BIBLIOTECA UFP

Universidade Fernando Pessoa

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Dissertação de Mestrado

DM/149

Cooperação Empresarial: o Caso Aerosoles

Eduardo Manuel de Almeida Leite

Porto, UFP, 2003

BIBLIOTECA UFP

Cooperação Empresarial: o Caso Aerosoles

Eduardo Manuel de Almeida Leite

Orientadores: Prof. Doutor João Gomes

Dr. Luís Ferreira

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais

AGRADECIMENTOS

Uma vez concluído este trabalho, gostaria de agradecer a todos aqueles que, directa ou indirectamente, contribuíram para a sua realização. No entanto, a alguns faço-o nominalmente:

Aos Professores, Doutor João Gomes e Dr. Luís Ferreira, por me terem orientado e pela forma como o fizeram.

Ao Presidente do Conselho de Administração do Grupo Aerosoles, Dr. Artur Duarte, pela forma como me recebeu e por me ter disponibilizado todos os elementos que lhe solicitei.

Ao Doutor Jorge Costa e à Mestre Mónica Silva, pelo apoio.

Ao Dr. António Vieira, à Dr.ª Silvana Brandão e ao Luís Costa, pela ajuda.

À Dr.ª Susana Pereira, pela dedicação.

Aos meus sogros, Fernando Ramos e Leonilde Ramos, por sempre terem acreditado e apostado nas minhas potencialidades.

Aos meus pais, Manuel Leite e Maria Pereira, pela educação que me deram.

Finalmente, à minha mulher, Maria Miguel Leite e às minhas duas filhas, Ana Miguel Leite e Maria André Leite, por tudo.

RESUMO

A arquitectura económica mundial alterou-se substancialmente nas duas últimas décadas, sendo actualmente caracterizada pela mudança, desmaterialização e globalização. Neste quadro, as empresas deparam-se com crescentes dificuldades de adaptação que afectam o seu comportamento e fazem ressaltar a necessidade de cooperação.

Cooperar significa instituir relações privilegiadas entre empresas na procura conjunta de inovações que possam contribuir para alcançar um objectivo comum. O conceito é suficientemente abrangente, podendo ir desde o aprofundamento duma simples relação fornecedor-cliente até ao desenvolvimento de estruturas de mercado baseadas no estabelecimento de redes de empresas. No entanto, os casos mais típicos são as *joint ventures*, as fusões e aquisições, a subcontratação, o *franchising* e as licenças de exploração.

Tendo por base o tema da cooperação definiu-se como objectivo geral do presente trabalho a análise crítica do paradigma da cooperação empresarial como método de desenvolvimento estratégico, em especial externo, na indústria portuguesa do calçado, através do estudo de um dos grupos mais representativos da referida indústria, o Grupo Aerosoles.

No âmbito deste objectivo, desenvolveu-se um estudo do tipo descritivo e com uma estratégia baseada no estudo de caso recorrendo-se à entrevista, suportada por um questionário e à análise de dados secundários, como métodos de recolha de dados, sendo estes últimos obtidos a partir de fontes privadas e públicas.

Os resultados do estudo à cooperação empresarial no Grupo Aerosoles revelaram a existência de dois acordos de cooperação celebrados, um entre a What`s What Portugal, Comércio e Desenvolvimento de Calçado, S.A. e a Aerogroup International Inc.; e outro entre a Aeroshoes, Distribuidores de Calçado S.A., a Aerogroup International Inc. e o FIEP, Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas, SGPS, S.A. Ambos os acordos de cooperação são internacionais, devido à nacionalidade das empresas parceiras (Norte Americanas) e enquadram-se no sector comercial. Conclui-se ainda neste estudo, que a cooperação não se pode dissociar do sucesso do Grupo Aerosoles.

ABSTRACT

The world economic architecture has substantially altered in the last two decades, nowadays being characterized by change, dematerialization and globalisation. In this picture, the enterprises come across with increasing difficulties of adaptation that influence their behaviour and makes necessity of cooperation to stand up.

To cooperate means to establish preferential relations between the demands in enterprises combined with innovations that can contribute to attain a common aim. The concept is sufficiently all embracing, being able to go from the bottom of a simple relation of supplier-customer till the development of market structures based on the enterprise system establishment. Meanwhile, the typical cases are the joint ventures, the fusions and acquisitions, the sub contraction, the franchising and the licences.

Having as basis the cooperation's theme, we defined as the general objective of the present work, the critical of paradigm of enterprise cooperation as a method of strategic development, in especial external, in portuguese industry of foot-wear through a study of one of the most representative groups of the aforementioned industry, the Aerosoles Group.

In the ambit of this objective, it was developed a descriptive type of study and with a strategy based on case study resorting an interview, supported by a questionnaire and from the analyses of secondary data, as gathering data methods, these last ones being obtained from private and public sources.

The study results enterprise cooperation on Aerosoles Group, revealed a existence from two honoured cooperation agreements, one between the What's What Portugal, Comércio e Desenvolvimento de Calçado S.A., and Aerogoup International Inc.; and the other between the Aeroshoes, Distribuidores de Calçado S.A., the Aerogoup International Inc. and the FIEP, Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas, SGPS, S.A. Both of the cooperation agreements are international, due to the enterprise's partnership nationality (North Americans) and they put in frame the commercial sector. Yet in this study we can conclude that the cooperation cannot be dissociated from the Aerosoles Group.

RÉSUMÉ

L'architecture économique du monde a changée substantiellement pendant les deux dernières décades et actuellement elle se caractérise par la changement, la dématérialisation et la globalisation. Dans ce milieu, les entreprises trouvent croissantes difficultés d'adaptation, lesquelles affectent sas conduite et ressautent la nécessité de coopération.

Coopérer signifie instituer relations privilégiées entre entreprises dans la recherche conjoint d'innovations, lesquelles puissent contribuer pour atteindre un objectif commun. Le concept est assez suffisant, en passant dès l'approfondir d'une simple relation fournisseur client jusqu'à le développement de structures de marché, s'appuyant dans l'établissement de filets d'entreprises. Entre-temps, les situations plus typiques sont les joint-ventures, les fusions e acquisitions, le sous-traitance, franchising et les licences d'exploration.

Prenant le thème de la coopération, on a défini comme objectif général du présent travail l'analyse critique du paradigme de la coopération de l'entreprise comme méthode de développement stratégique, particulièrement externe, dans l'industrie portugaise de chaussure, a travers de l'étude d'un des groups plus représentatifs de la précitée industrie, le Grupo Aerosoles.

Dans le contour de cet objectif, nous avons développé un étude du type descriptif et avec une stratégie fondée dans l'étude d'un cas. Nous avons utilisé l'entrevue, supportée par questionnaire, et à l'analyse de dés secondaires, comme méthodes de recueille de dés, ces derniers obtenues à partir de sources privées et publiques.

Les résultats de l'étude sur la coopération d'entreprises dans le Grupo Aerosoles ont révèles l'existante de deux accords de coopération célèbres, l'un entre What's What Portugal, Comércio e Desenvolvimento de Calçado, S.A. et Aerogroup International Inc.; et l'outre entre Aeroshoes, Distribuidores de Calçado, S.A., Aerogroup International Inc. et FIEP, Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas, SGPS, S.A. Les deux accords de coopération sont internationales, dû à la nationalité des entreprises associées (Amérique du Nord) et ils s'encadre dans le secteur commercial. On conclu aussi de cet étude que la coopération ne peux pas être dissociée du succès du Grupo Aerosoles.

ÍNDICE DE ASSUNTOS

AGRADECIMENTOS V
RESUMO VI
ABSTRACT VII
RÉSUMÉ VIII
ÍNDICE DE ASSUNTOS IX
ÍNDICE DE FIGURAS XI
ÍNDICE DE TABELAS XII
CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO 1
1.1. INTRODUÇÃO 1
1.2. TEMA 1
1.3. A INDÚSTRIA PORTUGUESA DO CALÇADO 3
1.4. JUSTIFICAÇÃO 9
1.5. OBJECTIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO 12
1.6. O GRUPO AEROSOLES 14
1.7. METODOLOGIA 17
1.8. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 18
CAPÍTULO II. REVISÃO DA LITERATURA 20
2.1. INTRODUÇÃO 20
2.2. ABORDAGEM HISTÓRICA E CONCEPTUAL DA COOPERAÇÃO 20
2.3. PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL 27
2.3.1. *JOINT VENTURES* 27
2.3.2. FUSÕES E AQUISIÇÕES 33
2.3.3. SUBCONTRATAÇÃO 35
2.3.4. *FRANCHISING* 43
2.3.5. LICENÇAS DE EXPLORAÇÃO 51
2.4. SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL 53
2.5. INTERNACIONALIZAÇÃO *VERSUS* GLOBALIZAÇÃO 54
2.6. CONCEITOS CHAVE 62
2.7. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PARA AS EMPRESAS 63
CAPÍTULO III. METODOLOGIA 66
3.1. INTRODUÇÃO 66
3.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO 66
3.3. A ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO 67
3.3.1. AS DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE INVESTIGAÇÃO 69
3.3.2. AS TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS 70
3.4. O DESENHO DO ESTUDO DE CASO 73
3.4.1. O PROPÓSITO E OS OBJECTIVOS DO ESTUDO 74
3.4.2. A UNIDADE DO ESTUDO 76

3.5. A RECOLHA E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 76
3.6. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PARA O ESTUDO 78

CAPÍTULO IV. O CASO AEROSOLES 80
4.1. INTRODUÇÃO 80
4.2. ABORDAGEM HISTÓRICA DO GRUPO AEROSOLES 80
4.3. EMPRESAS COOPERANTES 90
4.3.1. EMPRESAS PROMOTORAS. 90
4.3.2. EMPRESAS PARCEIRAS 92
4.4. ACORDO 1 - WHAT`S WHAT PORTUGAL, S.A. E AEROGROUP INTERNATIONAL INC. 96
4.5. ACORDO 2 - AEROSHOES, S.A. E FIEP, SGPS, S.A. 97
4.6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO AEROSOLES 99
4.7. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO 102

CAPÍTULO V. CONCLUSÃO 104
5.1. INTRODUÇÃO 104
5.2. CONCLUSÕES PRINCIPAIS 104
5.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO 107
5.4. RECOMENDAÇÕES A ESTUDOS FUTUROS 107

APÊNDICE 109
BIBLIOGRAFIA 128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Organigrama do Grupo Aerosoles..... 86
Figura 4.2. Estrutura Organizacional do Grupo Aerosoles..... 88

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1. Evolução do peso da indústria do calçado na indústria transformadora.....5
Tabela 1.2. O processo produtivo do calçado.....7
Tabela 3.1. Diferentes estratégias de investigação.....69
Tabela 3.2. Fontes de evidências.....71
Tabela 3.3. Ligação dos problemas a estudar e respectivas questões do inquérito.....78
Tabela 4.1. Controlo accionista da What`s What Portugal, S.A.....90
Tabela 4.2. Destino das vendas da What`s What Portugal, S.A.....91
Tabela 4.3. Controlo accionista da Aeroshoes, S.A.....91
Tabela 4.4. Controlo accionista da Aerogroup International Inc.....93
Tabela 4.5. Controlo accionista do Fiep, SGPS, S.A.....93
Tabela 4.6. Carteira de participações do Fiep, SGPS, S.A.....95

CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO

1.1. Introdução

Neste capítulo é apresentado o tema do trabalho e é efectuada uma breve caracterização da indústria portuguesa do calçado. Na sequência, apresentam-se as principais razões que justificaram estas escolhas, sendo também definidos os objectivos e enunciadas as questões da investigação. Posteriormente, é feita uma primeira abordagem ao Grupo Aerosoles. É ainda apresentada a metodologia de investigação, procedendo-se, no final, à definição da estrutura da dissertação.

1.2. Tema

As empresas japonesas foram as primeiras a descobrir as virtudes da organização em rede (Urban e Vendimini, 1992). De acordo com estes autores, esta política apesar de ter sido imposta por força das circunstâncias, foi-se no entanto tornando a base do sucesso empresarial do Japão. Essas circunstâncias resultaram da imposição dos EUA que, após a II Guerra Mundial, obrigaram o Japão a proceder ao desmantelamento dos seus grandes grupos empresariais (Zaibatsu), reduzindo-os a pequenas e médias empresas e impedindo qualquer intenção de concentração. A proibição das empresas se associarem por via jurídica e financeira, com cruzamentos de capital, levou-as a desenvolver mecanismos de cooperação que permitissem manter e gerir as actividades que anteriormente decorriam sob alçada do mesmo grupo ou organização. Esta cooperação era incentivada por "clubes de gestores" de 20 organizações que se reuniam mensalmente. Cada membro deste nível organizava um segundo clube com outros 20 membros e, por sua vez, cada um destes organizava um terceiro nível. Desenvolveram-se assim, redes de 8000 empresas (20x20x20) constituídas por entidades especializadas em diferentes domínios de cooperação e unidas por projectos comuns.

As redes de empresas, sobre a forma de acordos de cooperação, também se desenvolveram na Europa, constituindo a partir da década de oitenta uma forma interessante e económica das empresas se desenvolverem (Hakansson, 1982). O caso dos distritos industriais em Itália, por exemplo, é paradigmático. Redes de pequenas

empresas, envolvendo também os sindicatos e o poder local, têm contribuído de modo decisivo para o reforço não só da competitividade mas também da flexibilidade da economia italiana (Brito, 1993). Flexibilidade que, aliás, representa um trunfo importante num mundo de mudanças rápidas e de incertezas quanto ao futuro. Contudo, não é só de acordos entre pequenas unidades económicas que a cooperação empresarial tem vivido. Um pouco por todo o mundo, grandes *holdings* centralizam e coordenam estratégias de grandes grupos empresariais que, envolvidos em alianças à escala mundial, enquadram unidades industriais, comerciais e financeiras.

A consciência da importância da cooperação como método de desenvolvimento estratégico das empresas, deu origem a partir da década de oitenta a um aumento da literatura especializada neste domínio, sendo, em particular, de destacar duas áreas de investigação: uma abordando a questão das alianças estratégicas ou cooperação em geral (Easton, 1992; Gugler, 1992) e outra focalizada em domínios mais específicos, como as *joint-ventures* (Harrigan, 1988; Bleeke e Ernst, 1993), as fusões e aquisições (Scharf, 1981), a subcontratação (Holmes, 1986), o *franchising* (Klein, 1995) e as licenças de exploração (Hermosilla e Solá, 1996). Em Portugal, não sendo fácil uma avaliação estatística precisa, uma investigação mais atenta mostra alguns indicadores que reflectem esta tendência. São vários os estudos que a têm tomado como objecto de análise (Castro, 1993; Pereira, 1988; Marques, 1992). É crescente a atenção que lhe têm vindo a dar as organizações nacionais como, por exemplo, o IAPMEI, citado por Andrez (1995) e o Ministério da Indústria e Energia (1993). Tudo isto enquadrado, com frequência, dentro do fenómeno da globalização dos mercados (Gugler, 1992) e, em especial, a partir da segunda metade da década de oitenta, da questão relativa às estratégias face aos desafios impostos pela vigência do Mercado Único Europeu. No fundo, assenta no reconhecimento de que as unidades económicas não são entidades isoladas e totalmente independentes umas das outras, mas que se inserem em redes de relações (com clientes, fornecedores, concorrentes, colaboradores e investidores, entre outros) para explorar uma determinada área de negócios. Gerir eficazmente estas relações através de uma maior aproximação das empresas, de uma maior coordenação de actividades, de um maior conhecimento mútuo, ou seja, através de um maior grau de cooperação, é uma importante via para aumentar o sucesso e competitividade de toda a rede e, consequentemente, das organizações nela envolvidas.

É nesta linha que surge o presente trabalho, que tem como tema a cooperação empresarial e que é centrado na análise de um caso (o Grupo Aerosoles). Este trabalho recebe um contributo significativo dos vários autores que, desde o desenvolvimento do modelo das interacções no início da década de oitenta, tem convergido numa escola basicamente europeia de *marketing* industrial (Yoshino e Rangan, 1995; Aaker, 1995; Jarillo, 1993 e Badaracco, 1991). O presente estudo dedica especial atenção à caracterização das empresas, aos objectivos, aos obstáculos, aos factores de sucesso, às vantagens e às formas de cooperação, que, por norma, são objecto de uma grande parte da literatura sobre o tema.

Assim, ao pretender-se estudar a cooperação por análise do caso do Grupo Aerosoles, que se posiciona na indústria do calçado, e tendo esta um peso significativo na indústria transformadora em Portugal, apresenta-se de seguida uma breve caracterização da mesma.

1.3. A indústria portuguesa do calçado

A situação da indústria portuguesa de calçado foi durante vários anos o resultado dos baixos salários habitualmente praticados em Portugal e da abertura das trocas comerciais à Europa do Norte por via da adesão à EFTA e, mais tarde, à União Europeia.

De facto, desde 1960, tanto distribuidores estrangeiros como agentes e empresas líderes europeias vinham a Portugal em busca da produção de baixo custo, normalmente pela via da subcontratação. Beneficiando desta situação, as empresas portuguesas de calçado cresciam com relativa facilidade, sem a preocupação de criar uma capacidade autónoma de desenvolvimento de produtos, de *marketing* ou de vendas. A taxa de crescimento anual composta da indústria de calçado era muito atractiva, 20 por cento na década de 80 com especial desenvolvimento a partir do ano de 1982 (Porter, 1994).

Contudo, como na generalidade das indústrias portuguesas a vantagem tradicional dos baixos custos salariais praticados na indústria do calçado foi decrescendo, face a um aumento substancial dos salários. Estes, quando comparados com os baixos salários

praticados nos países do Extremo Oriente e da América do Sul, começaram a colocar Portugal numa posição intermédia entre o produtor de baixo custo e o produtor de calçado diferenciado com preços elevados (Porter, 1994).

Em resultado disso, embora os fabricantes portugueses de calçado tenham continuado a ser exportadores bem sucedidos, perderam rentabilidade. Uma base de dados contendo informações financeiras das empresas e desenvolvida pelo Banco Português do Atlântico (Porter, 1994) ilustra essa situação. A rentabilidade média dos capitais próprios das empresas passou de 8,8 por cento em 1990, para 4,6 por cento em 1992. O mesmo se verificando relativamente à rentabilidade do activo, que passou de 2,6 por cento em 1990, para 1,5 por cento em 1992.

Mesmo assim, a indústria de calçado portuguesa tem revelado ao longo dos anos um crescimento sustentado em termos internacionais, representando, em 1997, cerca de 3 por cento do valor da produção mundial (Freire, 1999).

Desta forma, o sector revela níveis satisfatórios de produção e exportação nos vários segmentos do calçado mundial, especialmente de couro. Segundo um estudo realizado por Fonseca *et al.* (2001) a produção de calçado em Portugal assenta, sobretudo, no fabrico de calçado à base de couro, e as oportunidades de exportação situam-se, essencialmente, ao nível das gamas médias altas de consumo, onde os produtos portugueses se têm notabilizado, apresentando uma percentagem bastante superior à média europeia.

A nível interno, a indústria do calçado tem vindo por esta via a reforçar a posição detida na economia portuguesa, aumentando substancialmente o seu peso no tecido industrial, sendo uma das actividades que mais tem contribuído positivamente para a balança de pagamentos, devido essencialmente à importância das suas exportações, como se pode constatar pela leitura da Tabela 1.1.

De acordo com os dados da APICCAPS (1999), a indústria de calçado foi a única que cresceu continuamente nos últimos 20 anos:

- de 1994 a 1997 foram constituídas, em média, 40 novas empresas por ano, estando a operar no final do referido período 1.590 unidades industriais, 4

por cento do total da indústria transformadora portuguesa, e 10,7 por cento da indústria europeia de calçado;

- no mesmo período foram criados 1.779 novos postos de trabalho por ano, empregando a indústria em 1997, 56.205 trabalhadores, o que representa 6, 8 por cento do total da indústria transformadora portuguesa, e 13,4 por cento do emprego na indústria europeia de calçado;

- entre 1990 e 1996, consequência do investimento efectuado, que atingiu 4,7 por cento do valor da produção (valor mais elevado no contexto sectorial nos países da União Europeia), a produção por trabalhador na indústria de calçado cresceu à média de 13 por cento ao ano, o dobro do valor verificado para o conjunto da indústria transformadora portuguesa;

- a indústria portuguesa do calçado é responsável por 11 por cento das exportações de calçado da União Europeia, garantindo que a marca *Shoes from Portugal* ocupe o 2.º lugar na lista dos maiores exportadores no espaço da União Europeia.

Tabela 1.1. Evolução do Peso da Indústria do Calçado na Indústria Transformadora

	Indicadores		
Ano	VBP	Emprego	Exportações
1976	2,0%	3,9%	0,1%
1986	3,2%	5,1%	0,3%
1990	3,5%	5,6%	0,6%
1996	3,8%	5,1%	1,0%

Fonte: Associação dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos – APICCAPS (1999).

Geograficamente, mais de metade da produção do calçado concentra-se no concelho de São João da Madeira, distribuindo-se a restante produção por Felgueiras e Guimarães. Contudo, nos anos mais recentes verifica-se uma tendência para a deslocalização da produção para outras zonas do país devido à crescente escassez de mão-de-obra nos

concelhos referidos. No concelho da Benedita (distrito de Leiria), localizam-se também algumas empresas que fabricam calçado para fins profissionais e militares. Nos distritos do Porto e de Braga, as empresas são normalmente de maior dimensão, bem apetrechadas tecnologicamente, fabricando um produto do tipo informal em séries de relativa dimensão, destinadas ao mercado externo. No distrito de Aveiro predominam as pequenas empresas, com uma estrutura produtiva mais intensiva em mão-de-obra e direccionadas principalmente para o mercado doméstico.

A mão-de-obra é predominantemente feminina, tendo-se verificado uma evolução crescente ao longo do tempo, com excepção do ano de 1998, onde se verifica uma diminuição do número ao nível de trabalhadores por conta de outrem (TCO) femininos, de 39.080 em 1997, para 36.455 em 1998 (Fonseca *et al.*, 2001).

Os perfis profissionais por área nesta indústria são os seguintes (Fonseca *et al.*, 2001):

- na área da concepção e desenvolvimento do produto, *designer* de calçado e modelador de calçado, que é cada vez mais uma área estratégica para as empresas do sector. Esta situação verifica-se devido a uma série de factores, nomeadamente, à necessidade de diversificar as colecções, à importância cada vez maior do factor moda, e às novas matérias-primas existentes;

- na área da produção, operador polivalente de calçado, agrega todos os empregos desta área devido à necessidade de qualificar este conjunto de empregos, e à necessidade de ter trabalhadores mais qualificados, polivalentes e flexíveis;

- na área técnica de produção, técnico de calçado.

A formação existente no sector é do conhecimento dos empresários, sendo a opinião geral favorável. As carências identificadas situam-se ao nível das chefias intermédias, formação de base na injecção de solas e área da manutenção (Fonseca *et al.*, 2001).

A indústria portuguesa de calçado sendo atomizada (as micro e as pequenas empresas representam cerca de 85 por cento do total das empresas do sector), apresenta, no entanto, uma dimensão média, superior às congéneres europeias (APICCAPS, 1999).

Ainda assim, a dependência desta indústria relativamente ao factor trabalho tem vindo a diminuir devido a um esforço significativo em termos de modernização tecnológica. No período compreendido entre 1985 e 1989, o número de TCO apresentava um forte crescimento, com um aumento médio de 12 por cento ao ano. Porém, a partir de 1989 o crescimento do número de TCO tem sido substancialmente mais reduzido, revelando, desde 1994 variações médias anuais negativas, da ordem dos 7,2 por cento entre 1997 e 1998.

A assistência por computador nas diferentes fases do processo produtivo do calçado, desde o corte até ao acabamento (Tabela 1.2.), e a introdução de equipamentos têm vindo a permitir a fabricação de séries reduzidas e diversificadas, bem como a utilização de novas tecnologias de comunicação, o que se tem traduzido na possibilidade das empresas gerarem maior valor acrescentado, e a responderem com eficácia acrescida ao mercado (Melo e Duarte, 2001).

Tabela 1.2. Processo Produtivo do Calçado

Fases	Operações
1. Corte	• Corte
2. Pré-costura	• Faceamento • Vazadura • Orladura
3. Costura e Pré-montagem	• Arrematação • Prep. Palmilhas • Gaspear
4. Montagem	• Apontar • Montar bicos • Montar enfraques • Cravar saltos • Colar peles e viras
5. Acabamento	• Limpar • Lixar • Pintar • Brunir

Fonte: Adaptado de Fonseca *et al.* (2001).

O sector tem crescido também devido à implantação em Portugal de empresas de capital estrangeiro, que se caracterizam por uma gestão e organização mais flexíveis, e que

produzem exclusivamente para as empresas mãe. São disso exemplo, as filiais de fábricas alemãs de acabamento de calçado instaladas no país, que importam da empresa mãe matérias-primas oriundas de países terceiros sob a forma de peles e gáspeas, para transformação em calçado, que é posteriormente exportado para a Alemanha.

A dinâmica inerente ao sector prende-se, fundamentalmente, com a sua vocação exportadora, destinando ao mercado externo cerca de 80 por cento da sua produção em quantidade, a que corresponde cerca de 60 por cento em valor. Aproximadamente 95 por cento das exportações tem como destino os mercados europeus, sendo que esta concentração se tem vindo a acentuar ao longo dos anos.

Do ponto de vista das exportações é de salientar ainda que a Alemanha é a principal cliente de Portugal (absorvendo mais de 1/4 do total exportado pelo sector para todo o mundo, embora tenha vindo a registar um ligeiro decréscimo entre 1988 e 1998, de 27,5 por cento para 26 por cento) seguida do Reino Unido e da França (Melo e Duarte, 2001).

Já a penetração em mercados de elevado poder de compra fora do continente europeu, é bem mais difícil, o que parece transparecer no caso das exportações para o Japão que, em 1995, representavam apenas 1,1 por cento do total das exportações e, tendo baixado em 1997 para 0,4 por cento (APICCAPS, 1999).

Quanto às importações de calçado, estas apresentam taxas de progressão elevadas desde meados dos anos 80. Entre 1984 e 1995 registou-se uma taxa de crescimento anual, em volume, de 57 por cento face à média europeia que é de 5,1 por cento (APICCAPS, 1999). Este é um reflexo dos efeitos da abertura do mercado nacional após integração no espaço europeu. A Espanha e a Holanda, seguidas da China, têm sido os principais concorrentes de Portugal ao nível das empresas de calçado nos últimos anos.

Em suma, o caminho percorrido pela indústria portuguesa do calçado nos últimos anos passou pela consolidação de uma cultura de produção e pela iniciação a uma cultura de *marketing*. Embora com sucessivas referências ao problema da imagem que parece ter constituído uma óbvia prioridade da indústria. Na verdade, julga-se importante ultrapassar alguns dos estrangulamentos ainda existentes, por exemplo, no que toca aos

bens de equipamento (investimento primeiro, fabricação depois) ao nível do processo produtivo, mas sem deixar de fazer a ponte com a cultura empresarial dominante. Esta era, tipicamente, uma cultura em que predominava a lógica da oferta e em que os aspectos físicos e materiais (equipamento, instalações) da tecnologia eram sinónimo de inovação, e considerados como determinantes para um acréscimo de capacidade competitiva para as empresas. A procura ilusória de estabilidade e sustentabilidade são corolários desse paradigma competitivo centrado nas condições de oferta. As estratégias são, sobretudo, baseadas nos custos de produção cuja evolução lógica para uma estratégia de diferenciação se consubstancia, numa fase mais avançada, na resposta rápida às solicitações da procura. Estes aspectos mostram o peso que a indústria do calçado tem na economia portuguesa, e na indústria transformadora em particular, razão pela qual se optou por estudar o tema da cooperação nesta indústria, como se justifica na próxima secção.

1.4. Justificação

Os dois factores que caracterizam a economia actual e que a distinguem de quadros anteriores são a mudança e a desmaterialização, aos quais se pode adicionar ainda a globalização (Selada *et al.*, 1998): o primeiro, refere-se ao elevado ritmo de ocorrência de inovações, enquanto que o segundo, traduz-se na crescente importância da ciência e da tecnologia, da informação e do conhecimento na competitividade empresarial. A globalização, por sua vez, não é, no essencial, matéria nova na história económica e social da humanidade. Com efeito, a alteração essencial ocorreu há quinhentos anos atrás, com os descobrimentos portugueses e espanhóis. O facto novo, que constitui um verdadeiro salto qualitativo, é o processo extraordinário no decurso dos anos oitenta e noventa, de concentração no tempo e de aprofundamento na intensidade, em resultado do aumento das mobilidades que tem por base a evolução científica e tecnológica, em especial no domínio das telecomunicações.

Do ponto de vista destes autores, impõe-se um novo paradigma que é determinante para a competitividade empresarial: melhor, mais rápido e a mais baixo custo. Isto é, uma empresa para ter sucesso em qualquer parte do mundo, tem que perceber que ou

funciona desta maneira, independentemente de existirem inúmeras interpretações dentro desta visão global, ou dificilmente conseguirá sobreviver.

Um outro dado igualmente relevante nesta economia é, segundo Mateus (2000), o desaparecimento dos ganhos locais de produtividade e o aparecimento dos ganhos sistémicos. Na verdade, para este autor, se durante muito tempo o segredo foi trabalho, equipamento, produção, novos equipamentos, mais produtividade, hoje as coisas não são bem assim, porque se observam inúmeras experiências de mais trabalho, mais equipamento e menos produção ou de mais trabalho, mais equipamento, mais produção, mas menos valor.

Por exemplo, desde que minimamente implementado e com o mínimo de qualificação dos operadores, produzia-se rigorosamente o mesmo com um tear automático de nova geração na Coreia, em Portugal, na Alemanha ou na Suíça. Actualmente, assiste-se a uma mudança, onde impera a organização baseada no sistema de valor acrescentado. Ilustrando com os equipamentos mais sofisticados, verifica-se que o que determina os ganhos de produtividade é a forma como as organizações "digerem" esses equipamentos e a inteligência com que eles são utilizados e não o ritmo e a intensidade de utilização.

A importância do conhecimento como fonte de vantagem competitiva é corroborada por Nonaka (1991) ao referir que:

> Quando os mercados avançam, as tecnologias desenvolvem-se, a concorrência multiplica-se e os produtos ficam obsoletos, quase todos os dias, as empresas bem sucedidas são as únicas que criam constantemente novos conhecimentos, disseminando-os ferozmente por dentro da organização e incorporando-os em novas tecnologias e produtos... estas actividades definem o conhecimento criando companhia de quem a alma do negócio é a inovação contínua.

Por sua vez a globalização determina que não haja economia portuguesa, que não haja economia espanhola, que não haja economia francesa (Mateus, 2000). Acrescenta ainda o mesmo autor, que nem sequer se possa falar de uma economia em Portugal ou de uma economia em Espanha ou de uma economia em França. Ou seja, embora se continue, mentalmente, a pensar na economia portuguesa, o que há é uma economia para

Portugal, a qual tem fronteiras muito diferentes consoante os temas que se pretendam abordar.

Neste quadro, e de acordo com Gugler (1992), as empresas deparam-se com crescentes dificuldades de adaptação devido: à força da intensificação da concorrência; à falta de dimensão crítica e capacidades de mobilização de recursos humanos, financeiros e de gestão para actuar em mercados globais; ao aumento na oferta de produtos acompanhado do encurtamento do seu ciclo de vida (o mesmo se verificando nas tecnologias); à necessidade de colocar produtos no mercado de forma mais rápida, a baixo custo e de elevada qualidade; à crescente complexidade dos produtos; ao aumento do custo e risco associado ao desenvolvimento de novos produtos; e à necessidade de especialização de competências e de concentração em elos específicos da cadeia de valor, que afectam o comportamento dos agentes empresariais e fazem ressaltar a necessidade de cooperação entre empresas.

Por outras palavras, e mantendo a mesma linha de pensamento, Douglas e Craig (1995) e Johnson e Scholes (1993) sublinham que no contexto internacional dos negócios, caracterizado por uma intensa concorrência entre empresas, é rara aquela que possui os recursos e competências necessárias em todas as actividades e fases da cadeia de valor, ou na sua área de cobertura geográfica, para implementar uma estratégia de negócio.

Este aspecto é particularmente evidente em Portugal. De facto, a economia portuguesa tem características que tornam a cooperação entre empresas uma estratégia de particular interesse. Nesta perspectiva, segundo Brito (1993), por um lado, a cooperação entre empresas nacionais e estrangeiras pode minimizar algumas insuficiências mais marcantes da economia portuguesa, nomeadamente: a pequena dimensão da maioria das empresas, a escassez de quadros médios e superiores, a insuficiência organizacional de muitas empresas, a falta de cultura empresarial e a subcapitalização de alguns sectores. Por outro lado, segundo o mesmo autor, existem pontos fortes que podem ser mais eficazmente explorados em situações de cooperação, como por exemplo: a existência de alguns produtos naturais com interesse, a mão-de-obra facilmente adaptável a novas condições, a aceitação generalizada da necessidade de modernização e internacionalização, e a existência de tecnologias intermédias e de um quadro institucional e de enquadramento favorável à cooperação como método de

modernização e internacionalização empresarial, como sejam o conjunto de acordos e convenções internacionais que vinculam Portugal, seja directamente, seja enquanto estado membro da União Europeia.

É neste contexto que se enquadra o presente trabalho, sendo que, para a realização do mesmo se parte da premissa de que a globalização dos mercados e o Mercado Único Europeu colocam novos desafios às empresas, sendo a filosofia cooperar para competir, uma das formas de não só enfrentar esses desafios, como também de abrir portas à exploração de novas oportunidades, em especial às empresas portuguesas de calçado, cujas características reflectem grande parte das insuficiências e alguns dos pontos fortes da economia portuguesa. Considerando ainda o peso da indústria do calçado na indústria transformadora em Portugal e a importância que a cooperação pode assumir para o desenvolvimento estratégico das empresas portuguesas de calçado, justifica-se a realização deste estudo e a escolha do Grupo Aerosoles, por este constituir um caso de sucesso em Portugal, como se verá posteriormente.

1.5. Objectivos e questões de investigação

Tendo por base o tema da cooperação definiu-se como objectivo geral do presente trabalho a análise crítica do paradigma da cooperação empresarial como método de desenvolvimento estratégico, em especial externo, na indústria portuguesa do calçado, através do estudo de um dos grupos mais representativos da referida indústria, o Grupo Aerosoles. Para se atingir tal desiderato torna-se fundamental:

- a identificação e caracterização das empresas do Grupo Aerosoles, enquanto promotoras dos acordos de cooperação empresarial, quanto à dimensão, actividade, propriedade, nacionalidade, características e destino do produto;
- a identificação e caracterização das empresas parceiras e dos critérios de escolha desses parceiros;

- a identificação e análise dos objectivos, bem como dos factores motivadores e quais deles são determinantes no sucesso da cooperação empresarial;

- a identificação e análise das barreiras e formas de as ultrapassar pela via da cooperação empresarial;

- a identificação das vantagens da cooperação empresarial e quais as formas de as potenciar;

- a identificação da percepção do interlocutor das empresas sobre o acordos de cooperação e da sua importância nas empresas que administra.

De forma a alcançar os objectivos definidos, desenvolveu-se como questão central de investigação a pergunta seguinte:

De que forma (s) e com que finalidade (s) as empresas cooperam entre si?

Subsidiariamente desenvolveu-se um conjunto de questões específicas, de que se destacam as perguntas seguintes:

Quais as características das empresas promotoras e das empresas parceiras dos acordos de cooperação?

Qual o tipo de parceiros dos acordos de cooperação empresarial e quais os critérios que presidem à escolha dos parceiros dos acordos de cooperação empresarial?

Quais os objectivos e factores que incentivam as empresas a estabelecer os acordos de cooperação empresarial?

Quais os factores determinantes no sucesso da cooperação empresarial?

Quais os factores que constituem um obstáculo à cooperação empresarial?

Quais as vantagens da cooperação empresarial?

Que tipo de acordo de cooperação empresarial foi estabelecido entre as partes?

Qual a percepção do interlocutor da empresa acerca do acordo de cooperação?

A aplicação destas questões sobre cooperação empresarial ocorrerá no Grupo Aerosoles, pelo que se apresenta de seguida uma breve caracterização geral deste grupo, com a qual se procura justificar a sua escolha, uma vez que, como se depreenderá, se trata de um caso paradigmático.

1.6. O Grupo Aerosoles

Embora posicionado na indústria do calçado (uma das mais tradicionais da economia portuguesa), o grupo Aerosoles tem uma génese um pouco diferente da generalidade das empresas que consigo concorrem, pois estabeleceu de raiz uma série de parcerias e de colaborações que fizeram com que imediatamente se internacionalizasse, o que também determinou conceitos de gestão algo diferentes dos habituais.

De acordo com Duarte (2001), Presidente do Conselho de Administração do Grupo Aerosoles, tudo começou em 1987, com a criação da DCB, Componentes e Calçado Lda, resultante de um investimento feito em parceria com um criador de calçado alemão radicado em Itália, onde tinha um gabinete de modelagem, o qual resolveu testar e levar à prática com um pequeno grupo de investidores portugueses – Artur Duarte, Emídio Barbeira e José Pinto – uma indústria que baseava a sua produção num sistema de fabrico chamado *Stiched and Turned.* Na época, à excepção de uma pequena fábrica italiana fundada dois meses antes e impulsionada pelo mesmo criador, a What's What Italy, Srl, este sistema nunca havia sido testado no fabrico de calçado em pele.

Desta forma, como argumenta Duarte (2001), evidenciaram-se desde logo duas particularidades de elevado potencial de negócio: a inovação em termos do tipo de fabrico e o apoio forte de uma estrutura em Itália, importante centro europeu de tendências de moda.

Todavia, para que o projecto ficasse completo, faltava ainda um terceiro factor: o mercado. Algo que foi ultrapassado com o nascimento da marca Aerosoles nos EUA, criada por Jules Schneider (logo após ter efectuado a compra de uma divisão de calçado

de conforto de uma empresa em que era quadro, a Kenneth Cole), dado que, no essencial, os projectos se complementavam: uns tinham conhecimento do processo de fabrico, outros detinham uma importante quota de mercado. Tratou-se de uma aposta que "permitiu o crescimento acelerado de um projecto que nasceu relativamente pequeno", segundo refere Duarte (2001), até porque disponibilizou um naipe de consumidores com "grande uniformidade e homogeneidade de gostos".

Uma vez definido o nicho de mercado – calçado de senhora com qualidade e conforto, que também seguisse as tendências de moda – apostou-se no aumento da capacidade de produção instalada, que em 1988 era já de cerca de 200.000 pares por ano (número significativo mas insuficiente).

Seguiu-se a abertura de várias outras fábricas próprias, em especial direccionadas para a montagem tradicional. Quanto às restantes fases do processo produtivo (corte e costura, designadamente) foram subcontratadas a unidades mais flexíveis e com melhores rácios de produtividade.

Neste quadro, em 1989 constituiu-se a empresa Calsea, Calçado, Lda, como unidade de produção de sapatos de montagem plana e, em 1991, a Bari, Calçados, Lda, destinada a servir a produção de sapatos "montado".

Em 1992, com o projecto a caminho da consolidação, o grupo inicial de investidores portugueses decidiu negociar com a Aerosoles dos EUA, através da criação da empresa Investvar, Investimentos e Participações, Lda, a sua representação na Europa, que acabaria por estender-se também ao Médio Oriente e a África.

De todo o processo de desenvolvimento e expansão do grupo, esta negociação terá correspondido à maior dificuldade, em especial pela falta de dimensão e de experiência na comercialização de calçado da Investvar para um mercado alargado e pela dificuldade em fazer compreender aos americanos que não havia um mercado europeu, mas sim vários mercados europeus.

Não obstante, o acordo consumou-se, iniciando-se então um processo de definição estratégica que passou por agrupar os países similares e pela nomeação, para cada uma dessas zonas, de um importador exclusivo.

Alcançado o mercado da distribuição, pôs-se a questão da implantação de uma rede de retalho na Europa. Em 1995, a parte americana abriu um conjunto de lojas e, cinco anos depois, já contava com 72 estabelecimentos (prevendo-se que, a curto prazo, esse número atinja 250 lojas). A mesma estratégia foi adoptada em Portugal, onde está prevista a abertura de 60 lojas próprias e *franchisadas*, da responsabilidade comercial da Investvar, até 2004.

A este nível, mais uma vez houve necessidade de equacionar e resolver alguns problemas (Duarte, 2001), nomeadamente o sentido do projecto, o estabelecimento de uma correcta política de preços ao consumidor, a concretização de uma política de exclusivos para as lojas próprias, e a identificação dos investidores necessários.

Na prática, este projecto concretizou-se em 1998 através da constituição da empresa Aeroshoes. Dada a sua dimensão, houve necessidade de alargar o capital ao Fundo de Internacionalização das Empresas Portuguesas (FIEP), na qualidade de parceiro institucional.

Ainda no decorrer do ano de 1998, foi criada a empresa Gestvar, Informática e Gestão de Empresas, Lda., com o objectivo de centralizar todas as funções administrativas e não comerciais das empresas do grupo.

Em 1999, face à dimensão alcançada, houve necessidade de proceder a uma reorganização do grupo. Constituíram-se duas novas empresas: a Ilpe Ibérica S.A., tendo por objecto a fabricação de solas; e a DAF, Calzados, com o objectivo de distribuir a produção no território espanhol. Transformou-se a Investvar em três novas sociedades: na Investvar Industrial SGPS, S.A.; na Investvar Imobiliária S.A.; e numa terceira sociedade, a Investvar Comercial SGPS, S.A.

Actualmente, o Grupo Aerosoles é constituído por 23 empresas, apresentando uma facturação anual de cerca de 100 milhões de euros e empregando cerca de 600 pessoas.

1.7. Metodologia

A abordagem metodológica adoptada na presente dissertação divide-se em duas partes, correspondentes ao trabalho teórico ou de conhecimento e ao trabalho empírico da dissertação. No trabalho teórico ou de conhecimento, procedeu-se a um levantamento das principais publicações existentes, designadamente: artigos, estudos, teses, trabalhos universitários e outras obras publicadas, com o objectivo de conhecer o que já foi estudado e debatido, bem como as principais interpretações ou construções teóricas existentes sobre o tema da cooperação empresarial. Para o efeito, utilizaram-se dois métodos complementares:

- o método da procura das origens bibliográficas, consistiu na consulta de obras, artigos ou estudos mais recentes alusivos ao tema; estudou-se as suas bibliografias, as suas fontes, os seus autores mais citados, os debates evocados, e anotaram-se as referências de todas as obras, artigos e estudos mais relevantes. Este procedimento permitiu tirar proveito de forma muito ampla da documentação a partir dos trabalhos existentes, produzindo um efeito tipo "bola de neve";

- o método da investigação sistemática, consistiu na visita a bibliotecas onde se efectuaram pesquisas por termos chave nas suas bases de dados informatizadas, o que permitiu localizar outras obras não encontradas no decorrer do procedimento anterior.

No trabalho empírico, desenvolveu-se um estudo do tipo descritivo e com uma estratégia baseada no estudo de caso (Grupo Aerosoles) recorrendo-se à entrevista, suportada por um questionário e à análise de dados secundários, como métodos de recolha de dados, sendo estes últimos obtidos a partir de fontes privadas e públicas. Nas fontes privadas, incluem-se os relatórios de gestão, bem como o recurso a outros documentos de trabalho das empresas, que foram utilizados para evidenciar os factos apontados no estudo de caso. Relativamente às fontes públicas, incluem-se os estudos publicados, quer por revistas e jornais, quer por associações empresariais, como a Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e

seus Sucedâneos (APICCAPS), assim como o recurso a informações organizadas em arquivos públicos (bibliotecas).

1.8. Estrutura da dissertação

A presente dissertação apresenta-se sistematizada em cinco capítulos, incluindo este de apresentação geral.

No capítulo II, abordam-se duas correntes distintas de literatura: uma centrada na questão das alianças estratégicas ou cooperação em geral e outra em domínios mais específicos, como as *joint-ventures,* as fusões e aquisições, a subcontratação, o *franchising* e as licenças de exploração. Inicia-se a apresentação com uma abordagem histórica e conceptual do conceito de cooperação, seguindo-se a análise das várias formas de cooperar, situando-se aí as *joint ventures,* as fusões e aquisições, a subcontratação, o *franchising* e as licenças de exploração, evidenciando-se algumas das características mais comuns a cada uma delas. Por último, são analisados os conceitos de internacionalização e de globalização das empresas e identificados os conceitos chave, de forma a criar uma base teórica que possibilite uma análise comparativa e crítica do caso prático do Grupo Aerosoles.

No capítulo III, são analisadas as várias alternativas que poderiam estar subjacentes a uma investigação na área das ciências sociais e económicas, de modo a justificar as opções metodológicas tomadas na realização da dissertação. Por conseguinte, definem-se os aspectos chave e as escolhas tomadas na elaboração de um estudo de caso. Numa primeira fase, é feita uma análise à problemática associada à formulação do problema da investigação. Numa segunda fase, são analisadas as várias estruturas existentes para um estudo de investigação, justificando, desta forma, a escolha do estudo de caso para este trabalho. Numa terceira fase, são apresentadas as várias técnicas de recolha de dados, com intuito de situar as práticas desenvolvidas para evidenciar os resultados obtidos no estudo do grupo Aerosoles. Por último, é analisada a estrutura escolhida para desenvolver e apresentar o estudo do caso.

No capítulo IV, apresentam-se e analisam-se os resultados do estudo à cooperação empresarial, com vista a concluir sobre de que forma (s) e com que finalidade (s) as empresas cooperam entre si, ilustrando com o caso do Grupo Aerosoles. Para o efeito, primeiro apresenta-se o Grupo Aerosoles, fazendo-se uma abordagem, nalguns pontos crítica, da sua história, seguindo-se a apresentação dos resultados da entrevista suportada por questionário à cooperação empresarial. Por último, procede-se à análise e discussão dos resultados obtidos, quer no âmbito da área científica, quer no seio do Grupo Aerosoles, quer ainda no contexto da própria indústria portuguesa do calçado.

Por último, no capítulo V, tendo em conta os objectivos e as questões da investigação, apresentam-se as conclusões principais do trabalho, assim como as suas limitações, a partir das quais se fazem sugestões para investigação futura.

CAPÍTULO II. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Introdução

Neste capítulo, abordam-se duas correntes distintas de literatura: uma centrada na questão das alianças estratégicas ou cooperação em geral e outra em domínios mais específicos, como as *joint-ventures,* as fusões e aquisições, a subcontratação, o *franchising* e as licenças de exploração. Inicia-se com uma abordagem histórica e conceptual do conceito de cooperação, seguindo-se a análise das várias formas de cooperar, situando-se aí as *joint ventures,* as fusões e aquisições, a subcontratação, o *franchising* e as licenças de exploração, evidenciando-se algumas das características mais comuns a cada uma delas. Por último, são analisados os conceitos de internacionalização e de globalização das empresas e identificados os conceitos chave, de forma a criar uma base teórica que possibilite uma análise comparativa e crítica do caso prático do Grupo Aerosoles.

2.2. Abordagem histórica e conceptual da cooperação

Não é fácil ordenar-se o conhecimento anterior acerca da cooperação empresarial, dado que esta é uma área nova, onde só nas duas últimas décadas se assiste a um interesse efectivo pelo seu estudo de base científica, pese embora se considere que na prática as empresas sempre colaboraram entre si, mesmo considerando que a natureza humana privilegia o comportamento competitivo das organizações.

Com efeito, para além de alguns esboços relacionados com a estratégia e o *marketing* empresarial desenvolvidos na década de setenta em organizações sem fins lucrativos (uma vez que nas empresas vigorava o princípio da concorrência, numa base perde e ganha), são poucas as referências literárias conhecidas sobre o passado da cooperação empresarial.

Numa dessas escassas referências, Devlin e Bleackley (1988), identificam a formação de alianças estratégicas ou outras de outro tipo, a partir de 1906 como prática corrente

da Toshiba. Gomes e Casseres (1994), referem também os *Keiretsu* japoneses e os cartéis criados na Europa e Estados Unidos da América depois da I Guerra Mundial.

Após a II Guerra Mundial os Estados Unidos da América forçam o Japão a desmantelar os seus grandes grupos empresariais, reduzindo-os a pequenas e médias empresas evitando por isso qualquer intenção de concentração. Desta forma, para manter e gerir actividades as empresas passaram a desenvolver mecanismos de cooperação. Neste sentido, Urban e Vendemini (1992) realçam que foram as empresas japonesas as primeiras a descobrir as virtudes da organização em rede, e que esse facto foi a base para o seu sucesso. Estes autores identificam assim as empresas japonesas como as precursoras da cooperação empresarial.

O paradigma das redes industriais, o estudo das relações de poder e controlo entre os membros dos canais de distribuição, têm-se afirmado como uma visão apropriada da cooperação empresarial. Easton (1992), realça os estudos da relação fornecedor-cliente, desenvolvidos em particular por autores americanos, como pioneiros na análise do comportamento de compra organizacional e do *marketing* industrial.

As redes inter-empresariais sobre a forma de acordos de cooperação também se desenvolveram na Europa, constituindo uma forma interessante e económica das empresas se internacionalizarem. Este tipo de acordos permitia uma actuação mais eficaz, económica e eficiente das empresas que desenvolviam a sua actividade em envolventes complexas, dinâmicas e diversificadas como, por exemplo, o mercado europeu.

Nesta linha de pensamentos, surge um modelo que tem merecido a atenção dos que se dedicam ao aprofundamento das relações inter-organizacionais (Easton, 1992; Brass e Burkhardt, 1992; White, 1992). O modelo é designado por modelo da dependência de recursos. Este modelo parte do pressuposto que as empresas acedem a recursos vitais para a sua subsistência através das relações que estabelecem com outras organizações e identifica os recursos como sendo a variável crítica da organização. As organizações podem ser de fornecedores, clientes, mas podem incluir também todas as instituições e agentes que façam parte da envolvente transaccional da empresa. Da análise deste modelo surge um conceito a não descurar que é o da dependência inter-organizacional

(Pfeffer, Jeffrey e Nowak, 1976) que os parceiros desenvolvem. Regra geral, quanto maior é essa interdependência, maior será o impacto estratégico de um acordo de cooperação (Contractor e Lorange, 1988).

No início dos anos oitenta surgiu um importante projecto de investigação sobre o comportamento de compra. Este projecto esteve na origem da formação do colectivo *Industrial Marketing and Purchasing Group*. Hakansson (1982), ao analisar as relações entre fornecedores e clientes de produtos industriais de vários países europeus, chegaram à conclusão que no longo prazo, a existência de relações estáveis é um elemento fundamental da estratégia das empresas. Este trabalho ficou conhecido por modelo das interacções.

No campo da sociologia, também vários autores, tais como Walker (1988), Cook e Emerson (1984), dão o seu contributo para uma melhor compreensão das redes. Assim, aparece um novo conceito que é o de relação indirecta, que, como defendem Easton (1992), Brass e Burkhardt (1992), é um conceito que resulta do facto de uma relação entre duas entidades estar associada a outras relações que essas entidades mantêm entre si ou com terceiras num dado sistema de que todas são parte integrante.

Um contributo importante para compreender as estratégias de cooperação empresarial vem da economia. Williamson (1975) nos seus estudos considera que as relações entre as empresas implicam custos e que esses custos dependerão da natureza da relação que é estabelecida, salientando que a empresa optará pela forma de organização que minimize os custos. Uma das limitações do estudo de Williamson é o pouco enfoque das relações bilaterais entre empresas, aspecto este importante para as estratégias de cooperação (Easton, 1992).

No âmbito da Comissão Europeia, desenrolaram-se novos estudos e aprofundamentos. Em 1992, face às exigências e aos novos condicionalismos impostos pela vigência da União Europeia, e de acordo com uma sondagem efectuada a 11.000 empresários desse território, uma das exigências e necessidade com que se deparam é a de estabelecer acordos de cooperação (Comissão das Comunidades Europeias, 1992). De acordo com outros indicadores, constata-se que 50 por cento dos pedidos e ofertas de cooperação em redes estipuladas para o efeito, como o BC-NET, se enquadram no domínio comercial.

Este estudo revela que 90 por cento dos acordos de cooperação respeitam apenas a dois parceiros comunitários.

Nesse mesmo ano de 1992, a Comissão Europeia, desenvolveu também um estudo sobre a cooperação transnacional entre PME, designado "*The Market for Transnacional Cooperation Among Small and Medium-Sized Enterprises*", incluindo-se nesse estudo empresas portuguesas. O projecto de investigação baseou-se num questionário efectuado a 50.000 PME europeias, das quais responderam 5.231. Das empresas portuguesas inquiridas (entre Dezembro de 1991 e Junho de 1992) responderam 281. As empresas dinamarquesas foram as que revelaram maior propensão para cooperar internacionalmente (65 por cento), enquanto que apenas 17 por cento das empresas portuguesas estão envolvidas em processos de cooperação internacional. As empresas alemãs são vistas como sendo os parceiros mais atractivos.

Posteriormente, com o intuito de explicar os diferentes níveis de cooperação entre as PME dos Estados-membros, desenvolveu-se uma análise qualitativa às empresas respondentes. As actividades a que se dedicavam as empresas inquiridas eram bastante heterogéneas, mas todas eram industriais.

Os casos melhor sucedidos foram os verificados entre fornecedores e clientes alemães, franceses, espanhóis e italianos. Os critérios de escolha dos parceiros foram a posição no mercado, complementaridade dos negócios e as relações anteriores existentes entre as empresas. Os objectivos que as empresas que cooperaram pretendiam prosseguir eram predominantemente aumentar a dimensão, expandir-se e conseguir melhor acesso à distribuição.

Os principais obstáculos com que se depararam consistiram na falta de conhecimento de mercado, de identificação dos parceiros bem como dificuldades financeiras.

Neste estudo, todas as empresas respondentes manifestaram interesse em desenvolver iniciativas futuras de cooperação empresarial internacional.

Também o IAPMEI, efectuou um estudo que envolveu 6.573 empresas. Cerca de 93,7 por cento das empresas diz ter a dimensão adequada para se internacionalizar, das

restantes empresas, 71,45 por cento mostraram interesse em realizar alianças estratégicas para ultrapassar essa limitação (Andrez, 1995).

Outras entidades também realizaram estudos nesta área, nomeadamente o Ministério da Indústria e Energia (1993), intitulado – "A Indústria Portuguesa e o Mercado Único – Factores de Competitividade", em que as empresas apontaram a via da cooperação como um meio possível para ultrapassar obstáculos a nível financeiro, tecnológico ou organizacional.

O tema da cooperação empresarial tem sido também alvo de análise ao nível académico, e habitualmente, dada a natureza e especificidade do tema, esses trabalhos baseiam-se geralmente no estudo de casos. Nesses estudos, conclui-se que a maior parte das alianças estratégicas é efectuada por grandes empresas (Yoshino e Rangan, 1995; Aaker, 1995; Jarillo, 1993; Badaracco, 1991).

Quanto ao sector de actividade, Hergert e Mooris (1988) constataram, no seu estudo, que a cooperação surge mais nas indústrias automóveis, aeroespacial, telecomunicações, computadores e electrónica, especialmente por exigirem investimentos elevados. Identificaram ainda um aspecto curioso é o de que 71,3 por cento dos parceiros envolvidos em acordos de cooperação eram concorrentes.

Neste domínio, Gugler (1992) observa que estes acordos estiveram muito concentrados nas indústrias de alta tecnologia. Por exemplo, metade das empresas europeias do ramo da biotecnologia estão envolvidas em alianças estratégicas. Por outro lado, refere também as indústrias de baixa tecnologia, caso das alimentícias, como seguidoras desta estratégia (por exemplo a Nestlé). O sector dos serviços também participa deste incremento através dos acordos entre bancos, seguradoras e transportadoras aéreas. Segundo este autor, os acordos entre empresas podem proporcionar as seguintes vantagens:

- repartição de largos investimentos em I&D necessários para actividades específicas;

- acesso a novas tecnologias;

- aceleração da rentabilidade do investimento através de uma mais rápida rotação dos activos da empresa;

- diluição dos riscos;

- eficiente criação de economias de escala, especialização e/ou racionalização;

- cooperação entre a concorrência.

Gugler (1992) conclui afirmando que, nos anos recentes, os seguintes factos proporcionaram o aumento das alianças estratégicas:

- o avanço tecnológico, o aumento dos custos, a incerteza da rentabilidade dos investimentos em I&D e a diminuição do ciclo de vida de um produto levaram as empresas a procurar repartir os riscos e a encontrar novos caminhos para um rápido acesso aos mercados;

- a convergência de tecnologias dentro e entre os grupos tecnológicos permitiram às empresas ter acesso a diferentes tecnologias que elas por si só não poderiam alcançar;

- a globalização do mercado criou a necessidade de novas formas de organização a fim de permitir às empresas competir numa base mundial.

Bleeke e Ernst (1991), também analisaram as alianças trans-fronteiriças. Na opinião destes, os empresários consideram, cada vez mais, a possibilidade de formar alianças noutros países, em virtude da tendência de abertura dos mercados, da intensificação da concorrência e da necessidade de obtenção de economias de escala. De acordo com estes autores, destas associações podem resultar alguns benefícios, tais como:

- possibilidade de entrada em novos mercados;

- obtenção de novos conhecimentos;

- novas tecnologias, desenvolvimento de novos produtos e repartição de custos fixos.

Bleeke e Ernst (1991), estudaram ainda em detalhe quarenta e nove alianças ocorridas nos Estados Unidos da América. Os principais motivos identificados para essas associações foram:

- entrar rapidamente num novo mercado;
- desenvolver e comercializar novos produtos;
- obter novos conhecimentos e repartir os custos fixos.

Desta amostra, os autores apuraram que 51 por cento das alianças resultaram em sucesso para ambos os sócios e 33 por cento em fracasso. Relacionaram também alguns factos que promoveram o sucesso ou o fracasso:

- as alianças são mais efectivas quando o objectivo é a entrada em novos mercados ou a comercialização/fabricação de novos produtos. Por outro lado, as aquisições são recomendadas quando a comercialização se faz em mercados conhecidos ou com produtos já anteriormente fabricados;
- as alianças entre um parceiro forte e outro fraco raramente resultam;
- é preferível que nenhum dos dois parceiros detenha o controle financeiro da empresa.

Em Portugal, as alianças empresariais foram estudadas por Castro (1993). Na sua comunicação, o autor faz uma abordagem crítica do modelo Porteriano no que respeita à colaboração entre empresas, segundo a qual Porter admitiria as coligações a nível internacional e desaconselhá-las-ia no mercado nacional, em função da importância atribuída à concorrência local. Contudo, Castro (1993, p.13) contesta a visão mecanicista de Porter no que respeita a este assunto advogando: "...o processo de acesso a mercados através de outras empresas não é apenas um processo de troca, mas é muito um processo de socialização..." e ainda "...os actores têm cara, têm atitudes, têm sentimentos e aprendizagem comportamental e isso é deliberadamente excluído do modelo Porteriano...". Segundo acrescenta o autor, a cooperação, nem que seja apenas informal, tem sido um factor, cada vez mais importante, para a sobrevivência e

crescimento das empresas, principalmente quando elas têm em vista a entrada em novos mercados.

Ainda relativamente a Portugal, Brito (1993) conclui que no quadro da internacionalização dos negócios a cooperação empresarial terá de ser um dos pilares do desenvolvimento industrial português. O sucesso da Terceira Itália (localizada na zona central do país) em grande parte assente em múltiplas formas de cooperação, poderá ser uma referência para Portugal e para a Região Norte em particular.

2.3. Principais estratégias de cooperação empresarial

Como se constatou, a cooperação empresarial é um conceito abrangente que pode ir desde o aprofundamento duma simples relação fornecedor-cliente até ao desenvolvimento de estruturas de mercado baseadas no estabelecimento de redes de empresas. Há, contudo, alguns casos típicos que merecem por isso uma referência especial nas secções seguintes.

2.3.1. *Joint ventures*

Uma das formas de cooperação empresarial a que é dado maior relevo na literatura são as *joint ventures*.

De acordo com a OCDE (1986), uma *joint venture* consiste na participação de várias empresas no capital de uma unidade económica e juridicamente independente dando assim origem à partilha do respectivo património, lucros e risco de negócio. Anderson (1990) realça dois aspectos fundamentais que distinguem uma *joint venture* de outras formas de cooperação:

- a independência jurídica da nova empresa relativamente às que lhe deram origem;
- a partilha de gestão, o que implica não só a partilha do controlo mas também dos lucros ou prejuízos.

Apesar de não ser um conceito novo (as *joint ventures* são originárias do Antigo Egipto), contudo, só nos últimos 30 a 40 anos se evidencia a sua generalização, devido à conjugação de vários factores (Lyons, 1991; Gugler, 1992):

- os elevados custos de inovação tecnológica, sendo as *joint ventures* usadas como forma de partilhar riscos e despesas de investimento em I & D;
- o aumento da concorrência, sendo as *joint ventures* usadas por razões estratégicas e competitivas;
- a legislação sobre investimento estrangeiro de muitos países que exige a participação no capital por parte de parceiros locais;
- o crescente papel das PME nas trocas comerciais internacionais, tornando-se as *joint ventures* um meio de reduzir o investimento e o risco associado à expansão internacional.

Por seu lado Harrigan (1988), define uma *joint venture* como um acordo de negócios onde dois ou mais empresários criam uma entidade separada. As *joint ventures* são verticais quando estabelecem relações de compra e venda entre proprietários e a *venture*. Serão horizontais quando os proprietários e a *venture* pertencem a um mesmo ramo de actividade. Muitas *joint ventures* constituíram-se em função das rápidas mudanças tecnológicas e da globalização dos negócios. Para a autora, as *joint ventures* têm assumido uma cada vez maior importância, na medida em que:

- o ciclo de vida de um produto é cada vez menor;
- as vantagens quanto ao custo têm sido cada vez mais pronunciadas;
- grande número de empresas que operava somente no mercado doméstico está subitamente a tornar-se concorrente a nível global;
- a revitalização de indústrias em fase de maturação, a racionalização dos activos das empresas e o aumento das vantagens competitivas têm desempenhado um papel preponderante no desenvolvimento de novas indústrias.

Para Lynch (1989), a formação de *joint ventures* com empresas de outros países vem acompanhar a tendência de globalização dos mercados. Esta forma de cooperação ocorre especialmente entre empresas que possuem sólida capacidade de produção mas que não dispõem de fortes canais de *marketing* e distribuição no exterior. O autor também menciona as alianças entre empresas americanas e europeias como uma forma de aproveitar a facilidade do Mercado Único a partir de 1993, assim como contornar um possível aumento do proteccionismo na União Europeia.

Outros autores, Bleeke e Ernst (1993) apercebem-se de que a forma como o poder se encontra distribuído, é um facto importante para o sucesso da *joint venture*. De facto, concluíram que as taxas de sucesso serão mais elevadas, consoante mais equitativamente repartido se encontre o poder entre os parceiros. Estes autores salientam que aspectos como a cultura organizacional, e os objectivos estabelecidos são importantes para o êxito da aliança.

Bleeke e Ernst (1993) acrescentam ainda que as alianças tendem a ser mais bem sucedidas em ambientes turbulentos. Uma vez mais se salienta a importância do meio envolvente, isto é, do ambiente, ou mais precisamente da adaptação e inter-acção com esse meio para o sucesso de qualquer organização. Outro aspecto importante focado é o da informalidade. De facto, verificou-se que muitas empresas desenvolvem processos de cooperação tecnológica com outras empresas de que têm conhecimento prévio.

A formação de *joint ventures* foi também tema de publicação da OCDE " *Competition Policy and Joint Ventures*" (1986), a qual procura esclarecer sobre a natureza da *joint venture* e a forma como tem sido utilizada entre os estados membros desta organização. O estudo destaca a inexistência de estatísticas sobre a formação de *joint ventures*, embora fontes de informação oficiosas revelem que há muitas empresas envolvidas em projectos desta natureza. Dentro da Comunidade Europeia, os dados disponíveis indicam um grande número de alianças efectuadas com empresas originárias de países que não pertencem à Comunidade Europeia. Concluiu-se nesse estudo que as grandes empresas, particularmente aquelas de capital intensivo ou de alta tecnologia, têm sido as mais propensas para estas associações. A forma predominante é a horizontal e não há concentração em algum sector económico ou actividade específica.

O estudo da OCDE também cita os grandes objectivos das *joint ventures* na área da produção/manufactura:

a) produção comum: considerações económicas, particularmente nas grandes indústrias de capital intensivo, podem fazer a formação de uma *joint venture* mais desejável que um simples acordo de fornecimento de longo prazo;

b) comercialização numa nova área geográfica;

c) fabrico de novos produtos ou fornecimento de novos serviços;

d) acordos de compras: membros concordam em adquirir matérias-primas, em conjunto;

e) associações de vendas: empresas fazem um acordo exclusivo de vendas cobrindo todos os produtos e mercados dos parceiros, acompanhado de preços fixos e termos de venda.

Neste trabalho, também é mencionado que num estudo elaborado nos Estados Unidos da América, metade das empresas consultadas manifestaram o desejo de conquistar mercados novos e atractivos como causa primária da constituição de *joint ventures*.

A formação de *joint ventures* especificamente na União Europeia é também analisada no documento da Comissão Europeia "The Impact of Joint Ventures on Competition – The Case of Petrochemical Industry in the EEC" (1991, p. 5). Neste trabalho é citado como definição de *joint venture* "uma estrutura que reside em algum lugar entre um contrato e uma fusão. Representa entre todas as alternativas de estratégias cooperativas um caminho para obter um domínio parcial e um controle contratual". O documento classifica as *joint ventures* de acordo com o efeito sobre a concorrência em:

- horizontal: neste caso, no mesmo sector e no mesmo estádio da produção, duas ou mais empresas formam uma terceira, que é uma nova concorrente. Este tipo de *joint venture* é aquele que poderá causar mais problemas em termos de concorrência no mercado, devido aos laços que se estabelecem entre concorrentes, mas ao mesmo tempo poderá haver ganhos de eficiência

se forem aproveitadas economias de escala e diminuídos os custos de transacção;

- vertical: neste caso, há uma *joint venture* entre um comprador e um vendedor num dado estádio de produção. Este acordo só terá um impacto negativo na concorrência se uma outra empresa ficar privada de um canal de distribuição ou de uma fonte de abastecimento, mas em simultâneo haverá um aumento de eficiência na afectação dos recursos e diminuição dos custos de transacção;

- conglomerado: neste caso, a *joint venture* envolve empresas cujos produtos não são, nem substitutos, nem *inputs* uns dos outros. Aqui, a *joint venture* não conduz normalmente à diminuição da concorrência, principalmente se esta for analisada em termos sectoriais, mas pode criar uma certa barreira à entrada de outras firmas devido aos recursos financeiros concedidos à nova empresa;

- teia de aranha: *joint venture* formada por duas ou mais empresas que convergem para um ou mais sócios que formam uma variedade de modelos de cooperação. O impacto sobre a concorrência é difícil de medir devido às diferentes formas de associação envolvidas.

Este documento da União Europeia cita também que a médio e longo prazo três grandes motivos levam as empresas a constituírem *joint ventures*:

- podem aumentar o desenvolvimento das empresas recentemente constituídas e inclusive conquistar mercados internacionais quando houver um sócio estrangeiro adequado;

- diminuem a volatilidade da concorrência. Por exemplo, empresas que pratiquem preços desapropriados poderiam ser prejudicadas pela política de preços das *joint ventures*. Caso o cenário seja instável é uma boa forma de controlá-lo;

- promove a racionalização dos recursos, integrando indústrias consolidadas com sectores de ponta.

Como vantagens proporcionadas pela formação de *joint ventures* são citadas o aumento da capacidade interna das empresas, permitindo a repartição dos custos e a diluição dos riscos, o aumento das actividades de pesquisa e a obtenção de economias de escala.

Entre as desvantagens, destacam-se as dificuldades de gestão e os riscos inerentes, tornando as *joint ventures*, por vezes, instáveis e temporárias. Uma grande desvantagem desta forma de cooperar é o efeito anticompetitivo, principalmente no caso das associações horizontais.

Para além da classificação de *joint ventures* em verticais, horizontais, conglomerado e teia de aranha, Porter (1986) faz outra distinção: entre *joint ventures* nacionais e *joint ventures* internacionais. As primeiras, serão os casos em que os parceiros têm a mesma nacionalidade. Assim, o objectivo da sua criação poderá ser a geração de laços que permitam às empresas participantes um maior poder de mercado, ou o desenvolvimento de projectos arriscados, essencialmente ao nível da investigação e desenvolvimento. As segundas, que podem ser ainda subdivididas entre *joint ventures* realizadas entre multinacionais e parceiros locais e *joint ventures* realizadas entre parceiros de países de desenvolvidos. Neste caso, o objectivo da sua criação será diferente para cada um dos parceiros. Por um lado, o parceiro estrangeiro procura uma maneira de penetrar no mercado, aliando-se a alguém que conhece, e, por outro lado, o parceiro local procura certos recursos, nomeadamente capital, tecnologia e *know how,* que de outra forma não conseguiria obter.

Rasmussen (1988) cita as vantagens de uma empresa que constitui uma *joint venture* noutro país onde o sócio estrangeiro operava:

- começo das operações quase de imediato;
- utilização dos canais de distribuição do sócio;
- o capital a ser investido será inferior quando comparado com uma subsidiária;

- possibilidade de obtenção de economias de escala.

Em Portugal, a formação de *joint ventures* foi tratada por Pereira (1988). Este autor define *joint venture* como sinónimo de extensa variedade de acordos comerciais que podem estabelecer-se, nomeadamente, com empresas multinacionais ou outras entidades não residentes.

As *joint ventures* podem assumir um carácter puramente contratual em que duas ou mais empresas, de países diferentes, estabelecem um acordo para a realização de determinado tipo de actividade em que se crie uma nova empresa. Segundo o autor, nos países do Mercado Comum Europeu a escolha da forma societária é perfeitamente livre.

Em Portugal, a formação de *joint ventures* tem sido acarinhada fundamentalmente pela sua contribuição para a alteração estrutural da economia no sentido da sua modernização (Pereira, 1988). Neste sentido, de acordo com Pereira (1988), é importante que se promova a adequada selecção e orientação do investimento estrangeiro para áreas consideradas prioritárias para o desenvolvimento do país.

2.3.2. Fusões e aquisições

Outras formas de cooperação têm sido desenvolvidas com o objectivo de internacionalização dos negócios, como por exemplo as fusões e aquisições. Bastardo e Gomes (1990), definem uma operação de fusão entre duas empresas como um negócio que permite aumentar a dimensão de uma delas, mas que tem como consequência o desaparecimento de uma delas. A empresa absorvente recebe o passivo e activo da absorvida. Pelo contrário, a aquisição diz respeito à compra de uma empresa, normalmente de menor dimensão.

Estes autores, enumeram algumas razões que poderão conduzir as empresas a um processo destes:

- valorização das empresas envolvidas;
- obtenção de economias de escala;

- profissionalização crescente da gestão;
- vontade de acção e penetração em novos mercados;
- maior aproveitamento dos recursos em termos energéticos e racionalização das actividades;
- relativa facilidade na obtenção de financiamento para realizar operações de fusão e aquisição;

Relativamente aos vários tipos de fusões e aquisições de empresas, Bastardo e Gomes (1990) referem os seguintes:

- horizontal: as empresas envolvidas pertencem ao mesmo sector;
- vertical: a empresa adquire um fornecedor de matéria-prima ou um distribuidor do seu produto;
- geográfica: quando o objectivo do negócio é a internacionalização das actividades, a estratégia consiste em fundir-se/adquirir uma empresa noutro país, ou constituir uma *joint venture* com parceiros estrangeiros;
- administrativa: aquisição/fusão de uma empresa bem administrada, procurando tirar partido da qualidade de gestão.

Dado a importância e especificidade destas operações, elas encontram-se devidamente regulamentadas. Os autores destacam que na União Europeia as fusões e aquisições estão abrangidas pela legislação do direito da concorrência e do direito das sociedades comerciais. O artigo 81° do Tratado de Roma proíbe eventuais acordos entre duas ou mais empresas quando provoquem distorções de concorrência dentro da União Europeia. O artigo 82° proíbe os abusos de uma posição dominante dentro da Comunidade ou numa parte significativa do território da mesma. Dentro da legislação portuguesa, as fusões e aquisições, estão regulamentadas no Código das Sociedades Comerciais, nos artigos 97° e 98°.

Scharf (1981) distingue uma aquisição tradicional de um "*takeover*". A primeira diz respeito a dois empresários que desejam a aquisição e a negoceiam de comum acordo. O

segundo tipo ocorre quando a administração da empresa a ser vendida não concorda com o negócio, mas o comprador faz uma oferta directa aos accionistas e concretiza a transacção. Para este autor independentemente do tipo de aquisição efectuada, o objectivo do comprador, ao efectuar uma aquisição, pode ser a necessidade de novos produtos, a existência de uma fábrica já instalada, de patentes e de capacidade de vendas. O vendedor, por sua vez, pode querer obter vantagens financeiras e assistência de pesquisa.

2.3.3. Subcontratação

Um terceiro caso típico de cooperação empresarial é a subcontratação. Lorenzoni (1982) defende que para existir subcontratação têm de se verificar certas condições. Primeiro, é necessário que a empresa subcontratada substitua a contratante no desempenho de um trabalho, suportando aquela empresa uma parte dos riscos industriais. Além disso, a empresa subcontratada ficará subordinada a algumas directivas da empresa contratante e no que diz respeito à actividade, a empresa subcontratada não trabalha directamente para o mercado aberto. Este autor refere-se à subcontratação de produtos, distinguindo-se por isso do contrato de subempreitada, que tradicionalmente se designava por subcontratação.

Relativamente aos vários tipos de subcontratação, como se poderá aferir pela leitura desta secção, as opiniões não são unânimes. Alguns autores defendem que existem dois tipos de subcontratação. A subcontratação de capacidade ou conjuntural e a subcontratação de especialidade ou estrutural, enquanto que outros, já fazem a distinção entre formas tradicionais e novas formas de subcontratação.

O primeiro tipo, a subcontratação de capacidade ou conjuntural, verifica-se quando uma empresa encarrega outra de produzir, na totalidade, um determinado volume de bens. Desta forma, conseguirá aumentar a oferta e mercado sem ter necessidade de aumentar a sua capacidade produtiva. A posição da empresa subcontratada é geralmente precária, mas, por outro lado, a empresa tem o domínio do processo produtivo e pode variar mais rapidamente de clientes.

No caso da subcontratação de especialidade ou estrutural a empresa subcontratada é responsabilizada pela execução de alguns produtos, ou mesmo partes de produtos, enquanto que a empresa contratante continua a dirigir o conjunto do processo produtivo.

Outra forma de classificar a subcontratação é segundo o seu objecto. Nesta perspectiva, dentro da subcontratação de especialidade ou estrutural, Lorenzoni (1982), toma como referência o sector metalomecânico e apresenta as seguintes sete subtipologias:

- subcontratação satélite de tarefas: trata-se de empresas que efectuam apenas uma tarefa e por vezes para apenas uma empresa contratante. Estas empresas têm capacidade técnica para efectuar determinado trabalho, mas não têm capacidade técnica, organizativa e financeira para diversificar os seus clientes;

- subcontratação de trabalhos: as empresas que adoptam este tipo de subcontratação são em regra empresas com maior autonomia tecnológica do que as anteriores e que desenvolvem trabalhos mecânicos, simples ou complexos;

- subcontratação de fases: a característica que mais sobressai neste tipo de subcontratação é a complexidade da sua produção, que influência as empresas a se especializarem numa gama restrita e homogénea de componentes;

- subcontratação de produtos ou de fases complexas de alta precisão: neste caso, exige-se que as empresas tenham boa capacidade técnica e de produção, trabalhando maioritariamente para o mercado nacional;

- subcontratação conjunta de projecto e produção: este tipo de subcontratação é geralmente adoptado por empresas de média ou grande dimensão, que têm capacidade de inovação e desenvolvimento. Este tipo distingue-se dos anteriores, pelo facto de ser frequente a sua adopção em subcontratação internacional e também pelo facto de ser em certos casos reduzido a escrito;

juridicamente autónomas, e em que o destino da produção se divide entre o mercado nacional e a exportação.

As alterações que se verificaram em Portugal após o 25 de Abril de 1974 na legislação do trabalho e nas formas institucionais de organização dos trabalhadores, no acesso ao crédito e até na dimensão do mercado, poderão ter influenciado o recurso à subcontratação, mas o facto de ser o início da década de 80, que marca o maior crescimento, aponta sobretudo para razões de carácter não directamente político ou social, mas de carácter económico.

Neste estudo, as empresas inquiridas dividem-se em dois tipos. O tipo I, são as empresas que afirmaram que o principal motivo que as levou a optar pela subcontratação foi essencialmente a necessidade de rentabilizar os seus equipamentos. Essa rentabilização seria conseguida através da expansão da sua actividade, da vontade de se especializarem e da sua motivação. A diversificação da clientela e a segurança comercial, também foram apontados como factores importantes na opção pela subcontratação. No tipo II, os problemas de mercado são o principal motivo que leva as empresas a produzir em subcontratação.

A prática da subcontratação por parte das empresas alvo deste estudo, reveste-se de uma certa informalidade, uma vez que a maior parte das empresas afirmou que a iniciativa para estabelecer este tipo de contrato se deveu aos seus conhecimentos pessoais. A subcontratação pode ser de trabalhos ou de produtos, havendo ainda a possibilidade destes últimos serem produtos completos, peças, ou elementos relacionados com o processo produtivo. A resposta dominante é o fabrico completo de produtos.

A subcontratação tal como foi descrita anteriormente é aquela que geralmente se designa por nacional, isto é, aquela que envolve empresas de um mesmo país. No entanto, deve salientar-se que este caso típico de cooperação não se esgota nas fronteiras de um país. Com efeito, podem estabelecer-se relações de subcontratação entre empresas que se localizam geograficamente em países diferentes. Assim, está-se perante a figura da subcontratação internacional.

Draetta (1985), salienta que de um ponto de vista jurídico, o subcontrato, em termos de contratos internacionais, tem sido o menos estudado, talvez pelo facto de a relação contratante/subcontratada, não espelhar explicitamente a cooperação entre empresas.

A subcontratação internacional pode consistir basicamente numa das quatro situações seguintes (Marques, 1992):

a) filial de uma multinacional e uma empresa local: neste caso, no país onde se situa, a subcontratada é uma empresa nacional, beneficiando por vezes de regimes especiais de protecção;

b) duas filiais de diferentes multinacionais;

c) duas unidades produtivas do mesmo grupo multinacional situadas em diferentes países;

d) duas unidades autónomas situadas no mesmo país, mas em que uma delas funciona como intermediária de uma empresa estrangeira.

Para garantir uma certa estabilidade neste tipo de contratos, Berthomieu *et al.* (1982), afirmam que é importante que a subcontratação tenha uma certa duração e que os preços se mantenham estáveis.

Para definir subcontratação internacional, vários critérios podem ser tidos em consideração. Um deles é o critério geográfico, que define subcontratação internacional como aquela em que os parceiros são empresas situadas em países distintos. Gemidis (1980), considera como critério, o destino final do produto fabricado pelo subcontratado (exportação ou reexportação).

As relações de dependência entre a empresa subcontratante e a empresa subcontratada são também um ponto de interesse para quem se dedica ao estudo da subcontratação empresarial, porque a subcontratação apresenta-se normalmente como uma relação de dependência em que a autonomia da empresa subcontratada cede perante o controlo ou domínio da empresa contratante. Pode também traduzir-se numa forma de cooperação entre empresas, mantendo-se a sua autonomia económica relativa, funcionando como uma combinação de dois poderes que assentam em diferentes funções técnicas de

mercado. Em muitos casos a empresa mantém a sua autonomia nos aspectos jurídicos e formais que se relacionam com a propriedade, o controlo do trabalho e a assunção do risco empresarial, mas perde o controlo sobre o que produz e como produz.

De uma forma generalizada, as funções de inovação, concepção e o contacto com o mercado são reservadas à empresa contratante, enquanto que as funções de execução intensiva de mão-de-obra, e a produção de pequenas séries são afectas às empresas subcontratadas. No entanto, a natureza desigual da relação entre a empresa contratante e a empresa subcontratada, depende do tipo de subcontratação. Na tipologia apresentada por Lorenzoni (1982), a situação da empresa subcontratada assemelha-se à de um fornecedor.

A dependência da empresa subcontratada depende das seguintes condições:

- personalidade jurídica da sociedade.

Neste ponto, a situação das empresas subcontratada e contratante é semelhante, no que se refere à autonomia jurídica:

- recurso ao trabalho assalariado.

No que se refere ao recurso a assalariados e à realização de contratos de trabalho, a situação entre contratada e contratante é equivalente, podendo haver diferenças no número de trabalhadores:

- propriedade jurídica, propriedade económica e posse dos meios de produção.

Este tipo de distinção de propriedade é proposto por Wright (1979). Este autor entende que propriedade económica consiste no controlo sobre o que é produzido, enquanto que a posse será o controlo sobre como as coisas são produzidas, afirmando ainda que esta distinção se tem vindo a acentuar devido à progressiva dissociação entre propriedade em sentido jurídico formal e propriedade económica. Neste caso, a empresa contratante controla o que é produzido (incluindo o que é produzido pela subcontratada). A empresa subcontratada será tanto mais dependente quanto maior for a sua indigência tecnológica.

Como afirma Boy (1978), ao analisar os "laços de subordinação na subcontratação", a perda de autonomia de decisão resulta, além do mais, do facto de a expansão ou declínio da empresa subcontratada estarem ligados à expansão ou declínio da empresa contratante, na medida em que depende das encomendas desta.

No que se refere à propriedade jurídica, as posições das empresas contratante e subcontratada também são semelhantes:

- capacidade tecnológica.

A capacidade tecnológica compreende a capacidade de inovação, e a capacidade de aplicação. Conforme Del Monte (1977), inovação será a capacidade de produzir novos produtos que permitam melhorar o produto precedente, sendo esta uma capacidade afecta à empresa contratante. A capacidade de aplicação é reservada à empresa subcontratada, partindo do princípio que quanto menor for a sua autonomia tecnológica, maior será a tendência para que o seu processo produtivo fique dependente da empresa contratante:

- condições de apropriação.

Este aspecto tem a ver com o modo de fixar os preços e de regular o pagamento do excedente produzido, cabendo geralmente à empresa subcontratada a fixação dos preços e determinação do prazo de entrega. Em certos casos a empresa subcontratada acaba por ter prejuízos, sob pena de uma ruptura total, e a sua vulnerabilidade será tanto maior, quanto mais fácil for para a contratante substituía-la:

- acesso ao mercado.

A empresa contratante produz naturalmente para o mercado, enquanto que a empresa subcontratada deixa de ter acesso directo ao mercado na parte da produção subcontratada.

Além disso, os produtos que a empresa subcontratada produz são comercializados sob a marca da empresa contratante, implicando para a subcontratada o perigo de o seu estatuto de produtor não ser reconhecido, como se reconhece no *Pratical Guide to Legal Aspects of Industrial Sub-Contrating within the European Community.*

Assim, Farjat (1982) acrescenta que se a autonomia enquanto possibilidade é garantida à empresa pelo seu estatuto jurídico, a autonomia enquanto realidade pode ser reduzida em consequência de uma relação contratual desigual e continuada, que esvazia ou comprime significativamente o conteúdo de certos direitos como o de propriedade sobre o estabelecimento.

Nos últimos anos, a subcontratação vem-se assumindo como um contrato de dependência, porém, em certas circunstâncias, pode também funcionar como uma forma mais ou menos equilibrada de cooperação entre as empresas nela envolvidas.

Lipietz e Leborgne (1988), no que se refere à subcontratação, salientam como as características das empresas especializadas e como novidade relativamente às formas de subcontratação típicas, o facto de agora estas se estenderem às operações de concepção, acrescentando que se trata de uma desintegração diagonal.

Também Ikeda e Lecler (1984), num estudo efectuado sobre a subcontratação no Japão detectaram que "à medida que a automatização avança, a rede de subcontratação é remodelada".

A estratégia que habitualmente é seguida pelas contratantes baseia-se na procura de salários baixos externamente e obtenção de ganhos de produtividade internamente.

As alterações de natureza tecnológica, económica e financeira, provocam consequências na organização das relações entre as empresas, em que o exemplo que ressalta é o dos acordos de parceria industrial (*parteneriat*). Neste tipo de relação de subcontratação, existe um contrato que liga a empresa contratante a alguns dos seus subcontratados (que passam a ser designados por parceiros), tendo estes sido seleccionados de acordo com as suas capacidades e domínio técnico, gestão, inovação, possibilidade de acompanhar o contratante no tempo e no espaço (internacionalização). Neste tipo de subcontratação, o subcontratado acaba por beneficiar de uma garantia de mercado, durante determinado período. Como contrapartida desta garantia, vêem-se obrigados a baixar os custos de produção, garantindo a qualidade e a regularidade do abastecimento.

Este tipo de acordo distingue-se das formas tradicionais de subcontratação, pois, como indica Constantinovitch (1988), no sistema tradicional de subcontratação, raramente os

fabricantes de automóveis assinam contratos com os seus subcontratados, estipulando direitos e deveres para cada um.

Estas novas formas de subcontratação exigem, por outro lado, maior formalização e uma concertação prévia ampliada.

2.3.4. *Franchising*

Também é possível cooperar via *franchising*. Este conceito surgiu nos EUA por volta de 1850, quando a *Singer Sewing Machine* autorizou uma série de comerciantes independentes a comercializar os seus produtos utilizando para esse efeito a marca *Singer*. Inicialmente o *franchising* estava orientado para a produção e só após a crise dos anos 30 aparece associado à distribuição. Mais tarde, após a II Guerra Mundial, houve uma verdadeira explosão do *franchising*, relacionada com a vontade dos soldados que regressaram da guerra em terem o seu próprio negócio, com o aumento da eficiência da utilização das marcas a nível nacional, com o desenvolvimento da televisão e o aumento das viagens dos consumidores e por último devido ao aumento do rendimento dos consumidores. Já em Portugal só no final dos anos 80 é que esta forma organizacional começou a ganhar notoriedade, uma vez que até então existiam entraves à entrada deste conceito no país. Com a adesão à Comunidade Europeia e a alteração da legislação abriram-se as portas a este sistema de distribuição.

O *franchising* é definido por Lafontaine (1992) como sendo um acordo contratual entre duas empresas independentes (franqueado e franqueador). O franqueado paga ao franqueador a utilização da marca e o direito de vender produtos em determinado local. Na lei portuguesa não existe uma definição específica do contrato de *franchising*. Estes contratos são elaborados ao abrigo do artigo 405º do Código Civil e do decreto-lei n.º 422/83 de 3 de Dezembro sobre a defesa da concorrência no mercado nacional, e de acordo com o disposto na legislação comunitária, de onde se destaca o Código Europeu de deontologia da franquia e as disposições do Tratado de Roma sobre a concorrência (Art.º 85º a 94.º).

Porém, este problema parece não ser exclusivo de Portugal. Klein (1995), considera que

a definição legal existente nos Estados Unidos da América para *franchising* também não é suficientemente clara nem permite a sua distinção face a outros contratos semelhantes. Só em última instância o mesmo autor chega à conclusão que existem três características que podem distinguir o *franchising* de outros tipos de contratos. Essas características são o controlo, a exclusividade e a estandardização.

O *franchising* pode ser visto como uma forma organizacional híbrida, que se situa entre os extremos da organização de mercado e de hierarquia (Brickley e Dark, 1987; Mathewson e Winter, 1985).

Este tipo de contrato apresenta vantagens e desvantagens quer do ponto de vista do franqueado, quer do ponto de vista do franqueador. O franqueador obtém um certo número de vantagens, desde a obtenção de informação local possuída pelo franqueado (Minkler, 1990), permitindo solucionar certos problemas e restrições financeiras (Carney e Gedajlovic, 1991), partilhando o risco (Martin, 1988). Por outro lado, o franqueador verifica uma certa perda de sigilo, perda de padronização e redução do controlo.

O franqueado beneficia das vantagens competitivas do franqueador, que vão desde a exploração do mercado da marca, aproveitamento de economias de escala, facilidade de instalação da unidade e início da operação, havendo por isso maior credibilidade, aumentando assim a probabilidade de sucesso. Contudo, o franqueado vê-se obrigado a seguir as regras do franqueador, tendo pouca liberdade para iniciativas individuais, ficando o sucesso do franqueado a depender do sucesso do franqueador (Cherto, 1989; Leite, 1990). Além disso, surge também o problema do "*free- riding*" (que não é um problema exclusivo dos franqueadores) e que tem a ver com o facto de alguns franqueados andarem à boleia do esforço dos outros, nomeadamente, no que respeita a prestação de serviços pré-venda (Klein, 1995).

Na prática, o *franchising* assume diferentes formas e tipos e é de aplicação bastante diversificada, verificando-se por isso a sua adopção nos mais variados negócios tais como a produção de iogurtes (*Yoplait*), a distribuição alimentar (*Ecomarché*), comercialização de artigos de vestuário (*Boxer Shorts by Throttleman*), comercialização de mobiliário e decoração (os Ursitos), ópticas (Optivisão), restaurantes (*McDonald's*),

hotéis (*Choice Hotels Portugal*), lavandarias (*5 à Sec*), ensino (*Futurekids*), clínicas dentárias (*Dentzano USA*), consultoria e auditoria (*Dosdin*), mediação imobiliária (Era Portugal), entre outras.

Em Portugal, o *franchising* tem vindo a desempenhar um importante papel no desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas uma vez que, só em 1998, este sistema de distribuição promoveu a criação de 600 empresas e de mais de 5000 postos de trabalho (Instituto de Informação em Franchising, 1999). Os sectores específicos mais representados são, de acordo com a mesma fonte, o sector da restauração, o comércio de pronto-a-vestir e acessórios de moda, o comércio de produtos para a casa e decoração, a imobiliária, a consultoria, os serviços automóveis, o ensino e a formação.

As teorias explicativas do *franchising* são várias, das quais se evidenciam a perspectiva de agência, a perspectiva da partilha do risco, a perspectiva da informação e a perspectiva financeira.

As empresas franqueadoras possuem uma marca reconhecida, assegurando aos seus clientes uma uniformidade das características do produto, mas também a qualidade e características do serviço (atendimento) prestado. Assim, um dos problemas enfrentados pelas empresas franqueadoras é o controlo das acções dos seus agentes, que podem danificar a imagem da marca da cadeia.

Actualmente, a explicação para a existência de contratos de *franchising* que reúne um maior número de opiniões favoráveis tem por base a Teoria de Agência. Alchian e Demsetz (1972), Jensen e Meckling (1976) e Rubin (1978), afirmam que a explicação para a emergência de contratos de *franchising* reside na resolução de problemas de supervisão e controlo dentro da empresa.

Apesar de o *franchising* se apresentar como uma forma de resolver problemas de supervisão com custos elevados, esta forma organizacional também tem um conjunto de custos potenciais associados aos problemas de agência do *franchising*. De acordo com Mathewson e Winter (1985), no *franchising* as externalidades podem ser horizontais e verticais. Enquanto que a externalidade horizontal pode referir-se a um comportamento de *free-riding*, como foi o caso, nos anos 60, de muitos concessionários de uma marca

automóvel venderem automóveis por catálogo em que os potenciais clientes observavam as viaturas nos *stands* dos concorrentes e posteriormente compravam-na por catálogo a um preço mais competitivo, uma vez que não praticavam um serviço pré-venda e tinham, portanto, custos de estrutura inferiores (Klein, 1995). As externalidades horizontais, por sua vez existem quando um distribuidor, ao aumentar o seu nível de esforço, não se apropria da totalidade do benefício da sua actuação, pois uma parte desse ganho é absorvido por outros distribuidores (diminuindo assim o incentivo para o distribuidor aumentar o seu esforço).

Um dos problemas associado à Teoria da Agência é o do sub-investimento. De acordo com a teoria financeira, o risco total de um investimento pode ser dividido no risco sistemático ou de mercado e no risco não sistemático ou específico. Normalmente os franqueados investem grande parte da sua fortuna pessoal numa única unidade da cadeia, não se encontrando diversificados (Rubin, 1978), fazendo assim uma avaliação do risco total. Numa análise da viabilidade financeira de um investimento, a taxa de actualização utilizada pelo franqueado é superior à utilizada pelo franqueador, mais diversificado, o que pode originar que o mesmo investimento tenha um valor actual líquido positivo para o franqueador e um valor actual líquido negativo para um franqueado, conduzindo a uma situação de sub-investimento (Brickley e Dark, 1987).

Outro dos problemas de agência prende-se com o oportunismo por parte do franqueador, ou seja, quando a franquia obriga o franqueado a investir em activos específicos, existe a possibilidade do franqueador se apropriar da *quasi-renda* (diferença entre o valor do activo utilizado para o fim proposto e o seu valor utilizado em usos alternativos. Expondo melhor, de acordo com Klein *et al.* (1978), a existência de activos específicos gera *quasi-rendas* provocadas por esses activos, através de um comportamento oportunista pós-contratual (Brickey e Dark, 1987).

Carney e Gedajlovic (1991) anunciam outro dos problemas de agência que é o *trade-off* entre a exploração directa das unidades e a franquia.

Rubin (1978) analisa o papel do *franchise fee* e dos *royalties* à luz da Teoria de Agência. Este autor defende que uma vez que o franqueador tem que supervisionar o comportamento do franqueado, ele terá vantagem em desenvolver um sistema de

incentivos, que leve o franqueado a ser eficiente e a evitar a prevaricação. A forma mais simples de obter esse resultado é atribuir-lhe uma parte dos lucros da unidade. Os contratos assim elaborados dariam a maior parte dos lucros aos franqueados, mas, como no mercado existem pessoas com capacidade para ser franqueados, os franqueadores só acabam por pagar o mínimo indispensável para incentivar os franqueados a adoptar o nível de esforço correcto. Neste contexto, Rubin (1978), considera que a partilha de lucro funciona como um incentivo para que o franqueado seja eficiente na parte da operação que controla. O *franchise fee* é o mecanismo que permite ao franqueador recuperar *ex-ante*, isto é, no início do contrato, a parte dos lucros atribuída ao franqueado durante a vida do contrato. O pagamento de *royalties* é o mecanismo que garante que o franqueador tem um incentivo para ser eficiente na parte da operação que requer o seu empenho.

Mathewson e Winter (1985) derivam as condições necessárias e suficientes para a emergência de um contrato de *franchising* com partilha de lucro. Os autores constroem um conjunto de modelos de *franchising*, determinando o nível de *royalties* e dos *franchise fees* que retiram ao franqueador o incentivo de ser oportunista, e incentivam o franqueado a revelar o verdadeiro estado da procura. Estes autores, tal como Rubin (1978), não explicam a escolha do *franchising*, em vez de um contrato de trabalho com partilha do lucro. De acordo com a literatura, a existência de rendas *ex-post*, apareceram como resolução de problemas de incentivo do franqueado. Kaufmann e Lafontaine (1994) realizaram um estudo onde analisam a atribuição de rendas ao franqueado pela McDonald's e comprovam que nesta cadeia o franqueado recebe rendas *ex-ante* (antes de se envolver na relação de *franchising*) e rendas *ex-post* (depois de se ter envolvido na relação de franchising). Os resultados destes autores estão em concordância com os de Mathewson e Winter (1985), concluindo que as rendas *ex-post* são um mecanismo de incentivo, que complementa a partilha do lucro. As rendas *ex-ante* resultam da necessidade de atribuir um fluxo de rendas *ex-post* ao franqueado. A existência de uma restrição de riqueza do franqueado, impede-o de pagar um *franchise fee* suficientemente elevado, que permitiria ao franqueador a extracção *ex-ante* do valor actual total dessas rendas *ex-post* futuras.

Outra das teorias explicativas do *franchising* é a teoria da partilha do risco. De facto, o risco tem um papel importante no *franchising*. Vários estudos empíricos foram realizados com o objectivo de verificar o nível de risco e a intensidade de utilização do *franchising*, comparativamente à integração vertical. A maioria destes estudos comprova uma relação positiva entre o risco e a proporção de unidades franqueadas (Martin, 1988; Norton, 1988; Lafontaine, 1992).

Na perspectiva da informação, uma das razões para a existência de contratos de *franchising* é a obtenção de informação sobre mercados locais. Minkler (1992) defende que com o objectivo de maximizar o lucro, os franqueadores têm de conhecer os mercados locais. A aquisição deste conhecimento pode ter custos muito elevados, no entanto, se os agentes locais possuem um maior conhecimento acerca desses mercados, podem procurar os melhores *inputs*, determinar os melhores processos de produção e as melhores estratégias de *marketing*, de uma forma mais barata. Na opinião deste autor, a capacidade de negociação do franqueado é uma condição necessária do *franchising* e esta forma organizacional existiria, mesmo que a supervisão das unidades não tivesse um custo.

Na perspectiva financeira, o *franchising* foi, inicialmente visto como um método de obtenção de capital, pelas empresas que enfrentam uma restrição no acesso aos mercados financeiros, que as impede de crescer, como explicaram Oxenfeldt e Kelly (1969), Ozanne e Hunt (1971) e Caves e Murphy (1976). Esta teoria aplica-se em particular a empresas jovens, imaturas e com dificuldade no acesso a capital.

Norton (1995) acrescenta que o *franchising* é, claramente, um aspecto relevante na estrutura de capital da empresa franqueadora. O facto dos franqueadores enfrentarem oportunidades de crescimento (Myers, 1977), activos intangíveis (Long e Malitz, 1985), especificidade dos activos (Williamson, 1988) e assimetria da informação (Myers, 1984), torna o *franchising* numa variável que afecta o custo do capital e a própria estrutura de capital da empresa.

Na literatura existem ainda alguns estudos onde os autores testam o impacto das restrições de capital, em conjunto com os elementos de agência, na opção pelo *franchising*. Assim, destacam-se alguns estudos empíricos que se indicam de seguida.

O estudo de Carney e Gedajlovic (1991), consegue demonstrar que independentemente dos efeitos de agência, as empresas com limitações de recursos tendem a recorrer mais ao *franchising*. Estas conclusões resultam da análise que os autores efectuaram a 128 cadeias canadianas de *franchising* à luz da Teoria de Agência e da Teoria da Escassez de Recursos.

Lafontaine (1992), elaborou um estudo com base numa amostra de 548 empresas franqueadoras norte-americanas. O objectivo da autora era a realização de uma avaliação empírica de várias explicações para a existência de *franchising* como forma organizacional. A autora estuda quatro hipóteses:

- a partilha de risco;
- o risco moral do lado do franqueado;
- o risco moral dos dois lados;
- as restrições de capital.

Enquanto que relativamente à primeira e segundas hipóteses os resultados obtidos não são consistentes nem conclusivos, já no que se refere ao risco moral dos dois lados, os resultados são relativamente consistentes com a hipótese de que a importância dos *inputs* do franqueador faz:

- diminuir a percentagem de unidades franqueadas;
- diminuir o direito de ingresso;
- aumentar a taxa dos *royalties*.

Quando a autora estuda a hipótese de o franchising resultar da imperfeição do mercado de capital, os resultados não são conclusivos. Por um lado, o número de anos no negócio e a concessão de financiamento ao franqueado fazem aumentar a percentagem de unidades franqueadas, o que não é consistente com a hipótese. Por outro lado ainda, o crescimento do número de unidades faz com que a cadeia recorra mais ao franchising e cobre taxas e *royalties* inferiores o que é consistente com a hipótese. De igual modo, o capital necessário para abrir uma unidade influencia negativamente a percentagem de

unidades franqueadas da cadeia, o que não é consistente com a hipótese, mas, por outro lado, quanto maior o investimento inicial por unidade, maior é o direito de ingresso cobrado pelo franqueador, o que é consistente com a hipótese.

Martin e Justis (1993), apresentaram outro estudo cujo objectivo foi a análise da diferença entre a opinião dos académicos, que apresentam o franchising como a solução para problemas de agência, e a opinião dos franqueadores que explicam o *franchising* como forma de manter ou obter capital, de modo a possibilitar o estabelecimento de uma rede de distribuição o mais rapidamente possível.

Minkler e Park (1994) elaboraram um estudo que teve como objectivo a avaliação da aplicação da Teoria dos Custos de Transacção à integração vertical. Embora os autores não estudem, directamente, o efeito das restrições de capital do franqueador, o estudo enquadra-se nesta análise, uma vez que é analisada a relação entre a taxa de juro e a percentagem de unidades integradas verticalmente. Porém, este estudo seria mais completo, se tivesse sido elaborada uma segmentação da amostra mais adequada.

O estudo defendido por Combs e Ketchen (1999), baseou-se na análise de 91 cadeias de restaurantes norte-americanos cotadas em Bolsa, entre 1989 e 1993. Este estudo tem dois objectivos. O primeiro é determinar até que ponto é que as variáveis relacionadas com a Teoria da Agência explicam a opção pela franquia. O segundo objectivo, trata de verificar se a Escassez de Capital pode ajudar a Teoria da Agência a explicar o *franchising*.

Os autores no desenvolvimento do seu estudo testam três hipóteses relacionadas com a Teoria da Agência e uma hipótese relacionada com a Escassez de Capital. Quanto à Teoria da Agência, o estudo pretendia confirmar se as empresas norte americanas que se expandem para o exterior devem recorrer mais ao *franchising*, do que aquelas que apenas operam no mercado doméstico, se quanto mais conhecimentos específicos a empresa tiver, menor será a tendência de optar por franquear e finalmente se quanto mais activos específicos tiver a empresa, mais facilmente optará pelo *franchising*.

No que se refere à escassez de capital, pretendia testa-se se quanto maior a escassez de capital enfrentada pela empresa, mais esta recorrerá ao *franchising*. Os autores, neste estudo concluem que todas estas hipóteses são consistentes.

2.3.5. Licenças de exploração

Finalmente, sob a designação de licenças de exploração de marcas e patentes inclui-se uma grande variedade de situações contratuais através das quais uma organização (denominada licenciadora) cede a outra (a concessionária) o direito de produzir e comercializar um produto ou um serviço dentro de uma área previamente fixada a troco de royalties. Poderão ser objecto de cedência não só patentes e marcas, mas também direitos de autor e informação comercial e tecnológica considerada confidencial embora não protegida legalmente como as marcas e patentes.

De acordo com Hermosilla e Solá (1996) esta forma de cooperação apresenta as características seguintes:

- normalmente a aquisição dos direitos de uma patente tem como objectivo suprir as deficiências da empresa para desenvolver um produto serviço ou processo próprio;
- a cedência dos direitos de uma patente pode ser acompanhada de uma limitação, quanto ao mercado no qual essa patente pode ser, efectivamente, explorada;
- nalguns casos, a aquisição dos direitos da patente é acompanhada da cedência do uso da marca por parte da firma licenciadora: não é apenas cedida a tecnologia, mas também a imagem associada ao produto, serviço ou processo.

Esta forma de cooperação apesar de dar origem a uma dependência tecnológica, poder desencorajar a inovação e limitar geograficamente o mercado, possibilita, contudo um grande número de vantagens, a saber (Hermosilla e Solá, 1996):

- suprimento das deficiências a nível da tecnologia própria;
- possibilidade de dispor de um produto, processo ou serviço competitivo;
- possibilidade de intensificar a acção comercial, uma vez resolvido o problema da tecnologia;
- melhoria da imagem da empresa, devido à sua associação com uma marca de prestigio.

Ao estabelecer um contrato de licença de exploração de patentes ou marcas devem ser considerados os pontos seguintes:

- apresentação das partes;
- a patente ou marca (identificação detalhada e território de protecção);
- domicílio do contrato (da licença);
- exclusividade da licença ou não;
- território contratual;
- formalidades;
- o produto resultante da exploração da licença;
- problemas de aperfeiçoamento;
- o pagamento, a dívida regular;
- taxas e impostos;
- identificação do produto vendido sob licença;
- contabilidade;

- salvaguarda da patente ou marca;
- duração do contrato;
- lei aplicável;
- foro competente.

2.4. Síntese das características da cooperação empresarial

Geralmente, as empresas associam-se por via legal, em virtude do alcance que a cooperação proporciona, em termos de recursos, riscos e estratégias, entre outros. As formas mais comuns são as *joint ventures*, as fusões e aquisições, a subcontratação, o *franchising* e as licenças de exploração. Envolvendo várias formas, o que reflecte desde logo uma grande flexibilidade negocial, a cooperação empresarial apresenta alguns aspectos a considerar na sua análise, que se resumem de seguida.

Ao estabelecerem acordos de cooperação as empresas procuram cada vez mais desenvolver relações mais estreitas e menos vulneráveis, com base no respeito das regras de conduta. Este facto tem levado as empresas a privilegiarem os parceiros seguintes: o fornecedor, o cliente, o concorrente e o sócio.

A cooperação, regra geral, implica um compromisso que deve ser estável e seguro, derivando daí critérios rigorosos de escolha dos parceiros, como: a posição detida no mercado, a complementaridade dos negócios e as relações anteriores existentes.

A cooperação contempla vários objectivos, consoante os intervenientes, áreas ou âmbitos pretendidos, e os sectores de actividade envolvidos, sendo os mais comuns: a necessidade de aumentar a dimensão, expandir-se e conseguir melhor acesso à distribuição, enfrentar a concorrência, entrar rapidamente num novo mercado e desenvolver e comercializar novos produtos.

A cooperação aparece, por norma, relacionada com aspectos técnicos e económicos, tendo como principais factores motivadores: o avanço tecnológico, o aumento dos

custos, a incerteza da rentabilidade dos investimentos em I&D, a diminuição do ciclo de vida do produto, o aumento da concorrência e a globalização do mercado e o mercado único europeu.

A cooperação é um conceito complexo que implica grandes responsabilidades e muitos riscos, quer nível dos meios, quer ao nível dos recursos, dela dependendo, por vezes, o futuro das empresas. O sucesso associa-se, por norma, aos factores seguintes: a distribuição equitativa do poder entre as partes, a valia idêntica dos parceiros, os objectivos estabelecidos, a cultura organizacional, os ambientes turbulentos e a informalidade de relacionamento.

Através da cooperação, as empresas pretendem obter proveitos próprios em conjunto, pois este é um meio apropriado através do qual é possível contornar alguns obstáculos, tais como: a falta de conhecimento do mercado, a falta de conhecimento do parceiro, a falta de dimensão para actuar no mercado global, a falta de dimensão para actuar no mercado único europeu, dificuldades financeiras, dificuldades tecnológicas e dificuldades organizacionais.

A cooperação constitui um meio essencial para rentabilizar o mais possível a actuação das empresas que se defrontam com a duração cada vez menor dos ciclos de vida das inovações e produtos, a importância e o risco dos investimentos e as constantes mudanças a nível da procura, pois pode proporcionar as vantagens seguintes: a repartição de largos investimentos em I&D necessários para actividades específicas, o acesso a novas tecnologias, a diluição de riscos, a cooperação entre a concorrência, uma eficiente criação de economias de escala, especialização e/ou racionalização, a aceleração da rentabilidade do investimento através de uma mais rápida rotação dos activos da empresa e a obtenção de novos conhecimentos e a possibilidade de entrada em novos mercados.

2.5. Internacionalização *versus* globalização

Constatou-se que a cooperação como método de desenvolvimento estratégico, especialmente externo, pode dar-se pela via da internacionalização ou da globalização.

Porter (1990), cita a diferença existente entre estratégias de internacionalização e estratégias de globalização. As primeiras são adoptadas por empresas que possuem unidades produtivas em vários países e que adoptam estratégias de *marketing* e de combate à concorrência independentes em cada país em que operam. Assim, as vantagens competitivas estão confinadas aos países onde se instalam. Desta forma, a empresa seria vista como um conjunto de várias empresas actuando em diversos países. Relativamente às estratégias de globalização, o autor, considera que uma empresa que opere nesses termos teria a sua posição num determinado país, influenciada (e influenciaria), pela posição detida num outro. Estas empresas combinam vantagens criadas no próprio país com as resultantes da presença noutro país.

Yip (1989) também faz a distinção entre empresas globais e aquelas que operam numa base multi-doméstica. Estas últimas produzem de acordo com as necessidades de cada país, adaptando a produção às necessidades locais. Segundo este autor, na actualidade, as estratégias de globalização são mais utilizadas do que as estratégias de internacionalização de base multi-doméstica, devido à homogeneização da procura pelo consumidor final de diferentes países, à tendência de liberalização das trocas comerciais e aos altos custos de investimento no desenvolvimento dos produtos.

O mesmo autor, ressalta as seguintes decisões que deverão ser tomadas no momento da implementação de uma estratégia global:

- escolha dos mercados a actuar: os países terão que ser seleccionados com base na sua contribuição para os benefícios globais. Pelo contrário, numa estratégia de internacionalização, a selecção será feita com base na posse de vantagens locais;

- produtos a serem oferecidos: o ideal é produtos padronizados que necessitem do mínimo de adaptação às necessidades locais;

- localização dos processos de produção: as etapas de produção serão desenvolvidas em diferentes países que ofereçam vantagens locais. Numa estratégia de internacionalização, todo o processo de produção seria reproduzido em cada país;

- *marketing:* deve ser, na medida do possível, uniforme entre todos os países;

- atitudes face à concorrência: toda a decisão neste campo deve tomar em consideração os objectivos globais da empresa;

O referido autor, ressalta também alguns dos benefícios associados à estratégia global:

- reduções de custos: exploração de factores mais baratos entre os diversos países, flexibilidade, aumento do poder de negociação com os fornecedores, entre outros;

- aumento da qualidade dos produtos: concentração da actividade em poucos produtos geralmente contribui para a melhoria da qualidade dos mesmos;

- aumento da preferência do consumidor: disponibilidade global dos produtos, assistência técnica e reconhecimento, podem aumentar a atracção dos consumidores;

- vantagens em relação à concorrência: a estratégia global proporciona mais pontos de ataque ou contra-ataque à concorrência.

Como desvantagens, assinala as seguintes:

- centralização provoca aumento dos custos administrativos pois requer uma grande coordenação e possivelmente uma maior e melhor equipa de trabalho, o que pode também afectar a motivação dos gestores locais;

- o esforço de padronização dos produtos pode ser tal que não satisfaça inteiramente nenhum consumidor;

- a padronização do *marketing* inibe a possibilidade de adaptação aos hábitos locais.

Yip (1989), refere ainda que os gestores deverão reconhecer as características de mercado que proporcionam a possibilidade de adaptação à estratégia global, sendo elas:

- necessidade dos consumidores homogénea;

- consumidores padronizados a fim de permitir uma estratégia de *marketing* uniforme;

- possibilidade de economias de escala;

- possibilidade de, no mínimo, haver acumulação de experiência através da expansão do mercado;

- diferenças favoráveis dos custos e de conhecimentos técnicos nos diversos países em que a empresa se instalar;

- diminuição dos custos de desenvolvimento dos produtos;

- políticas governamentais favoráveis à internacionalização da economia;

- padrões técnicos dos produtos compatíveis entre os países.

Conclui, afirmando que, mesmo quando todas estas características estão asseguradas dentro de uma indústria, o sucesso da globalização não está garantido e estratégias intermédias de desenvolvimento externo podem ser adoptadas. Nenhuma indústria é forte em todas as características anteriormente referidas. Outro motivo para se questionar uma estratégia global pura é que o custo inicial de implantação é muito alto e os accionistas podem não estar receptivos a suportá-lo.

Hout *et al.* (1982), mencionam que a estratégia global é adoptada pelas empresas que actuam no mercado mundial como se fosse um só mercado. Uma organização com este objectivo formularia uma estratégia de longo prazo para a empresa como um todo e depois adaptaria as directrizes de suas subsidiárias de acordo com a estratégia global. O poder das estratégias globais foi mostrado em três empresas analisadas pelos autores, nomeadamente a Caterpillar, a Ericsson e a Honda. As três empresas adoptaram estratégias globais que incluem uma inovação estratégica no seu produto e o lançou a nível mundial. A inovação da Caterpillar deu-se na área da produção (instalação de fábricas localizadas em alguns países chave, adaptando a sua produção aos grandes grupos de consumidores), a da Ericsson na área da tecnologia (desenvolvimento de sistemas telefónicos adaptados a pequenos países ou países em vias de desenvolvimento, ou seja viabilização de redes em pequena escala) e a Honda no

marketing (conseguiu convencer a classe média americana que andar de motocicleta era agradável). Nestes três casos a estratégia de globalização foi um grande sucesso.

Os autores ressaltam a existência de alguns tipos de produtos que não se adaptam a estratégias globais, sendo necessária a implementação de estratégias adequadas aos diversos mercados. Nesta categoria estariam produtos altamente diferenciados entre os mercados, os que possuem altos custos de transporte e aqueles que não detêm economias de escala suficientes para proporcionar uma competitividade global.

A decisão de tornar os negócios globais e as consequências de tal atitude são também consideradas por Yip *et al.* (1988). Estes autores afirmam que há pelo menos cinco dimensões de globalização:

- actuação forte em grandes mercados como os Estados Unidos da América, por exemplo;
- padronização do seu principal produto nos diversos mercados;
- concentração das actividades em países diferentes;
- adopção de uma estratégia de *marketing* uniforme;
- integração das estratégias em relação à concorrência considerando os diversos países de actuação.

Para os autores em questão, o potencial para a globalização de uma empresa está relacionado com o mercado em que actua (este determinará a receptividade dos consumidores aos produtos globais), com a sua situação económico-financeira (estratégia global poderá proporcionar ou não vantagens em relação ao custo), com factores ambientais (quais os regulamentos de cada país em relação aos produtos e qual a evolução tecnológica dos mesmos) e concorrenciais (determinará o estímulo para a mudança).

Segundo estes autores, se a decisão for no sentido da globalização, quatro pontos deverão ser observados na organização da empresa:

- estrutura organizacional: a centralização das decisões é a opção mais adequada. Os interesses da empresa como um todo devem ultrapassar os interesses dos diversos países onde actua;

- processo de gestão: é este que vai fazer com que a estrutura organizacional funcione. Deve dirigir-se para uma efectiva coordenação entre os países. O planeamento deve ser global, assim como o orçamento, determinação de metas e troca de informações entre as diversas unidades da empresa;

- recursos humanos: deverão ser utilizados também funcionários estrangeiros para ocupar posições hierárquicas mais altas, colocando em prática a carreira entre os países;

- questões inter-culturais: deverão ser arbitrados da melhor forma possível os problemas em relação à identidade da empresa, amenizando as tendências nacionalistas. Os problemas em relação ao emprego de funcionários locais, os que surgem em relação à autonomia ou à interdependência entre as unidades espalhadas pelo globo também deverão ser acompanhados cuidadosamente.

Os autores concluem que é crucial ter em conta as forças internas e as características externas do mercado na decisão de adoptar estratégias globais.

Allio (1989), assim como Yip (1989), afirma que o aumento da concorrência global é decorrente da crescente similaridade entre os mercados e a consequente homogeneização da procura. O autor também elabora um roteiro de necessidades que deverão ser atendidas para que uma empresa tenha sucesso na estratégia global, que são as seguintes:

- procurar ser o primeiro concorrente global para o produto em questão, ou seja antecipar-se aos concorrentes;

- não descuidar o mercado doméstico, contra-atacando qualquer ameaça da concorrência;

- investir no desenvolvimento de novas tecnologias;

- considerar a possibilidade de novas fontes de recursos, como por exemplo a instalação de unidades de produção em outros países que ofereçam mão de obra mais barata ou acesso a novos mercados;

- instalar o processo de gestão adequado (o desempenho da empresa deve ser analisado em termos globais);

- estar preparado para perdas iniciais, principalmente em novos mercados;

- unir forças com os concorrentes, em especial entre empresas de países desenvolvidos e as congéneres dos países em vias de desenvolvimento.

Holder (1989), presidente e director executivo da Reynolds Metal Company dos Estados Unidos da América propõe um meio-termo para a globalização de uma empresa. No caso da Reynolds, a empresa adoptou uma estratégia de globalização em bases regionais: passou a gerir o mercado americano e o mercado canadiano como se de um só se tratasse e agruparam todas as suas actividades na Europa em torno da Reynolds Europe, Ltd.. Os processos de integração económica nestas áreas foram o factor principal para a adopção deste tipo de estratégia. O autor também ressalta que o tipo de indústria em que se opera é um forte incentivo para o estabelecimento de uma estratégia global. Cita a indústria automobilística como sendo aquela que reúne melhores condições para a adopção deste tipo de gestão, devido à possibilidade de descentralização do processo de fabrico.

O assunto mais específico da globalização das empresas oriundas de países em vias de desenvolvimento é tratado por Wortzel e Wortzel (1988). Estes autores referem que, apesar de determinados ramos de actividade terem uma participação cada vez maior de empresas multinacionais oriundas de países em vias de desenvolvimento, estas são ainda pequenas relativamente à dimensão do mercado mundial, pelo que, muitas delas, para internacionalizarem as suas actividades seguem a via da exportação, poucas arriscam produzir fora das suas fronteiras.

Estes autores estabelecem a comparação entre empresas multinacionais oriundas de um país subdesenvolvido e multinacionais oriundas de países desenvolvidos. Em relação ao processo de fabrico a maioria das primeiras fabrica os seus produtos em território de

origem, o processo produtivo é mais de trabalho intensivo e flexível, produzem lotes menores e são mais dependentes da tecnologia importada. As linhas de produto, são normalmente compostas de mercadorias de baixo preço e concentradas quase exclusivamente no estádio de maturação dentro do ciclo do produto. Adaptam a produção aos diferentes mercados com mais facilidade e têm maior tendência para a imitação do que para a inovação. Em matéria de *marketing,* as suas quotas de mercado são geralmente pequenas e utilizam com frequência os canais de distribuição de terceiros. As suas subsidiárias são menores e têm as suas actividades restritas. Utilizam com frequência *joint ventures,* licenças e acordos de assistência técnica com as empresas instaladas nos países desenvolvidos.

Wortzel e Wortzel (1988), afirmam que uma empresa que queira obter sucesso no mercado global deve ganhar vantagens competitivas sobre as demais da indústria, ou seja, oferecer produtos que combinem preço e qualidade, de modo a diferenciá-los dos seus concorrentes. Concluem que as empresas multinacionais de países em vias de desenvolvimento têm conseguido apenas pequenas vitórias neste campo. A principal vantagem deste tipo de empresas assenta ainda nas vantagens comparativas. Definem vantagem comparativa como sendo aquela que é baseada na localização da empresa e não está vinculada à actividade da empresa propriamente dita. A primeira fonte de vantagem comparativa das empresas multinacionais oriundas de países em vias de desenvolvimento é o custo do trabalho nos países de origem, tendo presente que a maioria da produção é trabalho intensivo. Neste sentido, segundo estes autores, estas empresas têm poucas hipóteses de serem globais, pois as barreiras que os países desenvolvidos podem colocar sobre os produtos provenientes dos países em vias de desenvolvimento limitam as vantagens comparativas. Assim sendo, se tais empresas pretenderem tornar-se globais, deverão mudar as estratégias dentro de três áreas principais (Wortzel e Wortzel, 1988):

- manufactura: em função do crescente proteccionismo, deverão fabricar, ou pelo menos montar os produtos em alguns dos mercados em que actuam. A perda da vantagem comparativa deverá ser compensada pela adopção de novos mercados e mais capital intensivo, processos de

produção, para além da suficiente quota de mercado para adquirir economias de escala;

- linha de produto: deverão criar novas linhas de produto e alargar as já existentes. Isto aumentará as vantagens em termos de *marketing*, distribuição e fabrico de produtos. Além disso, estarão em melhor posição para identificar novas oportunidades para expandir as actuais vendas ou desenvolver um produto novo que esteja a ser procurado pelos consumidores;

- *marketing:* este é um dos principais pontos fracos das empresas multinacionais oriundas de países em vias de desenvolvimento. Se tais empresas desejarem vender produtos mais caros, estes deverão possuir uma imagem adequada junto do público.

2.6. Conceitos chave

Da análise deste capítulo, estruturante relativamente à dissertação, identifica-se os conceitos chave seguintes:

Cooperação: Instituir relações privilegiadas entre empresas na procura conjunta de inovações que possam contribuir para alcançar um objectivo comum de carácter geral ou específico.

***Joint venture*:** Participação de várias empresas no capital de uma unidade económica e juridicamente independente dando assim origem à partilha do respectivo património, lucros e risco de negócio.

Fusão: Negócio feito entre pelo menos duas empresas que permite aumentar a dimensão de uma delas, mas que tem como consequência o desaparecimento da outra. A empresa absorvente recebe o passivo e o activo da absorvida.

Aquisição: Compra de uma empresa, normalmente de menor dimensão.

Subcontratação: Contrato de dependência que, em certas circunstâncias, pode também funcionar como uma forma mais ou menos equilibrada de cooperação entre as empresas nela envolvidas.

***Franchising*:** Operação pela qual um empresário concede a outro o direito de usar a marca de um produto seu com assistência técnica para a sua comercialização, recebendo, em troca, determinada remuneração.

Licença de exploração: Situação contratual através da qual uma organização (denominada licenciadora) cede a outra (a concessionária) o direito de produzir e comercializar um produto ou um serviço dentro de uma área previamente fixada a troco de *royalties.* Poderão ser objecto de cedência não só patentes e marcas, mas também direitos de autor e informação comercial e tecnológica considerada confidencial embora não protegida legalmente como as marcas e patentes.

Globalização: Actuação no mercado mundial como se fosse um só mercado.

2.7. Conclusões e implicações para as empresas

Cooperar significa instituir relações privilegiadas entre empresas na procura conjunta de inovações que possam contribuir para alcançar um objectivo comum de carácter geral ou específico.

O conceito não é recente, mas foi durante anos ou mesmo séculos, um dos temas menos analisados no âmbito das ciências empresariais, por contrariar os pressupostos fundamentais do comportamento empresarial competitivo derivados da teoria micro-económica.

Contudo, a intensificação do fenómeno da globalização a partir da década de 80 (determinada por um processo crescente de desmaterialização e de desregulamentação da actividade económica, e determinante na aceleração dos acontecimentos no mundo), ao multiplicar a oferta de produtos acompanhada da redução do seu ciclo de vida e da necessidade de as empresas os colocarem no mercado de forma mais rápida e a mais baixo custo, mantendo, no entanto, elevados padrões de qualidade, acrescentou novas

dimensões à concorrência empresarial, nomeadamente: reduzir custos; ganhar massa crítica; aumentar a eficiência e especialização de competências e de concentração em elos específicos da cadeia de valor.

Em resultado disso, a tradicional dicotomia entre concorrência e cooperação vem perdendo sentido, na medida em que as empresas mesmo actuando em ambientes por norma competitivos, como são os de elevado potencial de crescimento, onde se inclui o caso do mercado único europeu, podem optar por estratégias de cooperação empresarial. Deste ponto de vista, a cooperação representa um redimensionamento de recursos na economia, onde as empresas respondem a novos desafios, fruto de mudanças nas condições sócio-económicas anteriormente existentes. Já quando as perspectivas económicas não são as mais optimistas, as empresas preferem não se comprometer com investimentos avultados.

Foi neste contexto que se procurou, neste capítulo, conceptualizar o paradigma da cooperação empresarial como método de desenvolvimento estratégico, com base numa filosofia de jogo apenas com vencedores, em alternativa às estratégias clássicas de integração vertical, horizontal e de diversificação, numa lógica de funcionamento em rede.

Envolvendo várias formas, o que reflecte uma certa flexibilidade negocial, analisaram-se, neste capítulo, as *joint ventures,* as fusões e aquisições, a subcontratação, o *franchising* e as licenças de exploração, bem como as características comuns a cada uma delas.

O problema do estudo da cooperação, nas suas várias formas, define-se como a vontade de evidenciar um *processus recursif,* ou seja um processo onde os efeitos são ao mesmo tempo as causas e produtores daquilo que os produz. Não se pode dissociar, em particular nestas formas, as relações inter-organizacionais e as relações inter-individuais. Existe um confronto a estes dois níveis. As relações não são rígidas, elas evoluem no tempo conforme os factores endógenos e exógenos das organizações.

A definição do conceito de cooperação deve ser suficientemente precisa para permitir a observação, mas no entanto ser suficientemente geral para poder englobar os resultados estabelecidos sobre as relações inter-orgamizacionais.

As empresas só estão em situação de cooperação a partir do momento em que aceitem partilhar um projecto e o realizem em conjunto. O confronto não pode deslocar-se no interior da estrutura organizacional sem colocar em causa a situação de cada um dos parceiros. A concorrência não é posta em causa desde que o projecto seja identificado e levado em consideração pelos intervenientes.

Visto ao nível de uma empresa, a cooperação põe em causa as fronteiras da organização, sendo assim uma perturbação. A resposta estrutural é a criação de uma estrutura organizacional com flexibilidade para poder absorver este conceito. A sustentabilidade da identidade da organização dependerá do seu comportamento organizacional. As situações evoluem no tempo em função da aprendizagem dos homens e a aceitação ou não deste modo de funcionamento.

Do que se referiu e da análise geral da revisão da literatura, verifica-se que ao estudar a cooperação é importante identificar uma série de aspectos, dos quais os mais importantes são: identificação dos objectivos, obstáculos, factores de sucesso, vantagens e formas de cooperação e como estas são implementadas na prática. Deste modo, pretende-se neste estudo obter respostas para estes aspectos da cooperação empresarial, aplicados ao caso do Grupo Aerosoles. Cada um destes aspectos dará origem a uma série de questões a serem colocadas num questionário, sendo as possibilidades de respostas oferecidas aos respondentes, aquelas que foram identificadas na revisão da literatura. Assim, por exemplo, e quanto às formas de cooperação foram identificadas as seguintes: *joint venture,* fusões e aquisições, subcontratação, *franchising* e licenças de exploração.

CAPÍTULO III. METODOLOGIA

3.1. Introdução

Neste capítulo, de forma a justificar as opções metodológicas tomadas na realização da dissertação, são analisadas as várias alternativas que poderiam estar subjacentes a uma investigação na área das ciências sociais e económicas. Por conseguinte, são definidos os aspectos chave e as escolhas tomadas na elaboração de um estudo de caso. Numa primeira fase, é feita uma análise à problemática associada à formulação do problema da investigação. Numa segunda fase, são analisadas as várias estruturas existentes para um estudo de investigação, justificando, desta forma, a escolha do estudo de caso para este trabalho. Numa terceira fase, são apresentadas as várias técnicas de recolha de dados, com intuito de situar as práticas desenvolvidas para evidenciar os resultados obtidos no estudo do Grupo Aerosoles. Por último, é analisada a estrutura escolhida para desenvolver e apresentar o estudo do caso.

3.2. Formulação do problema da investigação

Segundo Pizam (1994), são necessários três requisitos básicos para fundamentar metodologicamente as conclusões de uma investigação. O primeiro requisito essencial é a objectividade, a fim de garantir uma abordagem independente e imparcial do sujeito que realiza a investigação, face às respostas para as questões que são objecto de investigação. O segundo requisito é relativo à reprodução dos resultados, pois o trabalho deverá garantir que os procedimentos adoptados pelo investigador possam ser duplicados ou reproduzidos para no final obter os mesmos resultados. Por último, o terceiro requisito básico é a existência de uma sistematização na elaboração da investigação, na medida em que cada passo seja planeado com o intuito de evidenciar o que será necessário para a fase seguinte. A sistematização organiza o processo de investigação numa sequência de passos interdependentes e planeados à priori.

A formulação do problema da investigação inicia-se com a identificação e selecção dos tópicos a serem desenvolvidas no estudo (Yin, 1994). Tópicos estes, que podem ser divididos em duas categorias. Os de interesse prático, particularmente adequados para

tratar de situações em que se procura obter informações para a tomada de decisão, ou para determinar prováveis consequências de determinada acção, de modo a possibilitar a escolha de alternativas mais adequadas. Por outro lado, pode ser também usado para prever a direcção futura de certos eventos ou fenómenos, de modo a planear uma acção consoante (Pizam, 1994). Os interesses científicos ou intelectuais também abarcam um grande número de possibilidades de estudo, desde a preocupação com determinados problemas sociais bem concretos, até ao estudo de uma teoria (Pizam, 1994).

Assim, e em conformidade também com o propósito enunciado na introdução, para esta dissertação, e que se centra no tema da cooperação empresarial, evidenciam-se duas dimensões de análise para esta problemática. Uma primeira dimensão de análise do como e porque razões as empresas cooperam entre si. Na segunda dimensão, surge o grupo Aerosoles e a indústria portuguesa do calçado, onde se procurou situar a problemática a este nível. Assim, a formulação desta problemática está associada a dois tipos motivações:

- motivações práticas, que têm por objectivo contribuir para um melhor conhecimento da indústria portuguesa do calçado, apresentando um trabalho com valor prático para os agentes nela envolvidos, em particular o agente Aerosoles;

- motivações científicas, que se prendem com os aspectos metodológicos a que o fim último da dissertação obriga, a necessidade de planeamento e de organização de um trabalho de investigação, que para Pizam (1994) é necessário para conseguir uma formulação sistemática, sem ambiguidades e objectiva.

3.3. A estrutura da investigação

Para Pizam (1994), a estrutura de um trabalho de investigação deve ser agrupada em três categorias. De modo a fundamentar a opção escolhida para o trabalho de dissertação, são analisadas as principais características de cada uma delas.

As investigações com uma estrutura exploratória procuram esclarecer o investigador relativamente às características do problema em análise. Esta estrutura visa formular o problema para uma posterior investigação mais pormenorizada, ou servir para clarificar conceitos (Pizam, 1994). Assim, os estudos exploratórios são geralmente mais flexíveis, pois permitem considerar várias alternativas para uma investigação. Em oposição aos estudos descritivos ou causais, o seu objectivo é procurar relações, em vez de as prever (Pizam, 1994).

As investigações com uma estrutura descritiva, são utilizadas normalmente para obter uma análise sistemática de factos, ou de características de uma dada população ou área de interesse. O intuito deste tipo de investigação é descrever as características de determinado grupo, ou estimar a proporção de pessoas numa dada população, com determinado comportamento. Estas investigações podem servir para fazer previsões específicas ou descobrir relações e interacções entre diferentes variáveis. Os estudos descritivos podem ser utilizados geralmente em qualquer tipo de investigação, à excepção dos estudos experimentais, porque não são limitados por qualquer método de recolha de dados. Em contrapartida, não podem estabelecer relações de causalidade entre duas variáveis. Por um lado, é uma estrutura de estudo que permite desenvolver investigações de eventos ou fenómenos *Ex-Post Facto,* através de uma inquisição sistemática, em campos onde o investigador não tem qualquer controlo directo sobre as variáveis independentes, pois a sua manipulação já ocorreu, e estas não são manipuláveis. Segundo Pizam (1994), as principais deficiências deste método são a falta de poder de manipulação das variáveis e o risco de interpretações erróneas. Apesar destas deficiências, os estudos com estruturas descritivas são normalmente utilizados nas áreas sociais, porque os problemas que aí surgem raramente podem ser sujeitos a experimentação (Pizam, 1994). Os dois grandes tipos de estruturas descritivas são as sondagens e os estudos de caso. Além destes, Yin (1994) acrescenta as análises de arquivo e os estudos históricos.

Finalmente, os estudos que utilizam uma estrutura causal procuram estabelecer uma relação de causa e efeito através da experiência. Sendo este, o único método que permite estabelecer relações controladas entre uma ou várias variáveis independentes, e uma ou várias variáveis dependentes. Nesta estrutura, o investigador tem maior controlo sobre a

introdução de variáveis independentes, ao mesmo tempo que controla o meio em que se realiza a experiência (Pizam, 1994).

3.3.1. As diferentes estratégias de investigação

Analisadas as várias estruturas existentes para a realização de uma investigação, é necessário definir a estratégia a adoptar para as concretizar. A partir da Tabela 3.1, pode-se confrontar as várias opções possíveis disponíveis para a realização de uma investigação.

Tabela 3.1. Diferentes estratégias de investigação

Estratégia	Forma das perguntas	Controlo sobre o comportamento dos eventos	Eventos contemporâneos
Experiência	Como, porquê	Sim	Sim
Sondagem	Quem, quê, onde, quantos, quando	Não	Não
Análise de arquivos	Quem, quê, onde, quantos, quando	Não	Sim, não
Históricos	Como, porquê	Não	Não
Estudo de caso	Como, porquê	Não	Sim

Fonte: Adaptado de Yin (1994).

O método da experiência é especialmente apropriado para estudos onde é necessário um controlo sobre o comportamento dos eventos (Pizam, 1994; Yin, 1994).

As sondagens são estudos de uma população através da selecção de uma amostra, para descobrir uma incidência, uma distribuição ou uma interacção entre variáveis (Yin, 1994). Este método de investigação é particularmente utilizado quando não é possível estudar toda a população, ou quando tal é muito dispendioso ou muito demorado.

O estudo de caso consiste em investigações exaustivas de um evento ou fenómeno social, constituindo desta forma, uma investigação aprofundada de uma unidade social que resulta numa imagem completa e organizada da mesma (Pizam, 1994; Yin, 1994). A característica mais relevante de um estudo de caso é que este, normalmente, analisa um número muito pequeno de unidades (ou mesmo só uma), através de um número muito reduzido de variáveis (Yin, 1994).

A análise de arquivos procura estabelecer evidências de documentos guardados para outros propósitos.

Os estudos históricos procuram, através da análise de artefactos, estabelecer relações entre os eventos já ocorridos (Yin, 1994).

A pertinência da estratégia escolhida para um estudo de investigação, está na forma como são colocadas as perguntas (ver Tabela 3.1). Nesta conformidade, as perguntas iniciadas por "como e porquê" têm três métodos diferentes de abordagem (Yin, 1994). Assim, se a investigação requerer um controlo sobre o comportamento das variáveis e do meio envolvente, está-se no campo da experiência, caso a investigação trate de eventos passados, entra-se no campo do estudo histórico. Por outro lado, se a investigação relatar eventos contemporâneos, o método mais adequado é o estudo de caso. Quando as perguntas são iniciadas por "quem, quê, onde, quanto, quando", pode-se estar na presença de uma sondagem, ou análise de arquivo, consoante a finalidade do estudo (Yin, 1994).

3.3.2. As técnicas de recolha de dados

As técnicas de recolha de dados para a investigação, podem ser agrupadas em três categorias: a observação, as técnicas de comunicação directa e os dados secundários, constituindo, desta forma, as fontes de evidência que são apresentadas na Tabela 3.2.

Tabela 3.2. Fontes de evidência

Fontes	Forças	Fraquezas
Documentação	Estável, permite rever repetidamente	Recuperação pode ser reduzida
	Não obstrutiva, não é criado como resultado do estudo de caso	Selectividade pode ser reduzida (Colecções incompletas)
	Exacta, contém nomes, referências, e detalhes	Enviesamentos desconhecidos do autor
	Cobertura ampla, longos períodos, vários eventos e informações	Acesso pode ser difícil
Questionários	Precisos e quantificados	Comportamentos verbais
		Falta de controlo sobre as bases de interpretação
Entrevistas	Focalizado no assunto	Enviesamento pela fraca construção das perguntas
	Perspectiva interna que fornece inferências causais	Respostas enviesadas
		Incorrecções devido à não precisão
		Reflexidade, o entrevistado responde aquilo que o entrevistador quer ouvir
Observação directa	Cobre eventos em tempo real	Tempo requerido
	Cobre o contexto do evento	Selectividade, para evitar dispersão
		Reflexidade, os eventos podem ter um curso de acção diferente por estarem a ser observados
Observação participante	(Igual ao anterior)	(Iguais ao anterior)
	Permite uma perspectiva interpessoal	Enviesamento pelo risco de manipulação do investigador
Artefactos físicos	Conhecimentos profundos sobre culturas	Selectividade
		Disponibilidade
	Conhecimentos aprofundados das técnicas operacionais	

Fonte: Adaptado de Yin (1994).

O recurso à observação, primeira fonte de evidências, consiste em ver e ouvir outras pessoas a falar ou a agir, sem interferência ou manipulação, de modo a ter um certo grau de interpretação analítica (Pizam, 1994). Esta técnica, é particularmente eficaz, quando se procura descrever comportamentos ou investigar fenómenos que não podem ser tratados em laboratórios, ou ainda, quando se pretende registar um padrão de

comportamento ou uma acção que está a desenrolar. Consequentemente, existem duas formas de realizar observação, ou através da participação directa na acção sob estudo, ou através de uma observação não participativa, onde o investigador procura não interferir directamente no evento. No caso de existir uma participação por parte do investigador, Pizam (1994) reconhece que existe um maior risco de parcialidade na avaliação dos padrões de comportamentos, pela falta de distanciamento em relação ao fenómeno em investigação. Em contrapartida, também reconhece que pode existir uma melhor introspecção do fenómeno, pela proximidade do investigador com o objecto em estudo, através do desenvolvimento de relações interpessoais. A principal vantagem deste instrumento é ter uma eficácia superior a qualquer outro instrumento, quando se pretendem analisar comportamentos não verbais, ou quando a acção se desenrola no seu meio natural, permitindo, igualmente um período de estudo do fenómeno mais longo (Pizam, 1994). Por outro lado, os principais inconvenientes são a sua falta de controlo sobre o meio e as possíveis contaminações. Simultaneamente, existe uma maior dificuldade em quantificar, para além de não permitir generalizações, pois normalmente cinge-se a pequenas amostras (Pizam, 1994).

O segundo grupo das técnicas de recolha de dados são as técnicas de comunicação directa, e incluem o questionário e a entrevista. O questionário é um instrumento de medida usado para recolher dados de terceiros através das suas respostas, por escrito, a um conjunto predeterminado de perguntas. Os questionários procuram descrever as características dos indivíduos ou dos grupos, ou medir variáveis individuais, como por exemplo, valores, atitudes e opiniões. A principal vantagem do questionário é permitir focalizar a investigação num determinado assunto, daí não serem expansivos (Pizam, 1994) ao introduzir uma perspectiva interna que pode fornecer inferências causais (Yin, 1994). Os questionários não requerem conhecimentos especiais para os administrar, daí poderem ser aplicados a um grande número de indivíduos (Pizam, 1994). Por outro lado, também, permite a estandardização e a uniformidade das questões e das respostas (Pizam, 1994). A principal desvantagem do questionário é analisar unicamente os comportamentos verbais (Yin, 1994).

No método da entrevista o entrevistado está frente a frente com o entrevistador, ao qual se responde a um conjunto de perguntas. A entrevista, pode ser estruturada, quando

existe uma sequência de perguntas uniformes e rígidas, ou pode ser não estruturada, quando existe uma forma livre e flexível de colocar perguntas ao entrevistado. A principal vantagem deste método é permitir uma maior profundidade na análise de certas problemáticas, o que pode evitar interpretações erróneas. Em contrapartida, pode existir uma contaminação nas respostas do entrevistado, quando este pretende dar a resposta que supostamente o entrevistador pretendia ouvir.

O método de análise dos artefactos é vocacionado para estudos históricos, onde se procuram obter conhecimentos aprofundados sobre determinada cultura ou sobre determinadas técnicas operacionais. Sendo a sua principal limitação, a falta de disponibilidade de artefactos para analisar determinado fenómeno.

Os dados secundários são todos aqueles dados que foram recolhidos, mas que tinham originalmente um propósito diferente. Os dados secundários, podem ser obtidos de fontes privadas (v.g., documentos pessoais ou publicações de vários organismos, empresas ou sociedades), ou de fontes públicas. De qualquer forma, independentemente da fonte dos dados secundários, o investigador tem obrigatoriedade de aferir se são fidedignos e autênticos, inferindo, igualmente, da sua sensibilidade (Pizam, 1994).

3.4. O desenho do estudo de caso

Ao formular a principal questão deste trabalho, "de que forma (s) e com que finalidade (s) as empresas cooperam entre si?", é indiciado que este estudo terá uma investigação com uma estrutura descritiva, e com uma estratégia de investigação baseada num estudo de caso. De facto, ao pretender estudar um evento actual, através de uma investigação exaustiva, que permita responder à questão colocada, o estudo de caso surge como a opção mais adequada. Por um lado, a sua utilização permite uma maior flexibilidade nos métodos de recolha de dados, ao mesmo tempo que gere uma delimitação natural do objecto em análise (Yin, 1994). Contudo, também apresenta algumas limitações de cariz científico, pelo risco de subjectividade que incorre o investigador na avaliação do evento sob análise, e pela reduzida generalização que pode estar subjacente à sua utilização (Pizam, 1994).

Mas, em contrapartida, o estudo de caso é muitas vezes a base de outras investigações, ao permitir desenvolver um conjunto de hipóteses que servirão de suporte para outros trabalhos mais específicos. No estudo de caso deste trabalho, pretende-se utilizar as empresas de um dos maiores grupos económicos da indústria do calçado, o Grupo Aerosoles, como meio de evidenciar a importância da cooperação empresarial no desenvolvimento da indústria de calçado em Portugal. Por outro lado, ao tratar esta problemática, cria-se, também, bases para posteriores estudos relacionados com esta temática.

3.4.1. O propósito e os objectivos do estudo

Ao definir a natureza da problemática, na caracterização da cooperação empresarial, os objectivos da dissertação passam por procurar fornecer uma imagem completa do fenómeno ao nível do Grupo Aerosoles, de modo a providenciar um conjunto de informações, que permitam tirar algumas ilações sobre a sua importância no futuro das empresas. Desta feita, ao estabelecer um objectivo para a dissertação, procura-se delimitar o campo de acção deste trabalho. A partir do propósito do estudo, podem-se identificar duas dimensões complementares nesta dissertação. Uma primeira, visa analisar a cooperação empresarial. A segunda dimensão, procura investigar o grupo económico Aerosoles que é líder na indústria portuguesa do calçado. Destas duas dimensões, a investigação que é desenvolvida, procura evidenciar as relações existentes ao nível da indústria e ao nível do grupo.

Em conformidade com o propósito geral definido para esta investigação, pode-se enumerar um conjunto de objectivos específicos, que irão orientar a realização deste trabalho:

- a identificação e caracterização das empresas do Grupo Aerosoles, enquanto promotoras dos acordos de cooperação empresarial, quanto à dimensão, actividade, propriedade, nacionalidade, características e destino do produto;
- a identificação e caracterização das empresas parceiras e dos critérios de escolha desses parceiros;

- a identificação e análise dos objectivos, bem como dos factores motivadores e quais deles são determinantes no sucesso da cooperação empresarial;
- a identificação e análise das barreiras e formas de as ultrapassar pela via da cooperação empresarial;
- a identificação das vantagens da cooperação empresarial e quais as formas de as potenciar;
- a identificação da percepção do interlocutor das empresas sobre o acordos de cooperação e da sua importância nas empresas que administra.

Com base nestes objectivos, elaborou-se um plano de acção para o desenvolvimento da dissertação, que permitiu estudar as questões induzidas pelos objectivos anteriormente apresentados. Assim, pode-se definir a questão central e as questões de suporte da dissertação, como sendo:

Questão central: De que forma (s) e com que finalidade (s) as empresas cooperam entre si?

Questão 1: Quais as características das empresas promotoras dos acordos de cooperação?

Questão 2: Quais as características das empresas parceiras dos acordos de cooperação?

Questão 3: Qual o tipo de parceiros dos acordos de cooperação empresarial?

Questão 4: Quais os critérios que presidem à escolha dos parceiros dos acordos de cooperação empresarial?

Questão 5: Quais os objectivos da cooperação empresarial?

Questão 6: Quais os factores que incentivam as empresas a estabelecer os acordos de cooperação empresarial?

Questão 7: Quais os factores determinantes no sucesso da cooperação empresarial?

Questão 8: Quais os factores que constituem um obstáculo à cooperação empresarial?

Questão 9: Quais as vantagens da cooperação empresarial?

Questão 10: Que tipo de acordo de cooperação empresarial foi estabelecido entre as partes?

Questão 11: Qual a percepção do interlocutor da empresa acerca do acordo de cooperação?

3.4.2. A unidade do estudo

A definição da unidade do estudo permite estabelecer as fronteiras da investigação (Pizam, 1994). A primeira fronteira prende-se com o objecto da investigação. Desta feita, embora na prática as empresas sempre tenham cooperado entre si, só nas duas últimas décadas se acentuam os registos dessa situação. Relativamente ao caso Aerosoles quando é referido na investigação o grupo Aerosoles, está-se na realidade a pensar quer na What´s What Portugal, S.A. (entre 1988 e a actualidade), quer na Aeroshoes, S.A. (entre 1998 e a actualidade). A segunda fronteira prende-se com a delimitação do conceito de grupo Aerosoles. Na maior amplitude, o grupo seria a Investvar, como *holding* que reagrupa todas as participações, nos vários ramos de actividade, entre os quais se inclui a Investvar Comercial SGPS, S.A., que engloba as duas empresas What´s What Portugal, S.A. e a Aeroshoes, S.A. Finalmente, numa perspectiva mais ampla que contemple a indústria do calçado.

3.5. A recolha e interpretação dos dados

Os métodos de recolha dos dados, para a realização do estudo de caso, basearam-se em três fontes principais. O primeiro método de recolha de dados, baseou-se num conjunto de entrevistas não estruturadas com o Presidente do Conselho de Administração do Grupo Aerosoles, com o intuito de recolher as suas perspectivas, acerca da cooperação empresarial do grupo e a sua adequação ao contexto actual dos negócios na indústria do calçado. As questões colocadas procuraram identificar os aspectos seguintes:

- as empresas envolvidas em processos de cooperação empresarial;
- a evolução histórica do Grupo Aerosoles;
- a génese do Grupo Aerosoles;
- as expectativas futuras do entrevistado, para o grupo Aerosoles e para a indústria do calçado em geral, quer a nível nacional, quer a nível internacional.

O segundo método de recolha de dados utilizado, baseou-se na recolha e tratamento de dados secundários, obtidos a partir de fontes privadas ou públicas. Nas fontes privadas incluem-se os relatórios de gestão, bem como o recurso a outros documentos das empresas, que foram utilizados para evidenciar os factos apontados no estudo de caso. Nas fontes públicas, incluem-se os estudos publicados por revistas e jornais, bem como por associações empresariais, como a Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS). Também houve recurso a informações organizadas em arquivos públicos (bibliotecas).

O terceiro método de recolha de dados utilizado foi o questionário, com o qual se questionou o Presidente do Conselho de Administração sobre vários aspectos relativos à cooperação no Grupo Aerosoles. Em anexo apresenta-se uma cópia do questionário utilizado e resume-se na Tabela 3.3 os aspectos sobre os quais se pretende obter informações e respectivas questões do questionário. Tudo isto estruturado em quatro grupos, sendo o primeiro de identificação da empresa promotora, o segundo de identificação da empresa parceira, o terceiro de cooperação e, por último, o quarto de percepção sobre os acordos de cooperação.

Tabela 3.3. Ligação dos problemas a estudar e respectivas questões do inquérito

Necessidades de informação	Questões correspondentes do questionário
Caracterização da empresa promotora	
Actividade, dimensão, propriedade e produto	1.1. à 1.16.
Caracterização da empresa parceira	
Actividade, dimensão, propriedade e produto	2.1. à 2.16.
Aspectos concretos do acordo de cooperação	
Tipo de parceiro	3.2.
Critérios de escolha do parceiro	3.3.
Objectivos	3.4.
Factores motivadores	3.5.
Factores de sucesso	3.6.
Obstáculos	3.7.
Vantagens	3.8.
Forma	3.9.
Percepção sobre o acordo	
Avaliação global	4.1. à 4.5.

3.6. Conclusões e implicações para o estudo

Neste capítulo fez-se uma análise da metodologia de estudo à cooperação empresarial, ilustrando com o caso Aerosoles.

Foram analisadas as várias alternativas que poderiam estar subjacentes a uma investigação na área das ciências sociais. Assim, foram definidos os aspectos chave e as

escolhas tomadas na elaboração de um estudo de caso. Primeiro, foi analisada a problemática associada à formulação do problema da investigação, e posteriormente, foram analisadas as várias estruturas existentes para um estudo de investigação, tendo numa terceira fase sido apresentadas as várias técnicas de recolha de dados. Por último, foi analisada a estrutura escolhida para desenvolver e apresentar o estudo do caso.

Fundamentou-se metodologicamente as conclusões de uma investigação através de três requisitos básicos: a objectividade, a reprodução dos resultados e a existência de uma sistematização na elaboração da investigação.

A formulação do problema da investigação iniciou-se com a identificação e selecção dos tópicos a serem desenvolvidas no estudo, que podem ser divididos em duas categorias: os de interesse prático e os de interesses científicos ou intelectuais.

Evidenciaram-se também duas dimensões para a problemática da cooperação internacional, uma primeira dimensão de conceitualização da cooperação empresarial e uma segunda do Grupo Aerosoles e subsidiariamente da indústria do calçado.

Assim, esta problemática foi associada a um conjunto de motivações reagrupadas em três áreas: as motivações sociais, as motivações profissionais e as motivações metodológicas.

Um trabalho de investigação deve ser estruturado em três categorias, de modo a fundamentar a opção escolhida para o trabalho de dissertação, tendo sido analisadas as principais características de cada uma delas, e tendo-se definido a estratégia a adoptar para as concretizar, o estudo de caso.

CAPÍTULO IV. O CASO AEROSOLES

4.1. Introdução

Neste capítulo, apresentam-se e analisam-se os resultados do estudo à cooperação empresarial, com vista a concluir sobre de que forma (s) e com que finalidade (s) as empresas cooperam entre si, ilustrando com o caso do Grupo Aerosoles. Para o efeito, em primeiro lugar apresenta-se o Grupo Aerosoles, fazendo-se uma abordagem, nalguns pontos crítica, da sua história, seguindo-se a apresentação dos resultados da entrevista suportada por questionário à cooperação empresarial. Por último, procede-se à análise e discussão dos resultados obtidos, quer no âmbito da área científica, quer no seio do Grupo Aerosoles, quer ainda no contexto da própria indústria portuguesa do calçado.

4.2. Abordagem histórica do Grupo Aerosoles

Embora posicionado na indústria do calçado (uma das mais tradicionais da economia portuguesa) a génese do grupo Aerosoles é, contudo, um pouco diferente da generalidade das empresas que consigo concorrem. Pese embora ter nascido de uma base industrial, houve logo à partida uma série de parcerias e de colaborações que fizeram com que imediatamente se internacionalizasse, o que também determinou conceitos de gestão algo diferentes dos habituais.

De acordo com Duarte (2001), Presidente do Conselho de Administração do Grupo Aerosoles, tudo começou em 1987, com a criação da DCB, Componentes e Calçado Lda, resultante de um investimento feito em parceria com um criador de calçado alemão radicado em Itália, onde tinha um gabinete de modelagem, o qual resolveu testar e levar à prática com um pequeno grupo de investidores portugueses, Artur Duarte, Emídio Barbeira e José Pinto, uma indústria que baseava a sua produção num sistema de fabrico chamado *Stiched and Turned.* Na época, à excepção de uma pequena fábrica italiana fundada dois meses antes e impulsionada pelo mesmo criador, a What's What Italy, Srl, este sistema nunca havia sido testado no fabrico de calçado em pele.

Desta forma, como argumenta Duarte (2001), evidenciaram-se desde logo duas particularidades de elevado potencial de negócio: por um lado, a inovação em termos do tipo de fabrico; por outro lado, a de um apoio forte de uma estrutura em Itália, sendo que Duarte (2001) considera Itália um dos principais centros de tendências de moda da Europa nesta área.

Mas, para que o projecto ficasse completo, faltava ainda um terceiro factor: o mercado. Esta questão, viria, entretanto, a ser também ultrapassada com o nascimento da marca Aerosoles nos EUA, criada por Jules Schneider (logo após ter efectuado a compra de uma divisão de calçado de conforto de uma empresa em que era quadro, a Kenneth Cole), dado que, no essencial, os projectos se completavam. Ou seja, uns tinham conhecimento quanto à criação e à inovação do processo de fabrico, outros detinham uma importante quota de mercado.

Não descurando os outros factores, o mercado viria a revelar-se preponderante no arranque do projecto, sobretudo, por tratar-se do mercado norte-americano, já que, "...em termos de performances, é o único mercado que permite um crescimento acelerado de um projecto que nasça relativamente pequeno, como foi o caso do nosso", refere Duarte (2001). Entre outras vantagens, o referido empresário realça a grande uniformidade e homogeneidade de gostos, em termos de consumidores, o que, na sua opinião, torna relativamente simples a uma estrutura pequena produzir artigos que agradem à generalidade de clientes disponíveis.

Na sequência, surgiram as primeiras dificuldades fruto da necessidade de fazer convergir para o cliente todas as estratégias relativas à inovação, à produtividade das unidades de fabrico e aos sistemas de gestão (Duarte, 2001). Mas, segundo o empresário, isso foi ultrapassado, em parte, definindo claramente o nicho de mercado em que se iam posicionar: calçado de senhora com qualidade e conforto, que também seguisse as tendências de moda.

Uma vez definido o nicho de mercado, e dado que a aceitação do produto no mesmo superou em muito as expectativas, a dificuldade seguinte foi, num curto espaço de tempo, ter de aumentar a capacidade de produção instalada, que em 1988 já era de cerca de 200 000 pares por ano, o que era significativo, mas insuficiente.

Posteriormente, assistiu-se então a um grande crescimento do grupo, com a abertura de várias outras fábricas próprias, em especial direccionadas para a montagem tradicional. Já as restantes fases do processo produtivo do calçado, o corte e a costura, foram sempre, subcontratadas a unidades mais flexíveis e em que há uma maior aproximação entre o empresário e os próprios trabalhadores, unidades em que, segundo Duarte (2001), "...se conseguem melhores rácios de produtividade do que nas grandes empresas".

Nesta linha, em 1989 constituiu-se a empresa Calsea, Calçado, Lda, como unidade de produção de sapatos de montagem plana e em 1991, constitui-se a empresa Bari, Calçados, Lda, destinada a servir a produção de sapatos "montado".

Em 1992, com o projecto a caminho da consolidação, e face às expectativas optimistas quanto ao futuro, o grupo inicial de investidores portugueses decidiu negociar com a Aerosoles dos EUA, através da criação da empresa Investvar, Investimentos e Participações, Lda, a sua representação na Europa. Por consequência, esta negociação acabaria por estender-se também ao Médio Oriente e a África.

De todo o processo de desenvolvimento e expansão do grupo Aerosoles, esta negociação foi talvez a dificuldade maior de ultrapassar, em particular por cinco ordens de razões (Duarte, 2001):

- em primeiro lugar, a falta de dimensão e de experiência na comercialização de calçado da Investvar era vista pela Aerosoles americana como uma limitação para explorar quase meio mundo;

- a segunda dificuldade teve que ver com a localização geográfica de Portugal, periférica relativamente aos demais parceiros europeus, o que do ponto de vista da origem acarretaria uma série de encargos adicionais;

- terceira questão essencial, a reduzida dimensão do mercado português não dava garantias de, à partida, aumentar a sua área de influência;

- em quarto lugar, e tendo os americanos já relações com Itália, uma outra dificuldade a superar foi a da altamente desfavorável imagem de Portugal em

comparação com a da Itália, tendo os americanos demonstrado certos receios de verem o seu nome associado a um país de menor prestígio;

- finalmente, também foi difícil fazer compreender aos americanos que não havia um mercado europeu, mas sim vários mercados europeus.

Não obstante todas estas dificuldades deu-se o acordo, iniciando-se, de seguida, um processo de definição estratégica no sentido de dividir o mercado por zonas, agrupando os países conforme as suas similaridades de características, nomeando para cada uma dessas zonas um importador exclusivo, nunca querendo ter uma postura de segundo plano. Dando um exemplo, um dos maiores clientes responsável por uma grande percentagem das vendas do grupo na Europa é a Marks & Spencer. Mesmo neste caso, só existiu acordo porque foi dada a exclusividade de comercializar a marca *Footglove* criada pela Marks & Spencer nos produtos Aerosoles (Duarte, 2001). Esta estratégia possibilitou, que as vendas da *Footglove* tivessem passado, na Europa, de 4.76 milhões de euros em 1995, para 54.78 milhões de euros em 2000, representando na altura cerca de 6 por cento do mercado britânico de calçado de senhora.

Alcançado o mercado da distribuição, pôs-se a questão da implantação de uma rede de retalho na Europa, sem prejuízo de continuar a distribuir junto dos clientes existentes. Os objectivos foram os seguintes (Duarte, 2001):

- primeiro, diminuir a dependência da rede de distribuição;
- segundo, aproximar ao cliente final;
- terceiro, aumentar a notoriedade da marca;
- último, responder a uma dinâmica estabelecida por alguns clientes dos actuais importadores, eles próprios interessados em abrir lojas Aerosoles.

Em 1995, a parte americana abriu um conjunto de lojas, contando em 2000 com 72 lojas e que se prevê venham, num período curto de tempo, a aumentar para 250 lojas. Esta estratégia foi também adoptada em Portugal, prevendo-se a abertura até ao ano de 2004 de 60 lojas próprias e *franchisadas* no espaço territorial da responsabilidade comercial

da Investvar. Mas, a este nível, mais uma vez houve necessidade de equacionar e resolver alguns problemas (Duarte, 2001):

- primeiro, o de explicar aos clientes do grupo o sentido do projecto, esclarecendo-os de que este não tinha como objectivo concorrer com eles, mas de ajudar ao aumento da notoriedade do produto e da marca Aerosoles;

- segundo, a necessidade de estabelecimento de uma correcta política de preços ao consumidor, de modo a não prejudicar o mercado existente;

- terceiro, a necessidade de estabelecimento de uma política de exclusivos para as lojas próprias, de modo a criar alguma vantagem para os investidores na linha de retalho da Aerosoles;

- quarto, encontrar os investidores necessários para que a empresa que iria explorar a rede de retalho pudesse ter uma estrutura equilibrada de capitais;

- quinto, organizar uma estrutura nos diferentes mercados que pudesse dinamizar a rede de retalho;

- último, controlar a política global de comercialização e gerir no terreno os problemas que pudessem advir tanto a nível de abastecimentos, como ainda de publicidade, escolha de colecções, inspecção de funcionamento de lojas, e assistência a possíveis investidores da rede de *franchising*.

Na prática, este projecto concretizou-se em 1998 através da constituição da empresa Aeroshoes. Dado a dimensão do projecto e o tipo de risco envolvido houve necessidade de alargar o capital ao Fundo de Internacionalização das Empresas Portuguesas (FIEP) na qualidade de parceiro institucional.

Ainda no decorrer do ano de 1998 foi criada a empresa Gestvar, Informática e Gestão de Empresas, Lda., com o objectivo de centralizar todas as funções administrativas, não comerciais, e de completar a actividade das várias empresas do grupo. Esta empresa trata da contabilidade, tesouraria, e orçamentos e possui ainda um departamento de recursos humanos.

Em 1999, face à dimensão alcançada, houve necessidade de proceder a uma reorganização do grupo. Constituíram-se duas novas empresas: a Ilpe Ibérica S.A., tendo por objecto a fabricação de solas; e a DAF, Calzados, com o objectivo de distribuir a produção no território espanhol. Transformou-se a Investvar, Investimentos e Participações S.A., em três novas sociedades: na Investvar Industrial SGPS, S.A.; na Investvar Comercial SGPS, S.A.; e numa terceira sociedade, a Investvar Imobiliária S.A. Desta forma, a Investvar Industrial – Investimentos e Participações, SGPS, S.A., passou a deter participações sociais no capital das empresas a seguir apresentadas:

- DCB – Componentes e Calçado, Lda.;
- Calsea – Calçado, Lda.;
- Bari – Calçados, Lda.;
- Corteriz – Corte e Costura de Calçado, Lda.;
- Santo Estêvão – Indústria de Calçado, Lda.;
- Glovar – Indústria de Calçado, S.A.;
- Ilpe Ibérica – Poliuretanos, S.A..

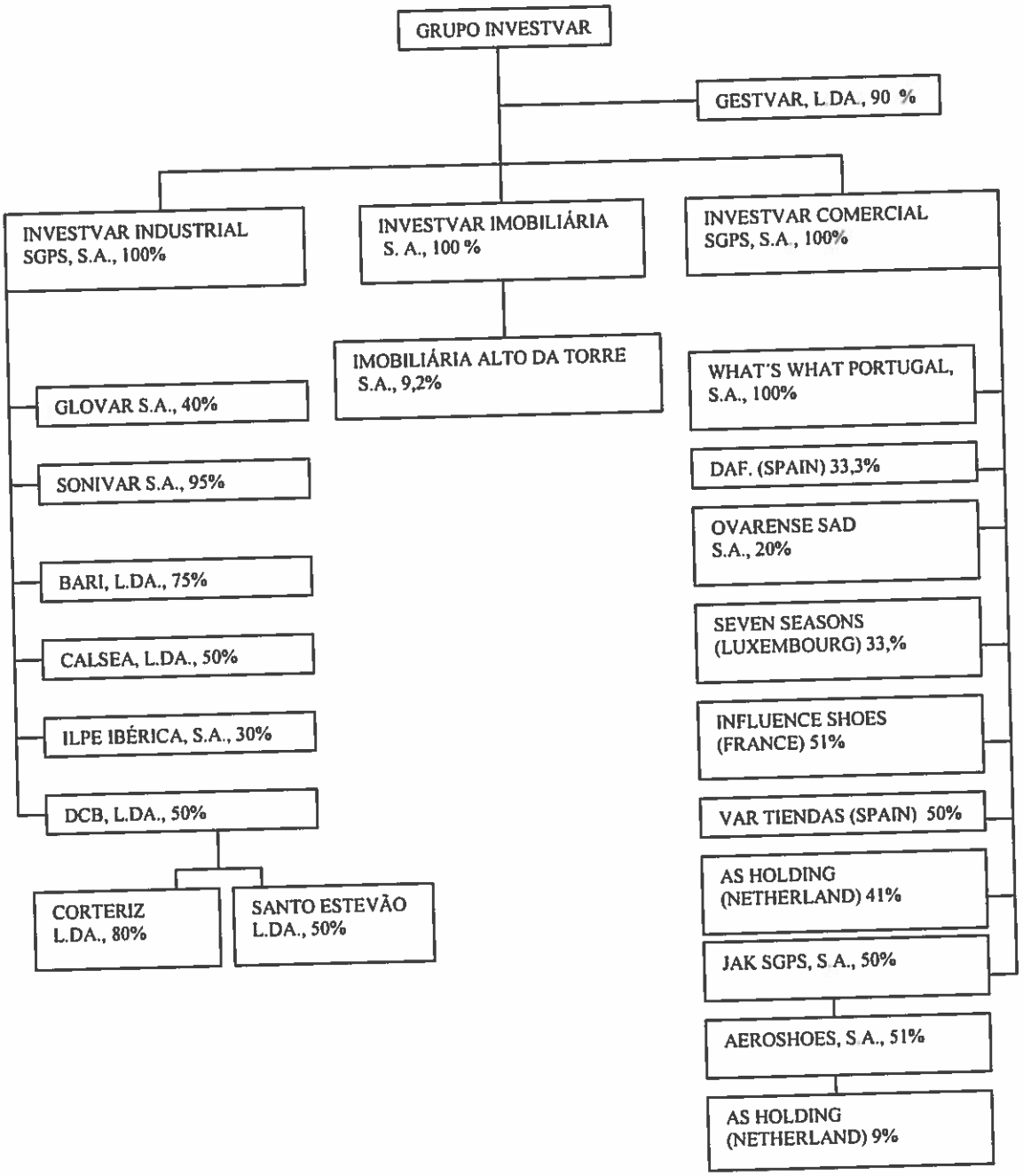
Por seu lado, a Investvar Comercial – Investimentos e Participações, SGPS, S.A., passou a deter participações sociais no capital das empresas seguintes:

- What`s What Portugal – Comércio e Desenvolvimento de Calçado, S.A.;
- Aeroshoes – Distribuidores de Calçado, S.A.;
- JAK – Investimentos e Participações, SGPS, S.A.;
- DAF – Calzados, Srl.;
- ADO – Basquetebol da Associação Desportiva Ovarense, SAD..

Com estas alterações, e de acordo com Duarte (2001), procurou dar-se uma resposta mais adequada à necessidade de completar a reorganização jurídica e funcional do

Grupo Aerosoles, que têm vindo pouco a pouco a ser implantada. Esta reorganização traduziu-se na reestruturação da detenção das diversas participações sociais cruzadas detidas pelo grupo e pela separação clara das áreas de actuação, industrial, comercial e imobiliária, conforme representa a Figura 4.1.

Figura 4.1. Organigrama do Grupo Aerosoles



Fonte: Relatório e Contas do Grupo Aerosoles (2001)

A reestruturação levada a efeito neste ano, permitiu organizar o grupo formando uma estrutura mista. Uma estrutura funcional para a área do calçado e, de forma incipiente, uma estrutura divisional para a imobiliária. Ao desagregar a parte industrial e comercial da área do calçado, fica a ideia que se optou por uma estrutura funcional. Concentraram-se recursos e atenções numa área, do que resulta um grande grau de especialização e controlo das actividades desempenhadas ao longo da cadeia operacional (Freire, 1997). Contudo, e ainda de acordo com este autor, e dado ser um objectivo definido pelo grupo o desenvolvimento de forma autónoma da parte imobiliária, ou seja, dar início a uma estratégia diferenciada, a partir de determinado grau de complexidade estratégica, as estruturas funcionais enfrentam crises de autonomia, uma vez que não será possível autonomizar a gestão dos produtos/serviços ou mercados individuais, dada a atribuição de responsabilidades em torno de funções.

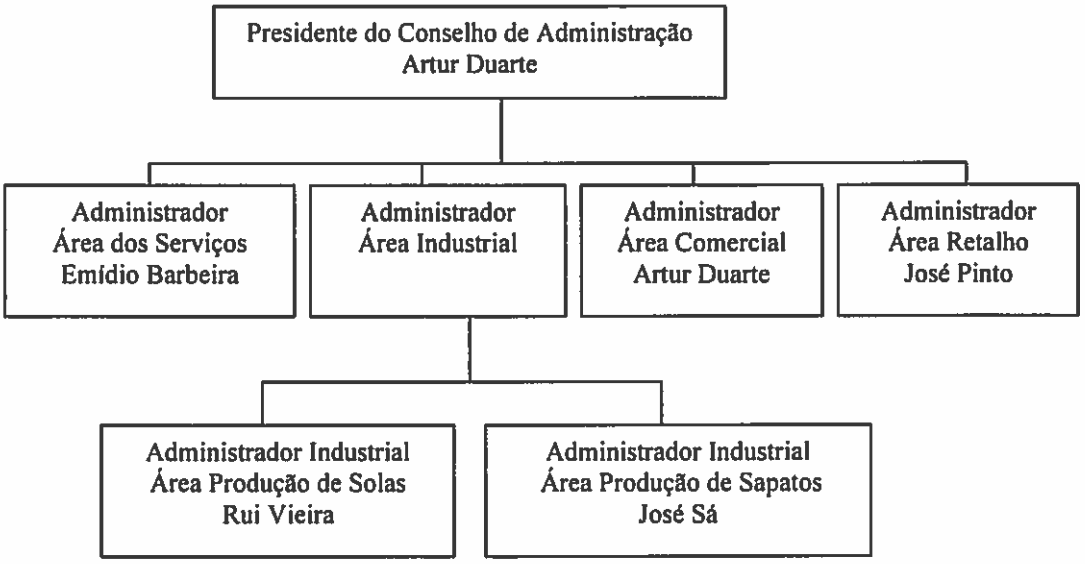
A necessidade de separação das áreas industrial, comercial e imobiliária acentuou-se com o decorrer dos anos, em resultado do significativo incremento da expansão e actividade do grupo num curto espaço de tempo, o qual exigiu a constituição de novas empresas associadas, numa perspectiva de verticalização e reflectiu-se numa crescente complexidade da gestão e consequentemente necessidade de uma maior descentralização de poderes e competências por motivos de operacionalidade e de funcionalidade.

Assim, o Conselho de Administração ficou organizado em torno de cinco administradores, cada um deles responsável por uma das áreas do grupo, sendo que o Presidente é em simultâneo administrador da área comercial. As decisões da organização a nível estratégico, são tomadas pelo Conselho de Administração que está organizado segundo o esquema indicado na Figura 4.2.

Para Duarte (2001), esta separação destinou-se a criar as necessárias condições para uma maior eficiência e eficácia da gestão, com opção por um modelo necessariamente mais descentralizado, com maior delegação de competências. Desta forma, foram atribuídas aos gestores de topo do grupo funções mais ligadas à estratégia, ao planeamento e ao controlo, o que contribuirá para que os objectivos do grupo sejam traçados de forma integrada.

A vantagem de se reestruturar é corroborada por Freire (1997), ao referir que independentemente da progressão e do ciclo de vida da indústria em que a organização actua, a estrutura deve acompanhar a evolução das orientações estratégicas da empresa.

Figura 4.2. Estrutura organizacional do Grupo Aerosoles



Quanto à actividade imobiliária, esta é a mais recente no grupo, pretendendo-se que seja desenvolvida autonomamente (Duarte 2001). Contudo, acrescenta o empresário, observa-se que a parte industrial da área do calçado do grupo ainda não se encontra totalmente organizada, uma vez que se pretende estender a departamentalização também ao corte e costura. Essa departamentalização, permitirá agrupar as actividades principais em unidades de gestão, bem como simplificar o trabalho do gestor e aumentar a eficácia e eficiência da gestão. Segundo Teixeira (1998), este procedimento permite um aproveitamento mais racional dos recursos disponíveis.

Em síntese, as vantagens de uma reestruturação são de grande importância do ponto de vista qualitativo e de difícil quantificação. A criação de uma estrutura eficaz e flexível é indispensável tanto do ponto de vista da captação de capitais e de parceiros como da capacidade de ajustamento rápido às grandes mudanças que caracterizam a globalização da actividade económica a nível mundial. É também indispensável para garantir a sustentabilidade do grupo e a sua importância ao nível do sector de actividade, da região e da exportação.

Deste modo, as empresas encontram-se colocadas perante a concepção de estruturas que obedeçam a uma dupla obrigação, ou seja, precisam de conciliar simultaneamente preocupações, temporalidades e horizontes diferentes, de elaborar compromissos explícitos entre esses elementos contraditórios, sob pena de introduzir incoerências graves (Jordão, 2000). Este autor argumenta que o novo tipo de estruturas que essas exigências obrigam é dificilmente formalizável num organigrama tradicional.

Em 2001, e no âmbito do processo de integração vertical, realizou-se o mais recente investimento do Grupo Aerosoles, com a constituição da Ilpe Ibérica, S.A., com o objectivo de fabricar e comercializar solas em poliuretano.

Além da integração vertical, o conceito de negócio do Grupo Aerosoles assenta em torno de alguns conceitos, de que se destacam ainda a especialização, em termos comerciais, centra a sua actividade na comercialização de calçado de homem e senhora do tipo conforto, e em termos produtivos, centra-se apenas na produção de calçado de senhora; o risco comercial, definição de uma política de minimização do risco comercial através do contacto directo com os clientes (contrariando a tendência do sector de comercialização através de agentes comerciais), da diversificação das vendas por países (na sua maioria da União Europeia) e da cobertura dos seus clientes com recurso a seguro de crédito; a diversificação dos canais de comercialização, desenvolvimento do negócio através da comercialização por grosso e da criação de uma rede de retalho que conta com vários pontos de venda; a flexibilidade na produção, recurso estratégico à subcontratação, dado que a capacidade própria instalada apenas corresponde a 60 por cento das necessidades comerciais do grupo; a qualidade, aposta na qualidade do produto e dos materiais, através da criação de um laboratório de qualidade próprio, mas certificado por uma das empresas mais prestigiadas a nível internacional no sector, a SATRA; economias de escala, ao nível do Grupo Aerosoles (Estados Unidos da América) a aquisição de matérias-primas utilizando a central de compras do Grupo Aerosoles sedeada em Itália e a nível produtivo, através da utilização da capacidade produtiva instalada em todo o Grupo Aerosoles, nomeadamente em: Portugal, Itália, Polónia, Vietname, Coreia, Sri Lanka, Brasil e China. A capacidade de colocar produção em vários países permite uma grande flexibilidade na gestão do binómio preço e rapidez na entrega ao cliente. Já ao nível de Portugal, a Gestvar e a Sonivar funcionam

como centrais de prestação de serviços a todo o grupo; e, por último, a cooperação internacional, analisada em maior detalhe nas secções seguintes do presente trabalho, no âmbito dos resultados do inquérito por questionário à cooperação empresarial efectuado ao Presidente do Conselho de Administração do Grupo Aerosoles, Dr. Artur Duarte.

4.3. Empresas cooperantes

Nas 23 empresas que constituem actualmente o Grupo Aerosoles, foram realizadas entrevistas suportadas por questionário à cooperação empresarial, cujas respostas revelaram a existência de dois acordos de cooperação envolvendo, por um lado, a What`s What Portugal, Comércio e Desenvolvimento de Calçado, S.A. e a Aeroshoes, Distribuidores de Calçado S.A., empresas do grupo Aerosoles, identificadas como promotoras e, por outro lado, a Aerogroup International Inc. e o FIEP, Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas, SGPS, S.A., identificadas como empresas parceiras.

4.3.1. Empresas promotoras

A What`s What Portugal, Comércio e Desenvolvimento de Calçado, S.A., é uma sociedade anónima, com sede na rua 1 do Alto da Torre, número 100, em Esmoriz, constituída em 1988, com um capital social inicial de 25 000 euros, integralmente subscrito e realizado em dinheiro pelos indivíduos indicados na Tabela 4.1 e nas percentagens aí mencionadas.

Tabela 4.1. Controlo Accionista da What`s What Portugal, S.A.

Titular	Percentagem
Artur Duarte	50
Rui Vieira	20
José Pinto	10
José Sá	10
Emídio Barbeira	10

Actualmente, a What`s What Portugal, Comércio e Desenvolvimento de Calçado, S.A., conta com 25 trabalhadores, 15 homens e 10 mulheres, e apresentou em 2001 um volume de vendas de 71.700.000 euros, distribuídos de acordo com o indicado na Tabela 4.2, verificando-se que o principal mercado é a Inglaterra que em 2001 absorveu 73 por cento das vendas.

Tabela 4.2. Destino das Vendas da What`s What Portugal, S.A.

Países	Percentagem
Inglaterra	73
Portugal	6
Grécia	5
Holanda	3
Alemanha	3
França	2
Outros Países Europeus	3
Outro Mercados	5

Os dados de 2001, revelam um crescimento das vendas de 25,33 por cento face ao ano de 2000, atingindo lucros na ordem dos 3.657.000 euros e uma produtividade de 357,07 por cento, o que coloca a empresa em 202.º lugar entre as 500 maiores e melhores empresas portuguesas (Exame, 2002). O destino das vendas revela, ainda, uma actuação mundial em termos de mercado.

Por seu lado a Aeroshoes, Distribuidores de Calçado, S.A., é uma sociedade anónima, com sede no lugar de sobrais em Cortegaça, constituída em 1998, com um capital social inicial de 25 000 euros, integralmente subscrito e realizado em dinheiro pelas entidades indicadas na Tabela 4.4.

Tabela 4.3. Controlo Accionista da Aeroshoes, S.A.

Titular	Percentagem
Investvar	50
Aerogroup International Inc.	20
Jak	10
Fiep	10
Quiaia	10

Com 44 trabalhadores, apresentou em 2001 um volume de vendas de 9.400.541 euros, dos quais 99 por cento são provenientes da União europeia e apenas 1 por cento para o Chipre.

Os números revelam, em 2001, um crescimento das vendas de cerca de 59 por cento face ao ano anterior. Apesar deste crescimento, a empresa gerou prejuízos, em consequência de um grande investimento na abertura de lojas, para o qual houve a necessidade de recorrer a financiamento bancário. O destino das vendas, por seu lado, revela uma actuação comunitária em termos de mercado.

Em comum, as empresas têm a actividade (calçado) e o sector (comércio), sob o Código de Actividade Económica (CAE, Rev. 2) 51422 - "Comércio por Grosso de Calçado", bem como a Natureza Jurídica, Sociedades por Acções.

A localização também pode ser considerada uma característica em comum pois, embora as empresas estejam sedeadas em cidades diferentes, respectivamente, Esmoriz e Cortegaça, pertencem ambas ao concelho de Ovar. Situam-se, de resto, numa das zonas do país onde mais predominam este tipo de empresas sendo, porem, pouco intensivas em mão-de-obra contrariamente ao que é habitual, talvez devido à sua natureza comercial, que resulta do facto de o grupo privilegiar o desenvolvimento de actividades a jusante da costura e pré-montagem na cadeia de produção do calçado.

Outro aspecto que as diferencia das demais empresas da região é o facto de destinarem quase a totalidade das suas vendas ao mercado externo. A este facto não será alheio o tipo de parceiro envolvido nos acordos de cooperação, a Aerogroup International Inc. e o FIEP, cujas características analisadas a seguir são reveladoras de uma grande vocação internacional, como se poderá avaliar, entre outros aspectos, pela natureza própria e dos seus accionistas.

4.3.2. Empresas parceiras

A Aerogroup International Inc. é uma sociedade constituída segundo as leis do Estado de New Jersey nos Estados Unidos da América, com sede em 201 Meadow Road,

controlada pelas pessoas e entidades apresentadas na Tabela 4.5 e nas percentagens aí indicadas.

Tabela 4.4. Controlo Accionista da Aerogroup International Inc.

Titular	Percentagem
Venture Capital	47
Jules Schneider	15
Emil Keiser	15
Stock Options	23

Actualmente, a Aerogroup International Inc. conta com 310 trabalhadores e apresentou em 2001 um volume de vendas de 120.000.000 de dólares, tendo como único mercado de destino os Estados Unidos da América.

Por seu lado o FIEP, Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas, SGPS, S.A., é uma sociedade anónima, com sede na rua Braacamp, 40 – 11.º piso, em Lisboa, constituída no dia 20 de Outubro de 1997, com um capital social inicial de 20 milhões de contos, integralmente subscrito e realizado em dinheiro pelas entidades indicadas na Tabela 4.6, e cujo o sócio maioritário é o Estado Português, sendo os restantes accionistas grupos bancários também portugueses.

Tabela 4.5. Controlo Accionista do FIEP, SGPS, S.A.

Titular	Percentagem
Estado Português	40
Grupo BES	19,5
Grupo BPI	19,5
Grupo CGD	8,5
Grupo BCP	10
Grupo CCAM	2,5

Esta empresa, desenvolve actividades das sociedades gestoras de participações sociais (*holdings*) (CAE, Rev. 2, 74150), e pretende facilitar as condições de internacionalização das empresas portuguesas, participar na montagem de parcerias

estratégicas, entre as empresas, os bancos e o Estado e alavancar o financiamento dos respectivos projectos de internacionalização.

Nesta linha apresentava, em 2001, vários milhões de euros de investimento repartidos no apoio aos projectos das empresas mencionadas na Tabela 4.7, onde consta o nome da empresa Aeroshoes.

Depois de identificadas as empresas promotoras e parceiras, analisam-se de seguida os acordos de cooperação, utilizando a os dados obtidos com o questionário apresentado no capítulo anterior.

Tabela 4.6. Carteira de Participações do FIEP, SGPS, S.A.

Participada	Promotor	Actividade	Projecto	País\Região	% FIEP
Brasopi	Brasopi	Retalho de vestuário masculino	Expansão da rede de lojas	Europa	4,5%
mpério Neumáticos	Grupo Império Pneus	Comercialização de pneus e acessórios automóveis	Aquisição da Continorte	Espanha	20,1%
Neoplástica Holding	Grupo Neoplástica	Produção de plástico PET	Consolidação de expansão na Europa; construção de uma unidade fabril no Brasil	Portugal, Espanha, Holanda, Austria, Suíça, Reino Unido e Brasil	28,4%
Brascorda	Grupo Quintas & Quintas	Produção de cordas	Modernização após aquisição	Brasil	21%
Aeroshoes	*Grupo Aerosoles*	*Retalho de calçado*	*Expansão da rede de lojas*	*Europa*	*40%*
RV Trade	RV Trade	Retalho de vestuário feminino	Expansão da rede de lojas	Espanha	22%
AdP Internacional	AdP	Distribuição de Adubos	Aquisição da Fertima	Marrocos	49%
Pavi do Brasil	Pavicentro	Construção de acessórios pré-fabricados para telecomunicações	Construção de uma unidade fabril	Brasil	29%
Logoplaste UK	Logoplaste	Produção de embalagens de plástico	Construção de duas unidades fabris	Reino Unido	24,8%
Castle	Castle	Tecnologias de informação	Desenvolvimento da actividade	Brasil	37.6%
Caravela Gest	Caravela	Retalho alimentar	Expansão da rede de lojas Haagen-Dazs; introdução da marca Casa Pão de Queijo	Espanha e Brasil	20%
Silampos UK	Silampos	Distribuição de loiça metálica e acessórios de cozinha	Aquisição de duas unidades de distribuição	Reino Unido	40%
Electroholding	Grupo Quintas e Quintas	Produção de cabos, torres e condutores eléctricos	Construção de duas unidades fabris	Brasil	30%
Consnolite Moçambique	ECOP	Materiais pré-fabricados de construção	Construção de uma unidade fabril	Moçambique	40%

4.4. Acordo 1 - What`s What Portugal, S.A. e Aerogroup International Inc.

Entre a What`s What Portugal, Comércio e Desenvolvimento de Calçado, S.A. e a Aerogroup International Inc. foi assinado, em 1993, um protocolo de cooperação designado Wholesale Distribution Agreement, através do qual a segunda (denominada licenciadora) cede à primeira (a concessionária) o direito de produzir e comercializar calçado de marca Aerosoles dentro de uma área previamente fixada (ver Tabela 4.1) a troco de *royalties*.

De acordo com estas características, conclui-se que esta forma de cooperar se enquadra melhor na forma de licença de exploração, tal é a semelhança entre a descrição obtida no inquérito e o conceito teórico apresentado por Hermosilla e Solá (1996), aquando da revisão da literatura.

O facto de anteriormente existirem relações comerciais entre as empresas, já que a Aerogroup International Inc. era cliente da What`s What Portugal, Comércio e Desenvolvimento de Calçado, S.A., a par com a complementaridade dos negócios, assim como as características inovadoras do produto licenciado, foram os critérios apontados como fundamentais na escolha do parceiro, dado que os objectivos do acordo eram, segundo Duarte (2001) "desenvolver e comercializar novos produtos e entrar rapidamente em novos mercados".

Ainda segundo Duarte (2001), à partida, as dificuldades sentidas foram de ordem organizacional e de afirmação negocial por parte da What`s What Portugal, Comércio e Desenvolvimento de Calçado, S.A., sobretudo devido às características do seu país de origem, Portugal:

- localização geográfica periférica;
- reduzida dimensão enquanto mercado;
- imagem desfavorável a nível internacional.

À medida que o nível de cooperação entre as empresas se foi aprofundando com o decorrer do tempo estas questões foram debeladas, sendo apontado como factor determinante no sucesso da cooperação a informalidade de relacionamento.

Como vantagens resultantes da cooperação, foram apuradas a repartição de largos investimentos em I&D necessários para actividades específicas, a diluição de riscos, uma eficiente criação de economias de escala, a especialização e/ou racionalização e a possibilidade de entrada em novos mercados.

Por fim, quanto à percepção que Duarte (2001) faz deste acordo, o empresário refere que "não pode dissociar a performance da empresa da marca que lhe está associada. Esta constitui-se como um pilar de toda a estrutura da empresa cujo objectivo fundamental é acrescentar valor mediante a comercialização de produtos com uma identidade muito marcada (flexibilidade, materiais naturais e macios e design próprio), à qual se associa um nome que faz parte do pacote de abordagem ao mercado". A associação com a empresa norte americana apresenta ainda outras vantagens decorrentes das sinergias comuns que se podem auferir a nível do desenvolvimento do produto, da imagem, corporativa e do *marketing*. Toda esta estratégia está pensada para a possibilidade de poder a partir de 2003 aumentar o volume de negócios a uma média anual de 5.6 por cento (preços constantes) até 2006.

4.5. Acordo 2 - Aeroshoes, S.A. e FIEP, SGPS, S.A.

Já o acordo celebrado em 1999 entre a Aeroshoes, Distribuidores de Calçado S.A., e o FIEP, Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas, SGPS, S.A., deriva de um outro acordo existente entre a Aeroshoes, Distribuidores de Calçado S.A. e a Aerogroup International Inc., designado Retail License Agreement, que consiste na implantação de uma rede de retalho na Europa do tipo *franchising*, com os objectivos seguintes (Duarte, 2001):

- diminuir a dependência da rede de distribuição;
- aproximar ao cliente final;
- aumentar a notoriedade da marca;
- responder a uma dinâmica estabelecida por alguns clientes actuais importantes, eles próprios interessados em abrir lojas Aerosoles.

Neste projecto, o FIEP contribuiu no reforço em 40 por cento do capital próprio da Aeroshoes, assumindo-se como parceiro de capital e na partilha do risco, o que, segundo se apurou no inquérito, se traduziu numa vantagem da cooperação, em linha com os factos que incentivaram a empresa a fazer o acordo de cooperação, e que foram:

- incerteza da rentabilidade dos investimentos em I&D;
- globalização do mercado.

Ainda segundo Duarte (2001), para alcançar os objectivos propostos depararam-se com os obstáculos seguintes:

- explicar aos clientes do grupo o sentido do projecto, esclarecendo-os de que este não tinha como objectivo concorrer com eles, mas de ajudar ao aumento da notoriedade do produto e da marca Aerosoles;
- estabelecer de uma correcta política de preços ao consumidor, de modo a não prejudicar o mercado existente;
- estabelecer de uma política de exclusivos para as lojas próprias, de modo a criar alguma vantagem para os investidores na linha de retalho da Aerosoles;
- encontrar os investidores necessários para que a empresa que iria explorar a rede de retalho pudesse ter uma estrutura equilibrada de capitais;
- organizar uma estrutura nos diferentes mercados que pudesse dinamizar a rede de retalho;
- controlar a política global de comercialização e gerir no terreno os problemas que pudessem advir tanto a nível de abastecimentos, como ainda de publicidade, escolha de colecções, inspecção de funcionamento de lojas, e assistência a possíveis investidores da rede de *franchising*.

Destes obstáculos principais derivaram ainda a título subsidiário a falta de conhecimento do mercado e as dificuldades inerentes à gestão do próprio projecto,

nomeadamente no que diz respeito ao estabelecimento de políticas de produtos e de preços, tanto para as lojas como para a restante cadeia de distribuição.

Para contornar estes obstáculos foi determinante no sucesso da cooperação a estrutura flexível e profissional, o diálogo fácil, a transparência de processos, a simplicidade e celeridade de decisão e a complementaridade de objectivos.

De entre estes aspectos, há um que em simultâneo foi identificado como critério de escolha do parceiro: a complementaridade de objectivos, mas existe outro que foi a idoneidade.

Por último, quanto à percepção de Duarte (2001) sobre o acordo, o empresário refere que o relacionamento com o FIEP permitiu o financiamento da implantação da rede de lojas Aerosoles, e continua a ser importante como fonte de capitais próprios de molde a manter a estrutura financeira da empresa equilibrada, sendo possível que num futuro próximo essa colaboração possa ser reforçada de molde a montar a engenharia financeira que permita ao grupo levar a cabo outros investimentos na área comercial.

4.6. Análise e discussão do caso Aerosoles

Os resultados do estudo à cooperação empresarial no grupo Aerosoles revelam a existência de dois acordos de cooperação celebrados, um entre a What's What Portugal, Comércio e Desenvolvimento de Calçado, S.A. e a Aerogroup International Inc.; e outro entre a Aeroshoes, Distribuidores de Calçado S.A., a Aerogroup International Inc. e o FIEP, Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas, SGPS, S.A..

Da análise das respostas obtidas, constata-se que ambos os acordos de cooperação são internacionais, devido à nacionalidade das empresas parceiras (norte americanas). Já quanto ao sector de actividade, muito embora o grupo Aerosoles seja de base industrial, os acordos enquadram-se no domínio comercial, devido ao sector a que pertencem as empresas promotoras, sendo que o segundo acordo também apresenta uma significativa componente financeira, devido ao papel desempenhado pelo FIEP. De acordo com dados da Comissão Europeia (1992), é precisamente neste domínio que as empresas

mais cooperam (cerca de 50 por cento dos acordos identificados são comerciais), contudo, relativamente aos parceiros o estudo refere a predominância de parceiros alemães, não referindo nunca a existência de casos de cooperação envolvendo empresas norte americanas, como no caso do grupo Aerosoles.

Relativamente às restantes características das empresas promotoras dos acordos de cooperação, constata-se estarem localizadas no distrito de Aveiro, serem grandes empresas, afectas ao sector comercial, empregando em média 34,5 trabalhadores, na sua maioria do sexo masculino. Quanto à natureza jurídica, são ambas sociedade anónimas, com uma diferença apenas no que diz respeito à propriedade: uma é detida a 100 por cento por pessoas singulares portuguesas, outra tem investidores estrangeiros no seu capital. Também o produto é o mesmo para as duas, ou seja, calçado de moda para senhora e com conforto e qualidade. As vendas, no caso da What`s What Portugal, Comércio e Desenvolvimento de Calçado, S.A., destinam-se a praticamente todo o mundo, já a Aeroshoes, Distribuidores de Calçado S.A., vende quase exclusivamente para a União Europeia.

Desta forma, de acordo com Hout *et al.* (1982) e Yip (1989), poder-se-á afirmar relativamente à What`s What Portugal, Comércio e Desenvolvimento de Calçado, S.A. que é uma empresa global, não apenas por vender para uma grande parte do mundo, mas também por apresentar um produto padronizado que não necessita de grande adaptação às necessidades locais, e ainda por utilizar uma estratégia de marketing uniforme para todos os países. Já a Aeroshoes, Distribuidores de Calçado S.A., é uma empresa internacional, pois possui unidades produtivas em vários países e adopta estratégias de *marketing* e de combate à concorrência com relativa independência em cada país em que opera.

Quando comparadas com outras empresas congéneres da região, poder-se-á concluir que a What`s What Portugal, Comércio e Desenvolvimento de Calçado, S.A. e a Aeroshoes, Distribuidores de Calçado S.A., apresentam diferenças significativas, nomeadamente:

- quanto à dimensão; em Aveiro predominam as pequenas empresas;

- quanto à mão de obra; na região as empresas são de mão-de-obra intensiva e predominantemente feminina;

- quanto ao destino da produção; as empresas da região vendem essencialmente para o mercado doméstico.

No âmbito nacional, a What`s What Portugal, Comércio e Desenvolvimento de Calçado, S.A. destaca-se das suas concorrentes portuguesas pela capacidade que revela de penetração também em mercados de elevado poder de compra, como, por exemplo, o Japão.

Também quanto à cooperação propriamente dita estes acordos apresentam algumas diferenças, relativamente à revisão da literatura. De facto, de acordo com a Comissão das Comunidades Europeias (1992), as empresas que mais cooperam são industriais e os parceiros privilegiados são os comunitários.

A What`s What Portugal, Comércio e Desenvolvimento de Calçado, S.A. procurou através da licença de exploração diminuir as dificuldades de ordem organizacional sentidas mostrando-se, relativamente à estratégia de cooperação adoptada, em concordância com Hermosilla e Solá (1996).

Contudo, enquanto que os autores acima referidos enunciavam como vantagens conseguidas através da adopção desta estratégia a possibilidade de dispor de um produto competitivo, o suprimento de deficiências a nível de tecnologia própria, a melhoria da imagem da empresa e a possibilidade de intensificar a acção comercial, a empresa What`s What Portugal, Comércio e Desenvolvimento de Calçado, S.A., segundo Duarte (2001), apresenta como vantagens resultantes da adopção desta estratégia a possibilidade de diluir riscos, a repartição dos custos em I&D e o aproveitamento de economias de escala.

O acordo estabelecido entre a Aeroshoes, Distribuidores de Calçado, S. A. e o FIEP, visa apoiar na implantação de uma rede a retalho na Europa do tipo *franchising*. No que se refere a este acordo a empresa cooperante referiu que ao seguir esta estratégia tinha como finalidade um melhor conhecimento do cliente final, estando em concordância

com Minkler (1992), que justifica o estabelecimento deste tipo de contratos pela necessidade de informação acerca dos mercados locais.

A empresa promotora vê neste acordo uma forma de enfrentar restrições de capital, e aumentar a dimensão, em tudo concordante com o referido por Oxenfelt e Kelly (1969), Ozanne e Hunt (1971) e Caves e Murphy (1976).

Apesar de vários autores, tais como Alchian e Demsetz (1972), Jensen e Meckling (1976) e Rubin (1978) referirem o *franchising* como uma forma de resolver problemas de supervisão e controlo dentro da empresa, no presente estudo e relativamente a este acordo as empresas não evidenciam, tal como afirma Duarte (2001), sequer este objectivo.

De acordo com o Instituto de Informação em Franchising (1999), este tipo de estratégia de cooperação encontra-se representada em diversos sectores e negócios, nomeadamente na restauração, comércio de pronto-a-vestir e acessórios de moda, comércio de produtos para a casa e decoração, imobiliária, serviços de consultoria, automóveis, ensino e formação, mostrando-se este acordo inovador, uma vez que ainda não havia sido referida a adopção desta estratégia de cooperação no negócio do calçado.

4.7. Conclusões e implicações do estudo

O Grupo Aerosoles tem celebrados dois acordos de cooperação envolvendo duas das suas maiores empresas, a What's What Portugal, S.A. e a Aeroshoes, S.A., sendo as duas sociedades anónimas e empresas de grande dimensão.

Os acordos de cooperação identificados são ambos internacionais e enquadram-se no domínio comercial.

Os parceiros envolvidos são, num caso uma empresa americana e noutro caso uma empresa americana e outra portuguesa. No primeiro caso o acordo é entre um fornecedor e um cliente. Já no segundo caso o acordo estende-se a uma empresa de capital de risco.

Quanto ao tipo de acordo, identificou-se uma licença de exploração e um acordo de capital de risco.

Os critérios de escolha dos parceiros apontados são a existência de relações comerciais anteriores entre as empresas, a complementaridade dos negócios, as características inovadoras do produto licenciado, a complementaridade de objectivos e a idoneidade.

Como objectivos apurou-se a necessidade de diminuir a dependência da rede de distribuição, de aproximar ao cliente final, de aumentar a notoriedade da marca e responder a uma dinâmica estabelecida por alguns clientes dos actuais importadores, eles próprios interessados em abrir lojas Aerosoles, de desenvolver e comercializar novos produtos e entrar rapidamente em novos mercados.

Relativamente aos factores motivadores foram identificados a incerteza da rentabilidade dos investimentos em I&D, a globalização do mercado e o mercado único europeu.

Os obstáculos, encontrados foram de ordem organizacional e de afirmação negocial, sobretudo devido às características de Portugal, nomeadamente:

- localização geográfica periférica;
- reduzida dimensão enquanto mercado;
- imagem desfavorável a nível internacional.

Além destes, identificaram-se ainda como obstáculos a falta de conhecimento do mercado e as dificuldades inerentes à gestão do próprio projecto, nomeadamente no que diz respeito ao estabelecimento de políticas de produtos e de preços, tanto para as lojas como para a restante cadeia de distribuição.

As vantagens apuradas foram a repartição de largos investimentos em I&D necessários para actividades específicas, a diluição de riscos, uma eficiente criação de economias de escala, a especialização e/ou racionalização, a possibilidade de entrada em novos mercados, o reforço do capital e a partilha do risco.

CAPÍTULO V. CONCLUSÃO

5.1. Introdução

Neste capítulo, tendo em conta os objectivos e as questões da investigação, apresentam-se as conclusões principais do trabalho, assim como as suas limitações, a partir das quais se fazem sugestões para investigação futura.

5.2. Conclusões principais

O presente trabalho integra um estudo sobre a cooperação empresarial nas empresas do Grupo Aerosoles, procurando demonstrar qual ou quais as estratégias são seguidas e quais as formas de cooperação são adoptadas pelas empresas envolvidas neste tipo de processos. Desta forma, o estudo foi desenhado em função das empresas envolvidas, das estratégias por estas seguidas, bem como das características, vantagens e desvantagens da forma de cooperação que têm seguido a nível nacional e internacional.

A investigação foi efectuada junto das empresas promotoras, aliás, seleccionadas intencionalmente, por haver prévio conhecimento da actividade que desenvolviam, do ramo de actividade em que estavam inseridas e também por estarem envolvidas em processos de cooperação a nível internacional.

Para a recolha de dados os instrumentos utilizados foram o inquérito por questionário e a entrevista. O questionário contou essencialmente com perguntas fechadas, agrupadas em 4 grupos: a identificação da empresa promotora, a identificação da empresa parceira, a cooperação e, por último, a percepção sobre o acordo de cooperação.

A entrevista, por sua vez, integra um conjunto de perguntas abertas, com a intenção de reunir a percepção acerca dos acordos de cooperação. O levantamento destes dados ocorreu durante o período de Janeiro a Dezembro de 2001.

Os resultados obtidos permitem que se conclua que, no caso do Grupo Aerosoles, as empresas cooperam da forma que se apresenta de seguida. As conclusões são

apresentadas tendo em conta os objectivos e as questões da investigação formuladas para este trabalho e apresentadas no capítulo III.

Assim, a avaliar pelo volume de negócios, pelo código de actividade económica (CAE), e pela natureza jurídica, relativamente às características das empresas promotoras e parceiras dos acordos de cooperação, estas são grandes empresas comerciais e predominantemente sociedades anónimas.

Quanto ao tipo, os parceiros dos acordos de cooperação empresarial são empresas estrangeiras, sendo que num dos casos envolve também uma empresa portuguesa, mas com características específicas, tendo em vista o apoio à internacionalização da economia portuguesa.

Como critérios que conduziram à escolha destes parceiros, identificou-se que foram preponderantes, o facto de existirem anteriormente relações comerciais entre as empresas, a complementaridade de negócios e de objectivos, as características inovadoras do produto licenciado e a idoneidade.

Os objectivos da cooperação foram desenvolver e comercializar novos produtos, entrar rapidamente em novos mercados, diminuir a dependência da rede de distribuição, aproximar ao cliente final, aumentar a notoriedade da marca e responder a uma dinâmica estabelecida por alguns clientes actuais, eles próprios interessados em abrir lojas Aerosoles

Os factores que incentivaram as empresas a cooperar foram a incerteza da rentabilidade dos investimentos em I&D e a globalização do mercado.

Os factores determinantes no sucesso do relacionamento estabelecido foram a informalidade de relacionamento, a estrutura flexível e profissional, o dialogo fácil, a transparência de processos, a simplicidade e celeridade de decisão e a complementaridade de objectivos.

Os obstáculos à cooperação empresarial identificados foram num dos casos, obstáculos de ordem organizacional e de afirmação negocial das empresas do Grupo Aerosoles, devido às características de Portugal, tais como a localização geográfica periférica, a

reduzida dimensão enquanto mercado, a imagem desfavorável a nível internacional. No outro caso, os obstáculos derivaram da falta de conhecimento do mercado e as dificuldades inerentes à gestão do projecto, designadamente no que diz respeito ao estabelecimento de políticas de produtos e de preços, tanto para as lojas como para a restante cadeia de distribuição.

As vantagens dizem respeito à repartição de largos investimentos em I&D necessários para actividades específicas, a diluição de riscos, uma eficiente criação de economias de escala, a especialização, a possibilidade de entrada em novos mercados e a partilha de capital e de riscos.

As formas de cooperar adoptadas pelas empresas analisadas foram a licença de exploração e um outro acordo do tipo capital de risco, sendo que indirectamente as empresas também se relacionam pela via do *franchising*.

A percepção que Duarte faz dos acordos é a de que não pode dissociar a performance da empresa da marca que lhe está associada. Esta constitui-se como um pilar de toda a estrutura da empresa cujo objectivo fundamental é acrescentar valor mediante a comercialização de produtos com uma identidade muito marcada (flexibilidade, materiais naturais e macios e design próprio) a que lhe associam um nome que faz parte do pacote de abordagem ao mercado. A associação com a empresa norte americana apresenta ainda outras vantagens decorrentes das sinergias comuns que se podem auferir a nível de desenvolvimento do produto imagem, corporativa e *marketing*. Toda esta estratégia está pensada para a possibilidade de poder a partir de 2003 aumentar o volume de negócios a uma média anual de 5.6 por cento (preços constantes) até 2006. Por outro lado, o relacionamento com o FIEP permitiu o financiamento da implantação da rede de lojas Aerosoles, e continua a ser importante como fonte de capitais próprios de molde a manter a estrutura financeira da empresa equilibrada, sendo possível que num futuro próximo essa colaboração possa ser reforçada de molde a montar a engenharia financeira que permita ao grupo levar a cabo outros investimentos na área comercial.

5.3. Limitações do estudo

O presente estudo deve ser analisado considerando limitações ao nível metodológico e conceptual. As limitações ao nível metodológico são, de acordo com Yin (1994), as que derivam, da estrutura descritiva do estudo, e que se traduzem na impossibilidade de estabelecer relações de causalidade entre as variáveis e no risco de interpretações erróneas; da estratégia de investigação, o estudo de caso comporta o risco de subjectividade que incorre na avaliação do fenómeno analisado e não permite fazer generalizações; das técnicas de recolha dos dados: quanto ao questionário, este instrumento analisa unicamente os comportamentos verbais. Relativamente à entrevista, nesta técnica existe a possibilidade de contaminação nas respostas do entrevistado.

As limitações ao nível conceptual, por sua vez, derivam do facto de o presente estudo se centrar na análise do Grupo Aerosoles, o que do ponto de vista dos resultados se traduz numa perspectiva unilateral da cooperação, e segundo Easton (1992) o enfoque nas relações bilaterais é um aspecto importante para analisar e compreender as estratégias de cooperação. A este último nível existe ainda outra limitação que se prende com o facto das perspectivas apresentadas, no capítulo IV, serem apenas as do Presidente do Conselho de Administração do Grupo Aerosoles, Dr. Artur Duarte, pelo que algumas respostas podem não reflectir toda a dimensão do problema em análise.

5.4. Recomendações a estudos futuros

Apesar das referidas limitações, o estudo de caso pode constituir de futuro a base de outras investigações, na medida em que permite desenvolver um conjunto de questões que servirão de suporte para outros trabalhos mais específicos. Por exemplo, será que a cooperação pode ser adoptada como estratégia de desenvolvimento de outras empresas em geral e da indústria do calçado em particular? Por conseguinte, em função da estratégia de investigação escolhida para estudar esta pergunta devem ser também alteradas a estrutura e as técnicas de recolha dos dados que melhor se adeqúem à opção tomada.

Ao nível conceptual, e de acordo com Easton (1992), os estudos futuros devem dar enfoque às relações bilaterais entre empresas, dado a importância deste aspecto para a análise e compreensão das estratégias de cooperação. Neste caso em especial, as empresas parceiras devem ser também inquiridas e entrevistadas. A este nível ainda, seria interessante, no futuro, alargar o inquérito e as entrevistas a outros elementos do conselho de Administração, assim como aos funcionários.

APÊNDICE

Inquérito por Entrevista Suportada por Questionário à Cooperação Empresarial

Destinatário: Questionário ao Presidente do Conselho de Administração

Objectivo: Através deste inquérito por questionário pretende-se identificar as práticas de cooperação empresarial analisando casos portugueses e ainda identificar as percepções e expectativas do responsável pelas empresas relativamente à cooperação.

Responsabilidade: As análises, as opiniões e as conclusões a extrair deste questionário são da exclusiva responsabilidade do autor e procuram reflectir as posições expressas pelas empresas respondentes.

Sigilo: Todos os dados são tratados confidencialmente. Nenhuma das entidades respondentes será identificada ou divulgada nominalmente, caso o interlocutor assim o desejar.

Resultados: Caso manifestem interesse será fornecido um relatório síntese deste estudo de campo às empresas participantes (cf. última página deste inquérito).

GRUPO 1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA PROMOTORA

1.1. Designação social:_____

1.2. Data da constituição:_____

1.3. Capital social:_____

1.4. Sector de actividade:

( ) Indústria extractiva;

( ) Indústria transformadora;

( ) Silvicultura;

( ) Agricultura;

( ) Comércio;

( ) Outro. Qual?_____

1.5. Ramo de actividade: _____

1.6. CAE:_____

1.7. Localização (sede, filiais ou outras formas de representação):

_____

_____

_____

1.8. Transformações desde a constituição até à actualidade:

( ) Natureza jurídica;

( ) Forma organizacional;

( ) Designação social;

( ) Outra. Qual?_____

1.9. Distribuição das acções ou partes sociais (em percentagem):

( ) Particulares _____%;

( ) Pessoas colectivas _____%;

( ) Estado _____%;

( ) Outros _____% Quais? _____

1.10. Número actual de trabalhadores (discrimine por sexo): _____

1.11. Volume de negócios (em 2001): _____ euros.

1.12.Dimensão da empresa:

( ) Micro – empresa;

( ) Pequena empresa;

( ) Média empresa;

( ) Grande empresa;

( ) Outra. Qual? _____

1.13. Financiamento:

( ) Capital próprio;

( ) Banco;

( ) Estado;

( ) Bolsa;

( ) Outro. Qual? _____

1.14. Destino da produção (em percentagem de volume de negócios):

( ) Portugal _____%;

( ) União Europeia _____%;

( ) E.U.A. _____%;

( ) Outros _____%. Quais? _____

1.15. Equipamentos utilizados na produção (características de uso: específico ou comum, ligeiro ou pesado):

_____

_____

_____

1.16. Distribuição da produção (em percentagem por meses):

Janeiro _____ % Fevereiro _____ % Março _____ % Abril _____ % Maio _____ % Junho _____ % Julho _____ % Agosto _____ % Setembro _____ % Outubro _____ % Novembro _____ % Dezembro _____ % .

1.17. Produto ou produtos (indicar a designação de acordo com a ficha de produto).

_____

_____

_____

GRUPO II. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA PARCEIRA

2.1. Designação social: _____

2.2. Data da constituição: _____

2.3. Capital social: _____

2.4. Sector de actividade:

( ) Indústria extractiva;

( ) Indústria transformadora;

( ) Silvicultura;

( ) Agricultura;

( ) Comércio;

( ) Outro. Qual?_____

2.5. Ramo de actividade: _____

2.6. CAE:_____

2.7. Localização (sede, filiais ou outras formas de representação):

_____

_____

_____

2.8. Transformações desde a constituição até à actualidade:

( ) Natureza jurídica;

( ) Forma organizacional;

( ) Designação social;

( ) Outra. Qual?_____

2.9. Distribuição das acções ou partes sociais (em percentagem):

( ) Particulares _____%;

( ) Pessoas colectivas _____%;

( ) Estado _____%;

( ) Outros _____% Quais? _____

2.10. Número actual de trabalhadores (discrimine por sexo): _____

2.11. Volume de negócios (em 2001): _____ euros.

2.12. Dimensão da empresa:

( ) Micro – empresa;

( ) Pequena empresa;

( ) Média empresa;

( ) Grande empresa;

( ) Outra. Qual? _____

2.13. Financiamento:

( ) Capital próprio;

( ) Banco;

( ) Estado;

( ) Bolsa;

( ) Outro. Qual? _____

2.14. Destino da produção (em percentagem de volume de negócios):

( ) Portugal _____%;

( ) União Europeia _____%;

( ) E.U.A. _____%;

( ) Outros _____%. Quais? _____

2.15. Equipamentos utilizados na produção (características de uso: específico ou comum, ligeiro ou pesado):

_____

_____

_____

2.16. Distribuição da produção (em percentagem por meses):

Janeiro _____ % Fevereiro _____ % Março _____ % Abril _____ % Maio _____ % Junho _____ % Julho _____ % Agosto _____ % Setembro _____ % Outubro _____ % Novembro _____ % Dezembro _____ % .

2.17. Produto ou produtos (indicar a designação de acordo com a ficha de produto).

_____

_____

_____

GRUPO III COOPERAÇÃO

3.1. Data da celebração do acordo de cooperação: _____

3.2. Tipo de parceiro:

( ) Fornecedor;

( ) Cliente;

( ) Concorrente;

( ) Sócio;

( ) Outro. Qual?_____

3.3. Critérios de escolha do parceiro:

( ) Posição no mercado;

( ) Complementaridade dos negócios;

( ) Relações anteriores existentes;

( ) Outro. Qual? _____

3.4. Objectivos do acordo:

( ) Aumentar a dimensão;

( ) Expandir-se e conseguir melhor acesso à distribuição;

( ) Enfrentar a concorrência;

( ) Entrar rapidamente num novo mercado;

( ) Desenvolver e comercializar novos produtos;

( ) Outro. Qual? _____

3.5. Factores que incentivaram a empresa a fazer o acordo de cooperação:

( ) O avanço tecnológico;

( ) O aumento dos custos;

( ) A incerteza da rentabilidade dos investimentos em I&D;

( ) A diminuição do ciclo de vida do produto;

( ) O aumento da concorrência;

( ) A globalização do mercado;

( ) O mercado único europeu;

( )Outro.

Qual?_____

_____

3.6. Factores determinantes no sucesso da cooperação:

( ) Distribuição equitativa do poder entre as partes;

( ) Parceiros de valia idêntica;

( ) Objectivos estabelecidos;

( ) Cultura organizacional;

( ) Ambientes turbulentos;

( ) Informalidade de relacionamento;

( ) Outro. Qual ? _____

3.7. Obstáculos à cooperação

( ) Falta de conhecimento do mercado;

( ) Falta de conhecimento do parceiro;

( ) Falta de dimensão para actuar no mercado global;

( ) Falta de dimensão para actuar no mercado único europeu;

( ) Dificuldades financeiras;

( ) Dificuldades tecnológicas;

( ) Dificuldades organizacionais;

( ) Outro. Qual ? _____

3.8. Vantagens da cooperação

( ) Repartição de largos investimentos em I&D necessários para actividades específicas;

( ) Acesso a novas tecnologias;

( ) Diluição de riscos;

( ) Cooperação entre a concorrência;

( ) Eficiente criação de economias de escala, especialização e / ou racionalização;

( ) Aceleração da rentabilidade do investimento através de uma mais rápida rotação dos activos da empresa;

( ) Obtenção de novos conhecimentos;

( ) Possibilidade de entrada em novos mercados;

( ) Outra. Qual ? _____

3.9. Forma de cooperação adoptada:

( ) *Joint – venture*;

( ) Fusão/aquisição;

( ) Subcontratação;

( ) *Franchising*;

( ) Licença de exploração;

( ) Outro. Qual ? _____

3.10. Tipo de *joint venture:*

( ) Vertical*: joint venture* entre um comprador e um vendedor num dado estádio de produção;

( ) Horizontal: num mesmo sector e no mesmo estádio de produção duas ou mais empresas formam uma terceira, que é uma nova concorrente;

( ) Conglomerado: a *joint venture* envolve empresas cujos produtos não são, nem substitutos, nem *inputs* uns dos outros;

( ) Teia-de-Aranha: *joint venture* formada por duas ou mais empresas que convergem para um ou mais sócios que formam uma variedade de modelos de cooperação;

( ) Nacionais: parceiros com a mesma nacionalidade;.

( ) Internacionais: parceiros de diferentes nacionalidades.

3.11. Motivos da constituição da *joint venture*:

( ) Aumentar o desenvolvimento das empresas recentemente constituídas e inclusive conquistar mercados internacionais quando houver um sócio estrangeiro;

( ) Diminuir a volatilidade da concorrência;

( ) Racionalizar recursos;

( ) Ultrapassar as limitações impostas pela legislação sobre o investimento estrangeiro;

( ) Fazer face aos elevados custos de inovação tecnológica;

( ) Outro. Qual ? _____

3.12. Objectivos da constituição da *joint venture*:

( ) Comercialização numa nova área geográfica;

( ) Fabrico de novos produtos ou fornecimento de novos serviços;

( ) Acordos de compras, membros concordam em adquirir matérias – primas em conjunto;

( ) Produção comum;

( ) Associações de vendas;

( ) Outro. Qual ? _____

3.13. Objectivos da constituição de uma *joint venture* internacional:

( ) Começo das operações quase de imediato;

( ) Utilização dos canais de distribuição do sócio;

( ) Possibilidade de obtenção de economias de escala;

( ) O capital a ser investido será inferior quando comparado com uma subsidiária;

( ) Outro. Qual ? _____

3.14. Factores determinantes no sucesso de uma *joint venture*:

( ) Poder repartido equitativamente;

( ) Cultura organizacional;

( ) Ambientes turbulentos;

( ) Informalidade de relacionamento;

( ) Outro. Qual ? _____

Fusões/Aquisições

3.15. Tipos de fusões e aquisições:

( ) Horizontal: as empresas envolvidas pertencem ao mesmo sector;

( ) Vertical: a empresa adquire um fornecedor de matéria – prima ou um distribuidor do seu produto;

( ) Geográfica: quando o objectivo do negócio é a internacionalização de actividades, a estratégia consiste em fundir/ adquirir uma empresa noutro país;

( ) Administrativa: fusão/aquisição de uma empresa bem administrada, procurando tirar partido da qualidade de gestão.

3.16. Razões para fazer uma fusão/aquisição:

( ) Valorização das empresas envolvidas;

( ) Obtenção de economias de escala;

( ) Profissionalização crescente da gestão,

( ) Vontade de acção e penetração em novos mercados;

( ) Maior aproveitamento dos recursos em termos energéticos e racionalização das actividades;

( ) Relativa facilidade na obtenção de financiamento para realizar operações de fusão/aquisição;

( ) Outra. Qual ? _____

Subcontratação

3.17 Tipos de subcontratação:

( ) Subcontratação de capacidade ou conjuntural: verifica-se quando uma empresa encarrega outra de produzir, na totalidade, um determinado volume de bens;

( ) Subcontratação de especialidade ou estrutural: a empresa subcontratada é responsabilizada pela execução de alguns produtos, ou mesmo partes de produtos, enquanto que a empresa contratante continua a dirigir o conjunto do processo produtivo;

( ) Subcontratação satélite de tarefas: tratam-se de empresas que efectuam apenas uma tarefa e por vezes para apenas uma empresa contratante. Estas empresas têm capacidade técnica para efectuar determinado trabalho, mas não têm capacidade técnica, organizativa e financeira para diversificar os seus clientes;

( ) Subcontratação de trabalhos: as empresas que adoptam este tipo de subcontratação são em regra empresas com maior autonomia tecnológica do que as anteriores e que desenvolvem trabalhos mecânicos, simples ou complexos;

( ) Subcontratação de fases: a característica que mais sobressai neste tipo de subcontratação é a complexidade da sua produção, que influencia as empresas a se especializarem numa gama restrita e homogénea de componentes;

( ) Subcontratação de produtos ou de fases complexas de alta precisão: neste caso, exige-se que as empresas tenham boa capacidade técnica e de produção, trabalhando maioritariamente para o mercado nacional;

( ) Subcontratação conjunta de projecto e produção: este tipo de subcontratação é geralmente adoptado por empresas de média ou grande dimensão, que têm capacidade de inovação e desenvolvimento. Este tipo distingue-se dos anteriores, pelo facto de ser frequente a sua adopção em subcontratação internacional e também pelo facto de ser em certos casos reduzido a escrito;

( ) Subcontratação mista: este tipo existe quando a empresa pode produzir em subcontratação, mas também fabrica componentes estandardizados;

( ) Estandardização de componentes e da produção de fases: esta situação ocorre se a empresa produz para várias empresas contratantes;

( ) Subcontratação tradicional: que se baseia na produção de peças, por parte da subcontratada, peças essas que serão incorporadas no produto final pela empresa contratante;

( ) Novas formas de subcontratação: a actividade da empresa subcontratada traduz-se em trabalhos periféricos de um determinado processo produtivo, que são efectuados por trabalhadores temporários nas instalações da empresa contratante.

( ) Subcontratação internacional:

- filial de uma multinacional e uma empresa local;
- duas unidades produtivas do mesmo grupo multinacional;
- duas unidades autónomas situadas no mesmo país, mas em que uma delas funciona como intermediária de uma empresa estrangeira;
- duas filiais de diferentes multinacionais.

3.18. Motivos de adopção da subcontratação:

( ) Rentabilizar equipamentos;

( ) Expansão da actividade;

( ) Especialização;

( ) Diversificação da clientela;

( ) Segurança comercial;

( ) Problemas de mercado;

( ) Outro. Qual ? _____

Franchising

3.19. Valor do contrato _____

3.20. Vantagens para o franqueador:

( ) Obtenção de informação local possuída pelo franqueado;

( ) Partilha de risco;

( ) Outra. Qual ? _____

3.21. Desvantagens para o franqueador:

( ) Perda de sigilo;

( ) Redução do controlo;

( ) Perda de padronização;

( ) Outra. Qual ? _____

3.22. Vantagens para o franqueado:

( ) Exploração do mercado da marca;

( ) Aproveitamento de economias de escala;

( ) Facilidade de instalação de unidade e inicio da operação;

( ) Outra. Qual ? _____

3.23. Desvantagens para o franqueado:

( ) Regras do franqueador;

( ) O seu sucesso depende do sucesso do franqueador;

( ) Pouca liberdade para iniciativas individuais.

Licença de exploração

3.24. Vantagens da adopção da licença de exploração:

( ) Suprimento de deficiências a nível da tecnologia própria;

( ) Possibilidade de dispor de um produto, processo ou serviço competitivo;

( ) Possibilidade de intensificar a acção comercial;

( ) Melhoria da imagem da empresa, devido à associação com uma marca de prestigio;

( ) Outra. Qual? _____

3.25. Objectivos do estabelecimento de uma licença de exploração:

( ) Suprir as deficiências da empresa para desenvolver um produto serviço ou processo próprio;

( ) Adquirir não só a marca ou patente, mas também a imagem associada;

( ) Aumento da quota de mercado;

( ) Outro. Qual?_____

GRUPO IV. PERCEPÇÃO SOBRE OS ACORDOS DE COOPERAÇÃO

Pretende-se que dê, claramente, a sua opinião sobre estes acordos de cooperação. Pede-se, por isso, que responda a cada uma das seguintes perguntas sem se preocupar com a subjectividade das suas respostas.

4.1. Qual a sua previsão para o que irá suceder na empresa que dirige no longo prazo (mais de 3 anos) por via directa ou indirecta do acordo de cooperação.

_____

_____

_____

_____

4.2. Que erros acha que poderiam ter sido evitados?

_____

_____

_____

_____

4.3. Voltaria a estabelecer acordos deste tipo? Porquê?

_____

_____

_____

4.4. Os objectivos foram cumpridos?

_____

_____

_____

_____

4.5. Qual a avaliação global que faz dos acordos celebrados?

_____

_____

_____

Caso pretenda receber os resultados deste estudo indique o seu contacto:

Nome: _____

Função na Organização: _____

Endereço Electrónico: _____

Endereço Postal: _____

Telefone: _____

Fax: _____

Muito obrigado pela colaboração

O Mestrando

Eduardo Manuel de Almeida Leite

BIBLIOGRAFIA

Alchian, A. e Demsetz H. (1972). *Production, Information Costs an Economic Organization*. American Economic Review, Vol. 62, pp. 777-795.

Anderson, E. (1990). *Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance.* In Sloan Management Review, vol. 31, n. º 2, pp. 19-30.

APICCAPS, (1999). A Indústria Portuguesa do Calçado. Lorga Comunicação.

Aaker, D. (1995). *Strategic Market Management*. New York, John Wiley & Sons.

Allio, R. (1989). *Formulating Global Strategy.* Planning Review, Mar/Abr/89.

Andrez, J. (1995). Cooperação: a envolvente para criar a dimensão virtual. O caso específico das redes de cooperação. In Pequena e Média Empresa (Julho –Setembro), III Série, N.º 17, pp. 12-16.

Badarocco, JR. e Joseph, L. (1991). *The Knowledge Link – How Firms Compete Through Strategic Alliances*. Harvard Business School Press, Boston.

Bastardo, C. e Gomes, A. (1990). Fusões e Aquisições (M&A) – Uma Abordagem de Avaliação de Empresas. Lisboa. Texto Editora.

Berthomieu, C. *et al.* (1982). *Structure Industrielle et Sous – Traitance, Paris*, PUF.

Bleeke, J. e Ernst, D. (1991). *The Way to Win in Cross- Border Alliances*. Harvard Business Review, Nov/Dez/91.

Bleeke, J. e Ernst, D. (1993). *The death of the Predator*. In Bleeke, Joel e Ernst, David (eds.) (1993), Collaborating To Compete – Using Strategic and Acquisitions in the Global Marketplace, Jhon Wiley & Sons, New York, pp. 1-9.

Bleeke, J. e Ernst, D. (1993). *The Way to Win Cross-Border Alliances*. In Bleeke, Joel e Ernst, David (eds.) (1993), Collaborating To Compete – Using Strategic and Acquisitions in the Global Marketplace, Jhon Wiley & Sons, New York, pp. 17-34.

Boy, D. (1978). *Le Liens de Subordination dans la sous – Traitance*. Universidade de Nice, Mémoire.

Brito, C. (1993). Estratégias de Internacionalização e de Cooperação Empresarial. Investigação, Gestão. Porto. Faculdade de Economia.

Brass, D. e Burkhardt, M. (1992). *Centrality and Power in Organizations*. In Nohria, Nitin e Eccles, Robert G. (eds.) (1992), Networks and Organizations – Structure, Form, and Action, Harvard Business School Press, Boston, pp. 191-215.

Brickley, J. e Dark, F. (1987). *The Choice of the Organizational Form: The Case of Franchising*. Journal of Financial Economics, Vol. 18, pp. 401-420.

Broda, J. (1977). *La Problématique de la Sous – Traitance et du Travail Temporaire. Analyse d'un cas : La Zone de Fos et le Systeme Solmer*. Universidade de Aix en provence, Tese.

Carney, M. e Gedajlokik, E. (1991). *Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations*. Strategic management Journal, vol. 42, pp. 572-586.

Castro, M. (1993). Cooperação entre Empresas: da Necessidade à Estratégia – Comunicação Apresentada nas I Jornadas da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 28-29 de Abril de 1993.

Caves, P. e Murphy, W. (1976). *Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets*. Southern Economic Journal, vol. 42, pp. 572-586.

Cherto, M. (1989). *Franchising: Revolução no Marketing*. São Paulo: McGrawHill.

Combs, J. e Ketchen, D. (1999). *Can Capital Scarcity Help Agency Theory Expl Franchising?* Revisiting the Capital Scarcity Hypothesis. Academy management Journal, Vol. 42, n.º 2, pp. 196-207.

Comissão das Comunidades Europeias, (1992). Guia prático da cooperação transnacional, Bruxelas.

Contractor, F. e Lorange, P. (1988). *Competition vs Cooperation: a Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully – Owned Investments and Cooperative*

Relationships. In Management International Review – Journal of International Business, N.º Especial 1988, pp. 5-18.

Contractor, F. e Lorange, P. (1988). *Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures*. In Contractor, Farok J. e Lorange, Peter (eds) (1988), Cooperative Strategies in International Business – Joint Ventures and Techonology Partnerships between Firms, Lexington Books, New York, pp. 3-28.

Constantinovitch, B. (1988). *Le Partenariat dans les Relations Contractuelles entre les Constructeurs Automobiles et leurs sous – traitants en l`europe de la sous traitance*. Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias (task – force).

Cook, K. e Emerson, R. (1984). *Exchange Networks and the Analysis of Complex Organizations*. In Research in the Sociology of Organizations. Vol. 3 JAI Press, Conn, pp. 1-30.

Comission of the European Communities, (1991). *Final Report (Document): The Impact of Joint Ventures on Competition - The Case of Petrochemical Industry in the EEC*.

Douglas, S. e Craig, S. (1995). *Global Marketing Strategy*. Edição Internacional. Mcgraw-Hill, New – York.

Draetta, H. (1985). *Il Dirrito dei Contratti Internazionali. La Cooperazione tra Imprese*, Padova, Cedam.

Devlin, G. e Bleacklei, M. (1988). *Strategic Alliances – Guidelines for Success*. In Long Range Planning (October), Vol. 21, N.º 5, pp. 18-23.

Del Monte, A. (1977). In A. Del Monte e M. Raffa, Teconologia e Decentramento Produtivo. Turim, Rosenberg e Sellier.

Easton, G. (1992). *Industrial networks: a review*. In Axelsson, Bjorn e Easton, Geoffrey (eds.) (1992), Industrial Networks – A New View of Reality,m Routledge, London, pp. 3-27.

Exame (2002). 500 Maiores & Melhores. Edição Especial, Junho, n.º 7. pp. 119-162.

Farjat, G. (1982). *Droit Economique*. Paris, PUF.

Freire, A. (1999). A Internacionalização - Desafios para Portugal. Braga. Verbo.

Freire, A. (1997). Estratégia Sucesso em Portugal. Lisboa. Verbo.

Fonseca, *et al.* (2001). Curtumes, Calçado e Marroquinaria em Portugal. 1.ª ed., INOFOR.

Gugler, P. (1992). *Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage*. In Long Range Planning, vol. 25, n. ° 1, pp. 90-99.

Gugler, P. (1992). *Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage*. In g Range Planing, vol.24, n. ° 4, pp. 130-144.

Gemidis, D. (1980). *La Sous – Traitance Internationale: une nouvelle forme d'vestissement*. Paris, OCDE.

Gomes-Casseres, B. (1994). *Group Versus Group: how Alliance Networks Compete*. In Harvard Business Review (July-August), Vol. 72, N.° 4, pp. 62-74.

Harrigan, K. (1988). *Joint Ventures and Competitive Strategy*. In Strategic Management Journal, vol. 9.

Hakansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Wiley & Sons. Chichester.

Hermosilla, A. e Solá, J. (1996). Cooperação Empresarial, IAPMEI, Ministério da Indústria e Energia.

Hergert, M. e Morris, D. (1988). *Trends in International Collaborative Agreements*. In Contractor, Farok J. e Lorange, Peter (eds.) (1988), Co-Operative Strategies in International Business – Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms, Lexington Books, New York, pp. 99-109.

Holmes, J. (1986). *The Organization and Location Structure of Production Subcontracting*. In A. Scott e M. Storper (org.), Producting Work, Territory – The Geographical Anatomy of Industrial Capitalism, Boston, Allen e Unwin.

Holder, R. (1989). *The Global Corporation – a Strategy for the "90s" – Vital Speeches of the Day* – vol. LVI – Dez, 01, 1989, n.º 4.

Hout, T. *et al*, (1982). *How Global Companies Win Out*. Harvard Business review, Set/Out/82, vol. 60 n.º 5.

Instituto de Informação em Franchising, (1999). Directório de Oportunidades em Franchising 1999. Suplemento da Executive Digest, Edição Especial sobre Franchising.

Ikeda, M. e Lecler, Y. (1984). *Modernization Industrielle et Sous – Traitance au Japan*. Sciences Sociales du Japan Contemporain, 6.

Jarillo, C. (1993). *Strategic Networks – Creating the borderless organization*. Butterworth Heinemann, Oxford.

Jordão, J. (2000). *Strategor: Política Global da Empresa*. Lisboa. Publicações D. Quixote.

Jensen M. e Meckling, W. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics, Vol. 3, pp. 305-360.

Johnson, G. e Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy – Text and Cases*. Prentice-Hall, Hertfordshire.

Kaufmann, P. e Lafontaine, F. (1994). *Costs of Control: The Source of Economic Rents for McDonald`s Franchisees*. Journal of Law and Economics, Vol. 37, pp. 417-453.

Klein, B. *et al.* (1978). *Vertical Integration, Appropriable Rents and Competitive Contrating Process*. Journal of Law and Economics, Vol. 21, pp. 297-326.

Klein, B. (1995). *The Economics of Franchise Contracts*. Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization, Vol. 2, pp. 9-38.

Lafontaine, F. (1992). *Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results*. Rand Journal of Economics, vol. 23, n.º 2, pp. 263-283.

Leite, J. (1990). *Direito do Trabalho e da Segurança Social*. Coimbra, Serviços Sociais da Universidade de Coimbra.

Lipietz, A. e Leborgne, D. (1988). *L`aprés fordisme et son espace*. Paris, CEPREMAP, 8807.

Long, M. e Malitz, I. (1985). *The Investiment Financing Nexus : Some Empirical Evidence*. Midland Corporate Finance Journal, Vol. 3, pp. 53-59.

Lorenzoni, G. (1982). *Una tipologia di produzioni in conto terzi nel settore metalmeccanico*. In Bellandi *et al.*, Restruturazioni Industrialli e Rapporti fiza Imprese, Milão, Franco Angeli.

Lynch, P. (1989). *The practical Guide to Joint – Ventures ad Corporate Alliances*- cap. 1 e 2, pp. 3 – 31, Wiley & Sons, New York.

Lynch, Robert P. (1989). *The Pratical Guide to Joint-Ventures and Corporate Alliances*. Cap. 1 and 2 pp. 3-31, John Wiley & Sons, New York.

Lyons, M. (1991). *Joint Venture as Strategic Choice – A literature Review*. In long Range Planing, vol. 24, n.º 4, pp. 130-144.

Marques, L. (1992). Subcontratação e Autonomia Empresarial: um Estudo sobre o Caso Português. Porto, 415 ed, Edições Afrotamento.

Martin, R. (1988). *Franchising and Risk Management*. American Economic Review, Vol. 78, pp. 954-968.

Martin, R. e Justis, R. (1993). *Franchising, Liquidity Constraints and Entry*. Applied Economics, vol. 25, pp. 1269-1277.

Mathewson, G. e Winter, R. (1985). *The Economics of Franchise Contracts*. Journal of Law and Economics, Vol. 28, pp. 503-526.

Mateus, A. (2000). Internacionalização: Fundamentos e Caminhos para estar no Mundo. Texto da 2.ª conferência do FIEP.

Melo, M. e Duarte, T. (2001). O Calçado em Portugal – Uma Análise da Competitividade. Série GEPE. Dinâmicas Sectoriais.

Minkler, A. (1992). *Why Firms Franchise: A Search Cost Theory*. Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 148, pp. 240-259.

Minkler, A (1990). *An Empirical Analysis of a Firm`s Decision to Franchise*. Economic Letters, Vol. 34, pp. 77-82.

Minkler, A. e Park, T. (1994). *Asset Specificity and Vertical Integration*. In Franchising. Review of Indutrial Organization, Vol. 9, pp. 409-423.

Ministério da Industria e Energia, (1993). Indústria Portuguesa e o Mercado Único: Factores de Competitividade, (Julho), Gabinete de Estudos e Planeamento.

Myers, S. (1977). *Determinants of Corporate Borrowing*. Journal of Financial Economics. Vol. 5, pp. 147-175.

Myers, S. (1984). *The Capital Structure Puzzle*. Journal of Finance, Vol. 39, n.º 3, pp. 575-593.

Nonaka, I. (1991). *The Knowledge Creating Company*. In Harvard Business Review, Nov/Dez.

Norton, S. (1988). *An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form*. Journal Business, Vol. 61, pp. 187-218.

Norton, S. (1995). *Is Franchising a Capital Structure Issue?* Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization, Vol. 2, pp. 75-101.

Oxenfeldt, A. e Kelly, A. (1969). *Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly – Owned Chains?* Journal of Retailing, Vol. 44, pp. 69-87.

OECD, (1986). *Competition Policy and Joint Ventures*. Paris.

Ozanne, U. e Hunt, S. (1971). *The Economic Effect of Franchising*, U. S. Senate, Select Commitee on Small Business, Washington D. C.: U. S. Government Printing Office.

Pereira, A. (1988). O Contrato de Joint-venture. Colecção ICEP 4.

Porter, M. (1994). Construir as Vantagens Competitivas de Portugal. Monitor Company.

Porter, M. (1986). *What is strategy?* Harvard Business Review, Novembro – Dezembro.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Macmillan Press ltd, London.

Pfeffer, Jeffrey e Nowak, (1976). *Joint Ventures and Interorganizational Interdependence.* In Administrative Science Quartely, vol. 21 (September), pp. 398-418.

Pizam, A. (1994). *Planning a Tourism Research Investigation.* In: Ritchie, J. R. and Goeldner, C. R. (eds.). Travel, Tourism, and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers. Chichester, John Wiley & Sons, pp. 91-104.

Rasmussen, U. (1988). *Holdings e Joint Ventures*. São Paulo. Ed. Aduaneiras.

Roos, J. (1989). *Cooperative Venture Formation Processes: Characteristics and Impact on performance*. Dissertation for Doctor's degree, in business Administration, Stockholm School of Economics.

Rubin, P. (1978). *The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract.* Journal of law and Economics, Vol. 21, pp. 223-233.

Scharf, C. (1981). *Acquisitions, Mergers, Sales and Takeovers*, cap. 1 – Types of Acquisitions and Definitions – Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, NJ.

Selada, C. *et al* (1998). A Dinamização da Cooperação Inter-Empresarial no Sector de Componentes de Automóvel: O Caso de Estudo ACECIA, ACE. Itec.

Teixeira, S. (1998). Gestão das Organizações. Lisboa. Mcgraw-Hill.

Urban, S. e Vendemini, S. (1992). *European Strategic Alliances: Co-operative Corporate Strategies.* In the New Europe, Blackwell, Oxford.

Vennin, B. e Banville, E. (1973). *Pratiques et Signification de La Sous – Traitance dans la Industrie Automobile en France*, St. Etienne, Ed. Cresal.

Walker, G. (1988). *Network Analysis for Cooperative Interfirm Relationships*. In Contractor, Farok J. e Lorange, Peter (eds.) (1988), Co-operative Strategies in International Business – Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms, Lexington Books, New York, pp. 227-240.

White, H. (1992). *Agency as Control in Formal Networks*. In Nohria, Nitin e Eccles, Robert G. (eds.) (1992), Networks and Organizations – Structure, Form, and Action, Harvard Business School Press, Boston, pp. 92-117.

Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarquical Analyses and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.

Williamson, O. (1988). *Corporate Finance and Corporate Governance*. Journal of Finance, vol. 43, pp. 567-591, New York: The Free Press.

Wright, E. (1979). Classe, Crise e Estado, Rio de Janeiro, Zahar.

Wortzel, H. e Wortzel, L. (1988). *Globalizing Strategies for Multinationals from Developing Countries* – Columbia Journal of World Business, Spring.

Yoshino, M. e Rangan, S. (1995). *Strategic Alliances – Na Enterpreneurial Approach to Globalization*. London, Harvard Business School Press.

Yin, R. (1994). *Case Study Research, Design and Methods*. 2.ª Edição. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Yip, G. (1989). *Global Strategy...in a World of Nations?* Sloan Management Review, Fall.

Yip, G. *et al.* (1988). *How to Take your Company to the Global Market*. Columbia Journal of World Business, Winter.