1998). “*Métodos e técnicas de investigação em Gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*”, Edições Silabo.
- Belderbos, R.; Carree, M.; Diederer, B.; Loksin, B.; Veugelers, R. (2004). “Heterogeneity in R&D cooperation strategies”, *International Journal of Industrial Organization*, 22 (8 -9), 1237 - 1263.
- Bello, D.; Gilland, D. (1997). “The effect of output controls , process controls and flexibility on export channel performance”, *Journal of Marketing*, 61,1, 22 - 38.
- Bercocovitz, J.; Fealdman, M. (2007). “*Fishing upstream : firm innovation strategy and university research alliances*”.
- Bracker, J. (1980), “The Historical Development of the Strategic Management Concept”, *The Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
- Brandão, E, (2001). “*Finanças*”, Porto Editora
- Breschi, S.; Malerba, F. (2001). “The geography of innovation and economic clustering: some introduction notes”, *Industrial and corporate change*, 10 (4), 817 - 833.
- Brito, C. (2008). “*Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial*”, Working Paper, Faculdade de Economia do Porto, Porto.
- Cardeira, R. (2009). “*Fatores Críticos de Sucesso no Mercado do Vinho em Portugal e a Sustentabilidade do Setor Vitivinícola*”. Universidade Técnica de Lisboa.
- Cassiman, B.; Veugelers, R. (2002). “R&D cooperation and spillovers: some empirical evidence from Belgium”. *American Economic Review*, 92 (4), 128 - 152.
- Chadwick, L.; Ghaffr, S.; Khail, F.; Khan, V.; Hassan, F. (2011). “Globalization of SMEs process (A review of Anoto Group AB)”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3(2), June, 859-882.
- Cohen,W.; Levinthal, D. (1989). “Innovation and learning the two faces of R&D”, *The Economic Journal*, 99, 569 - 596.
- Cooke, P. (1998). “*Regional innovation systems - the role of governances in a globized wold*”, UCL Press.

- Cravens, D.; Piercy, W.; e Nigel, F. (1994). "Relationship marketing and collaborative networks in service organizations". *International Journal of Service Industry Management*, 5, 39-53.
- Das, T.; Teng, B. (2000). "Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective", *Organization Science*, 11, (1), 77-101.
- Day, G. (2000). "Managing market relationship", *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(1), 24 - 33.
- Díaz, K.; Rietdorf, U.; Dornberger, U. (2011). "Alliance Decision-Making of SMEs. Electronic", *Journal Information Systems Evaluation*, 14(1), 13-26.
- Douma, M. (2000). "*Strategic Alliances: fit or failure*", Ph.D. Thesis, University of Twente,
- Doz, Y.; Hamel, G. (1998). "*Alliance advantage. The art of creating value through partnering*", Boston, MA: Harvard Business school.
- Drucker, P. (2002): "*O melhor de Peter Drucker: Administração*", S. Paulo: Nobel.
- Dyer, J.; Singh, H.(1998). "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *The Academy of Management Review*, 23 (4), 660 - 679.
- Eiriz, V. (2001). "*Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas*", *Revista de Administração Contemporânea*, 5 (2), 65-90.
- Faeman, S.; Mccaffery, D.; Slyke, D. (2001). "Understanding interorganizational cooperation: Public - private collaboration in regulating financial market innovation", *Organization Science*, 12 (3), 372 - 388.
- Ferreira, J.; Raposo M.; Fernandes, C. (2013). "*The impact on performance of inter - firm cross border cooperation: A two - region experience*".
- Franco, M. (2007). "Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português". *Revista de Administração Contemporânea*, 11 (3), 149-176.
- Freeman, S.; Cavusgil, T. (2007). "Toward a typology of commitment states among managers of born global firms", *Journal of International Marketing*, 15 (4), 1-40.

Fritsch, M. (2004). "Cooperation and the efficiency of regional R&D activities", *Cambridge journal of Economics*, 28 (6), 829 - 846.

Grayson, K.; Ambler, T. (1999). "The dark side of long term relationship in marketing services", *Journal of Marketing Research*, 36 (1) 132 - 141.

Gulati, R. (1995). "The implications of repeated ties for contractual choice in alliances", *Academy of Management Journal*, 38, 85-112.

Gulati, R.; Noria, N.; Zaheer, A. (2000). "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 21, 203 - 215.

Gulati, R.; Singh, H. (1999). "The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances", *Administrative Science Quarterly*, 43 (4), 781 - 814.

Hamel, G. (1991). Competition for competence and - inter partner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, (12), 83 - 112.

Hefner, L. (1994). "Strategic alliances and the human resource implications for records managers", *Information Management Journal*, 28 (3), 13-18.

Heide, J.; John, G. (1990). "Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer - supplier relationships", *Journal of Marketing Research*, 27 (1), 24 - 36.

Heikkinen, S. (1996). "*Paperia maailmalle, Suomen paperitehtaitten Yhdistys - Finnrap 1918 - 1996*", Otava.

Hitt, M. ; Ireland, D. ; Hoskisson, R. (2000). "Administração estratégica", São Paulo: Thomson.

Hoffmann, W.; Schlosser, R. (2001). "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium sized Enterprises - An Empirical Survey", *Long Range Planning* , 357-381.

Info Vini (2009), disponível em <http://www.infovini.pt>, consultado em 20 de Abril de 2013.

Inkpen, A.; Tsang, E. (2005). "Social networks of capital and knowledge transfer", *Academy of Management Review*, 30, 146-165.

Instituto da Vinha e do Vinho (2012), disponível em <http://www.ivv.min-gricultura.pt>, consultado em 15 de Abril de 2013.

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

Johanson, M.; Lundberg, H. (2011). "Challenges, complexities and advantages of regional strategic networks".

Kale, S.; McIntryre, R. (1991). "Distriubition Channel relationship in divers cultures". *International Marketing Review*, 8 (3), 31 - 45.

Kogut, B. (1989). "The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry", *The Journal of Industrial Economics*, 38 (2), 183-189.

Koka B.; Prescott, J. (2002). "Alianças estratégicas como capital social: uma visão multidimensional", *Strategic Management Journal*, 23, 795-816.

Lajara, B.; Lillo, F.; Sempere, V. (2003). "Human resources management: a success and failure factor in strategic aliances", *Employee Relations*, 25, 61-80.

Lambe, C.; Spekman, R.; Hunt, S. (2002). "Alliance competence, resources, and alliance success", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (2), 141 - 158.

Lambin, J. (2000). "Marketing estratégico", Mc Graw Hill.

Lapolli, J. (1995). "A Competitividade da Viticultura Brasileira: Análise Sectorial e Programas da Acção com Destaque para o Rio Grande do Sul", Porto Alegre, CNPUV.

Leitão, J.; Ferreira, J.; Azevedo, S. (2008). "Dimensões Competitivas de Portugal- Contributos dos Territórios, Sectores, Empresas e Logística, Centro Atlântico, Portugal".

Lewis, J. (1992). "Alianças estratégicas: estruturando parcerias para o aumento da lucratividade", São Paulo: Pioneira.

López A. (2008). "Determinations of R&D cooperation: Evidence from Spanish manufacturing firms", *International Journal of Industrial Organization*, 26 (1), 113 - 136.

Lorange, P.; Ross, J. (1996). "Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução", São Paulo: Atlas.

- Marconi, M.; Lakatos, E. (2011). “*Metodologia Científica*”, São Paulo, Editora Atlas.
- Mattar, F. (1994). “*Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento, Execução e Análise*”, São Paulo, Editora Atlas.
- Mayson, R. (2005). “*Os Vinhos e Vinhas de Portugal*”, Publicações Europa América.
- McFarlan, F.; Norlan, R. (1995). “How to manage an IT outsourcing aliance”, *Sloan Management Review*, 36, 9-23.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. (2001): “ *O processo da Estratégia*”, 3º edição, Porto Alegre: Bookman.
- Miotti, L.; Sachawald F. (2003). “Co-operative R&D: Why and with whom? An integrated framework of analysis”, *Research Policy*, 32 (8), 1481 - 1499.
- Mitko, D.; George, P.; Stoyan, T.; Maria, T. (2003). “*Cross -border co-operation in south eastern Europe: The entrepise point of view. Department of planning and regional development, school of engineering*”, University of Thessaly.
- Morgan, R.; Hunt, S. (1994). “The commintement-trust theory of relationship marketing”, *Journal of Marketing*, 58 (3), 20 - 38.
- Nalebuff, B.; Branderburguer, A. (1996). “*Co-operation Doubleday*”, New York.
- Nickel, S. (1996). “Competition and corporate performance”, *Journal of Political Economy*, 104 (4).
- Nijssen, E.; Van, R.; Hulshoff, H. (2001). “Gathering and using information for the selection of technology partners”.
- Nohria, N.; Eccles, R. (1992). “*Networks and organizations : Strutucture, form and action*”, Harvard Business School Press.
- Nunes, C. (2001). “*Sebenta de Ética empresarial*”, Universidade Portucalense.
- O’Dowd, L.; Carrigan, J.; Moore, T. (1995). “Borders national sovereignty and European integration - British Irish case”, *Journal of Urban and Regional research*, 19 (2), 272 - 285.

OIV (2012). Estatísticas e Informações, disponível em <http://www.oiv.int/uk/accueil/index/statistics>, consultado em 15 de Abril de 2013.

Passinhas, A.; Sousa, A. (n.d.). “Gestão Estratégica para os Vinhos do Alentejo: Contributo para uma Competitividade Acrescida”, 2978-2991.

Patton, M. (1990). “*Quantitative Evaluation and Research Methods*”, 2ª edição, Thousand Oaks: Sage Publications.

Pereira, J. (2009). “*Estudo de uma Estratégia Colaborativa no Setor do Vinho do Porto*”, Universidade de Aveiro.

Pfeffer, J. (1992). “*Managing with power - Politics and influence in Organizations Boston*”, Harvard Business School Press.

Porter, M. (1989). “*Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho*”, Editora Campus.

Porter, M. (1996), “*What’s Strategy*”, Harvard Business Review, pp. 61-78.

Porter, M. (2004): “*Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*”, 2ª edição, Rio de Janeiro: Campus.

Prahalad, C.; Hamel, G. (1990). “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, Maio/Junho, 79-91.

Rothkegel, S.; Erakovic, L.; Shepherd, D. (2006). “Strategic Alliances between SMEs and Large Firms: An Exploration of the Dynamic Process”. *Management Revue*, 17 (1), 50-71.

Rowley, J. (2002). “Using case studies in research”, *Management Research Review*, 25 (1), 16-27.

Samuelson, P.; Nordhaus, D. (2012). “*Economia*”, 19 edição.

Saxenian, A. (1994). “*Regional advantage*”, Harvard University Press, Cambridge.

Shanchez, R.; Heene, A.; Thomas, H. (1996). “*Dynamics of competence-based completion*”, New York: Elsevier Science, Inc.

Silva, F. (2001). *Informação Empresarial Setor dos Nacional dos Vinhos/Grupo Sogrape*.

Tzu, S. (1963): “*The art of war*”, Traduzido por S. B. Griffith. New York: Oxford University Press.

Ulaga, W. (2003). “Capturing value creation in business relationship”, *Industrial Marketing Management*, 32, 677 - 693.

Varadarajar, P.; Cunnighan, M. (1995). “Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations”, *Journal of the Academy of Marketing science*, 23 (4).

Veggeland, N. (2004). “*Essays on European experiences*”, Oslo : Norwegian Academic Press.

Vickers, J. (1986). “The evolution of industry structure when there is a sequence of innovations”, *Journal of Industrial Economics*, 35, 1 - 12.

Weick, K. (1995). “*Sensemaking in organizations*”, Thousand Oaks, California: Sage publications Inc.

Whittington, R. (2002): “*O que é a estratégia*”, São Paulo: Thomson Learning.

Wicks, A.; Berman, S.; Jones, T. (1999). “The structure of optimal trust: moral and strategic implications”. *Academy of Management Review*, 24 (1), 99 - 116.

Yin, R. (2009). “*Case Study Research: Design and Methods*”, California, SAGE Publication, Inc.

Zapata, A. (2004). “*Case Study Analysis of Strategic Alliances for the U.S. Beef Industry*”, Dissertação de Mestrado, Louisiana State University, Economia Agrícola

Zineldin, M.; Bredenlow, T. (2003). “Strategic alliances: synergies and challenges: a case of strategically outsourcing relationship” “*International Journal of Physical Distribution e Logistics Management*, 33, 449-463.

APÊNDICE:

Guião de entrevista



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Questionário

1. Como está o mercado de produtos do sector do vinho?
2. Têm relações de cooperação com outras empresas ou organizações?
3. Qual A produção agrícola, e a comercialização do vinho, são a vossa grande missão. Têm em conta, a inovação e investigação e desenvolvimento, na definição da vossa estratégia de acção?
4. A vossa presença no sector agrícola, o crescimento, os mercados alvos?
5. A produção específica, a distribuição? O estado do nível de cooperação e as regiões alvo?
6. A grande região do Sul de Espanha e Alentejo, propõe hipóteses de cooperação entre as empresas agro-alimentares?
7. As redes ferroviárias, estradas, e a natural proximidade, favorecem a cooperação, nestas duas regiões Ibéricas?
8. Em comparação com outras com outras zonas do globo, como considera o aspecto de cooperação nos vinhos do Alentejo?
9. Têm relações de cooperação, no que toca aos canais da cadeia de abastecimento?
10. Existe um relacionamento organizado nas cadeias de abastecimento, destas regiões e municípios e Pueblos?
11. Têm relações com as grandes áreas metropolitanas, da Península Ibérica?
12. Na sua opinião tem algum exemplo de cooperação, no globo, que gostasse de ver implementado nesta região?