

**Universidade do Minho**

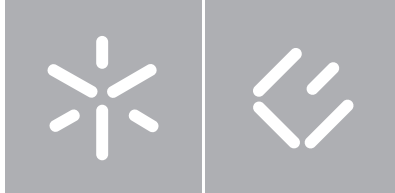
Escola de Economia e Gestão

João Carlos de Sousa Areias

**Cooperação e Capacidade Competitiva  
em Redes Industriais**

Redes, Projectos e Díades na Indústria Têxtil  
e do Vestuário





**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

João Carlos de Sousa Areias

**Cooperação e Capacidade Competitiva  
em Redes Industriais**

Redes, Projectos e Díades na Indústria Têxtil  
e do Vestuário

Tese de Doutoramento

Ciências Empresariais / Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho efectuado sob a orientação do

**Professor Doutor Vasco Eiriz**

Com a co-orientação da

**Professora Doutora M<sup>a</sup> Elisabete Cabeço Silva**

## **DECLARAÇÃO**

**Nome**

João Carlos de Sousa Areias

**Endereço electrónico**

jsareias@gmail.com

**Telefone**

914104894

**Número do Bilhete de Identidade**

10146296

**Título da Tese de Doutoramento**

Cooperação e Capacidade Competitiva em Redes Industriais  
Redes, Projectos e Díades na Indústria Têxtil e do Vestuário

**Orientadores**

Professor Doutor Vasco Eiriz

Professora Doutora M.<sup>a</sup> Elisabete Cabeço Silva

**Ano de Conclusão**

2009

**Designação do Ramo de Conhecimento do Doutoramento**

Doutoramento em Ciências Empresariais – Marketing e Gestão Estratégica

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA TESE.

Universidade do Minho, 12 de Maio de 2009

Assinatura:

## **Dedicatória**

Em memória do meu avô, João Evangelista de Sousa.

## **Agradecimentos**

À Ana Margarida, pela motivação, empenho e apoio incansável e incondicional que sempre me transmitiu, sem qualquer hesitação, bem como pela compreensão e paciência com que sentiu a minha ausência em tantos momentos.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Vasco Eiriz, pela forma irrepreensível como sempre me orientou, acompanhou, aconselhou, apoiou e motivou ao longo de todo o doutoramento.

À minha co-orientadora, a Professora Doutora Maria Elisabete Cabeço e Silva, que sempre demonstrou o seu apoio e confiança, acompanhando-me de forma incondicional na prossecução dos meus estudos.

À minha Mãe e ao meu Pai, pelo carinho, pelo apoio incondicional e pela motivação que sempre me deram.

A todas as empresas e responsáveis que me receberam no seu local de trabalho e me dispensaram o seu tempo, conhecimento, opiniões e perspectivas, bem como pela confiança que demonstraram.

O meu agradecimento a todos os que contribuíram de forma directa e indirecta para a conclusão desta tese, entre os quais conto familiares, amigos pessoais e colegas de doutoramento.

## **Título**

Cooperação e Capacidade Competitiva em Redes Industriais  
Redes, Projectos e Díades na Indústria Têxtil e do Vestuário

## **Resumo**

A relevância dos relacionamentos é uma realidade incontornável na existência de qualquer empresa. Todas as empresas criam, desenvolvem e gerem relacionamentos com outras empresas e organizações de forma mais ou menos rotineira. No entanto, as empresas nem sempre possuem a consciência das implicações que decorrem das redes inter-organizacionais e, ainda menos, das implicações que podem vir a existir. A investigação apresentada nesta tese analisa essas questões, estudando quatro casos desenvolvidos no âmbito da indústria têxtil e do vestuário portuguesa. Os casos são analisados com base em quatro unidades de análise: empresa, díade, projecto e rede de relacionamentos. A análise tem por base um modelo conceptual, designado por modelo de cooperação inter-organizacional, que deriva da revisão da literatura e incorpora os seguintes constructos: actividades, actores e recursos; cooperação inter-organizacional; cooperação estratégica; e capacidade competitiva. A indústria têxtil e de vestuário possui uma elevada expressão ao nível nacional e atravessa um período de acentuada mudança, que está a originar a transição dos paradigmas que serviram de base ao tecido industrial. Recorrendo a dados qualitativos recolhidos através de 45 entrevistas e fontes documentais em 32 empresas, a tese analisa de que forma é possível materializar o desenvolvimento inter-organizacional em rede para gerar capacidade competitiva, perceber como as empresas sentem e reagem à evolução do seu contexto e como a evolução das interações inter-organizacionais é traduzida na estratégia. O contributo da investigação para a teoria é materializado através do modelo conceptual original, do enquadramento dos projectos e das redes de projectos nas redes industriais, do enquadramento da análise inter-organizacional num sector de actividade específico e do desenvolvimento na aplicação das metodologias qualitativas na investigação em ciências empresariais. Em termos empíricos, a investigação vem alertar para a necessidade das empresas pensarem a sua rede de relacionamentos de um forma mais estruturada e como potencial fonte de vantagem competitiva, evidenciando o papel que as díades, os projectos e a rede de relacionamentos desempenham na capacidade competitiva da empresa.





## **Title**

Cooperation and Competitiveness in Industrial Networks  
Networks, Projects and Dyads in the Textile and Clothing Industry

## **Abstract**

The importance of relationships is an inevitable reality in the existence of any firm. All firms create, develop and manage relationships with other firms and organizations on a more or less regular basis. However, firms don't always possess the consciousness of the implications that derive from interorganizational networks, and even less the implications that may arise. The research presented in this thesis analyzes these issues, studying four cases developed within the Portuguese textile and clothing industry. The cases are analyzed based in four units of analysis: firm, dyad, project and relationship network. The analysis is based on a conceptual model, named as model of interorganizational cooperation, which derives from the literature review and incorporates the following constructs: activities, actors and resources; interorganizational cooperation; strategic cooperation; and competitive capacity. The textile and clothing industry possesses a high importance at national level and traverses a period of considerable change, which is originating the transition of the paradigms that served as a basis to the industrial structure. Resorting to qualitative data gathered through 45 interviews and documental sources in 32 firms, the thesis analyzes in which way it is possible to materialize the interorganizational development in a network to generate competitive capacity, understand how firms feel and react to the evolution of their context and how the evolution of the inter-organizational interactions is translated in the strategy. The contribution of the research to the theory is materialized through the original conceptual model, the inclusion of the projects and project networks in the industrial networks, the inclusion of the interorganizational analysis in a specific activity sector, and the development of the application of qualitative methodologies in management science research. In empirical terms, the research calls the attention to the necessity of firms to think their relationship network in a more structured way and as a potential source of competitive advantage, highlighting the role carried out by dyads, projects and the relationship network in the competitive capacity of the firm.



## Índice

PARTE I – INTRODUÇÃO.....	1
1. Introdução.....	3
1.1. Enquadramento e motivação .....	3
1.2. Objectivos e justificação da escolha do tema .....	5
1.3. Importância da investigação .....	7
1.4. Estudo de casos como método.....	8
1.5. Estrutura e organização da tese .....	9
PARTE II – REVISÃO DA LITERATURA.....	13
2. Relacionamentos inter-organizacionais.....	15
2.1. Introdução.....	15
2.2. Relacionamentos e interacções.....	15
2.3. Redes industriais.....	20
2.4. Cooperação inter-organizacional.....	24
2.5. Cooperação estratégica.....	29
2.6. Síntese e conclusões .....	33
3. Projectos e relacionamentos inter-organizacionais.....	35
3.1. Introdução.....	35
3.2. Gestão de projectos.....	35
3.3. Redes de projectos .....	39
3.4. Relacionamentos nas redes de projectos .....	41
3.5. Cooperação nas redes de projectos.....	42
3.6. Síntese e conclusões .....	45
4. Vantagem competitiva e relacionamentos inter-organizacionais .....	47
4.1. Introdução.....	47
4.2. Vantagem competitiva.....	47
4.3. Vantagem competitiva e cooperação inter-organizacional.....	49
4.4. Síntese e conclusões .....	55
PARTE III – MODELO TEÓRICO .....	57
5. Modelo de cooperação inter-organizacional.....	59
5.1. Introdução.....	59
5.2. Conceptualização do modelo.....	59
5.3. Modelo teórico.....	60
5.3.1. Constructos .....	63
5.3.2. Proposições.....	64
5.4. Categorias de análise .....	66
5.5. Síntese e conclusões .....	71
PARTE IV – METODOLOGIA E CONTEXTO.....	73
6. Metodologia.....	75
6.1. Introdução.....	75

6.2.	Determinantes da investigação .....	75
6.2.1.	Síntese do enquadramento teórico .....	75
6.2.2.	Problema de investigação .....	77
6.2.3.	Objectivos, questões e proposições de investigação .....	77
6.2.4.	Determinantes externos .....	81
6.3.	Estratégia de investigação .....	81
6.3.1.	Unidades de análise .....	86
6.3.2.	Seleccção dos casos .....	88
6.3.3.	Acesso e recolha de dados .....	90
6.3.4.	Análise dos dados .....	92
6.3.5.	Critérios de avaliação da investigação .....	96
6.4.	Síntese e conclusões .....	97
7.	Análise da indústria têxtil e do vestuário .....	99
7.1.	Introdução .....	99
7.2.	Descrição geral .....	99
7.3.	Caracterização do contexto internacional .....	107
7.4.	Caracterização do contexto nacional .....	114
7.5.	Síntese e conclusões .....	119
PARTE V – ANÁLISE DE DADOS .....		121
8.	Caracterização e enquadramento dos casos de estudo .....	123
8.1.	Introdução .....	123
8.2.	Rede de relacionamentos .....	123
8.3.	Rede de projectos .....	125
8.4.	Caso de estudo no fornecimento de vestuário .....	127
8.5.	Caso de estudo no têxtil e vestuário .....	140
8.6.	Caso de estudo no têxtil lar .....	151
8.7.	Caso de estudo no têxtil técnico .....	160
9.	Caso de estudo no fornecimento de vestuário .....	169
9.1.	Introdução .....	169
9.2.	Unidades de análise .....	169
9.2.1.	Relacionamentos diádicos .....	170
9.2.2.	Projectos .....	174
9.2.3.	Rede de relacionamentos .....	176
9.3.	Análise dos constructos .....	179
9.3.1.	Actores, actividades e recursos .....	179
9.3.2.	Capacidade de cooperação .....	182
9.3.3.	Cooperação estratégica .....	186
9.3.4.	Capacidade competitiva .....	187
10.	Caso de estudo no têxtil e vestuário .....	191
10.1.	Introdução .....	191
10.2.	Unidades de análise .....	191
10.2.1.	Relacionamentos diádicos .....	192
10.2.2.	Projectos .....	194

10.2.3.	Rede de relacionamentos .....	196
10.3.	Análise dos constructos .....	198
10.3.1.	Actores, actividades e recursos.....	199
10.3.2.	Capacidade de cooperação.....	201
10.3.3.	Cooperação estratégica.....	207
10.3.4.	Capacidade competitiva.....	208
11.	Caso de estudo no têxtil lar .....	215
11.1.	Introdução.....	215
11.2.	Unidades de análise .....	215
11.2.1.	Relacionamentos diádicos .....	216
11.2.2.	Projectos .....	217
11.2.3.	Rede de relacionamentos .....	219
11.3.	Análise dos constructos .....	221
11.3.1.	Actores, actividades e recursos.....	222
11.3.2.	Capacidade de cooperação.....	223
11.3.3.	Cooperação estratégica.....	226
11.3.4.	Capacidade competitiva.....	226
12.	Caso de estudo no têxtil técnico .....	233
12.1.	Introdução.....	233
12.2.	Unidades de análise .....	233
12.2.1.	Relacionamentos diádicos .....	234
12.2.2.	Projectos .....	236
12.2.3.	Rede de relacionamentos .....	242
12.3.	Análise dos constructos .....	245
12.3.1.	Actores, actividades e recursos.....	245
12.3.2.	Capacidade de cooperação.....	247
12.3.3.	Cooperação estratégica.....	250
12.3.4.	Capacidade competitiva.....	251
13.	Análise comparativa dos casos de estudo.....	257
13.1.	Introdução.....	257
13.2.	Unidades de análise .....	257
13.2.1.	Relacionamentos diádicos .....	257
13.2.2.	Projectos .....	260
13.2.3.	Rede de relacionamentos .....	260
13.3.	Análise dos constructos .....	264
13.3.1.	Actores, actividades e recursos.....	264
13.3.2.	Capacidade de cooperação.....	268
13.3.3.	Cooperação estratégica.....	273
13.3.4.	Capacidade competitiva.....	275
13.4.	Síntese e conclusões .....	277
PARTE VI – RESULTADOS, DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES .....		279
14.	Análise das proposições .....	281
14.1.	Introdução.....	281

14.2.	Análise das proposições em cada caso .....	281
14.2.1.	Análise das proposições do caso no fornecimento de vestuário.....	282
14.2.2.	Análise das proposições do caso no têxtil e vestuário.....	294
14.2.3.	Análise das proposições do caso no têxtil lar .....	306
14.2.4.	Análise das proposições do caso no têxtil técnico.....	311
14.3.	Análise comparativa das proposições.....	319
14.4.	Síntese e conclusões .....	335
15.	Conclusões e implicações.....	337
15.1.	Introdução.....	337
15.2.	Conclusões sobre o modelo teórico .....	338
15.2.1.	Constructos, categorias e variáveis.....	339
15.2.2.	Proposições.....	345
15.3.	Conclusões por unidade de análise.....	347
15.3.1.	Conclusões para a empresa.....	347
15.3.2.	Conclusões para a díade .....	348
15.3.3.	Conclusões para o projecto.....	348
15.3.4.	Conclusões para a rede de relacionamentos .....	350
15.4.	Contributos da tese .....	352
15.4.1.	Contributos para a teoria e investigação.....	352
15.4.2.	Contributos para as empresas .....	354
15.5.	Limitações da investigação.....	355
15.6.	Sugestões para investigação futura.....	357
15.7.	Considerações finais.....	359
	Apêndices .....	361
	Apêndice I – Guião da entrevista .....	361
	Apêndice II – Entrevistas realizadas e fontes documentais.....	365
	Apêndice III – Caso no fornecimento de vestuário .....	370
	Apêndice IV – Caso no têxtil e vestuário .....	389
	Apêndice V – Caso no têxtil lar .....	405
	Apêndice VI – Caso no têxtil técnico.....	411
	Apêndice VII – Análise comparativa dos casos de estudo.....	421
	Referências bibliográficas .....	427

## Índice de figuras

Figura 1.1: Estrutura da tese em partes e capítulos .....	11
Figura 2.1: Relacionamento directo e indirecto entre actores .....	18
Figura 2.2: Tipos de relacionamentos inter-organizacionais .....	26
Figura 2.3: Relação entre abordagem e propriedade .....	31
Figura 3.1: Fases e interações no âmbito da gestão de projectos .....	37
Figura 3.2: Sobreposição entre os grupos de processos .....	38
Figura 3.3: Dinâmica da rede de actores nas redes de projectos .....	42
Figura 5.1: Método de estudo de caso .....	60
Figura 5.2: Enquadramento do modelo teórico .....	61
Figura 5.3: Modelo de cooperação inter-organizacional .....	62
Figura 5.4: Categorias de análise do constructo actores, actividades e recursos.....	67
Figura 5.5: Categorias de análise do constructo capacidade de cooperação .....	69
Figura 5.6: Categorias de análise do constructo cooperação estratégica.....	70
Figura 5.7: Categorias de análise do constructo capacidade competitiva .....	71
Figura 6.1: Enquadramento teórico do trabalho de investigação .....	76
Figura 6.2: Design da investigação .....	84
Figura 7.1: Sistema de negócios da indústria têxtil e do vestuário.....	100
Figura 8.1: Rede de relacionamentos .....	124
Figura 8.2: Rede de projectos .....	126
Figura 8.3: Rede de relacionamentos no fornecimento de vestuário.....	128
Figura 8.4: Rede de relacionamentos do caso no têxtil e vestuário.....	140
Figura 8.5: Rede de relacionamentos do caso no têxtil lar .....	152
Figura 8.6: Rede de relacionamentos do caso no têxtil técnico.....	162
Figura 13.1: Rede de relacionamentos dos casos de estudo .....	261
Figura 13.2: Constructo actores, actividades e recursos.....	264
Figura 13.3: Proporção da distribuição de recursos nas díades e nos projectos.....	267
Figura 13.4: Constructo capacidade de cooperação .....	268
Figura 13.5: Constructo cooperação estratégica.....	274
Figura 13.6: Constructo capacidade competitiva .....	275
Figura 14.1: Proposições para o caso no fornecimento de vestuário.....	282
Figura 14.2: Proposições para o caso no têxtil e vestuário.....	295
Figura 14.3: Proposições para o caso no têxtil lar .....	306
Figura 14.4: Proposições para o caso no têxtil técnico.....	312

## Índice de tabelas

Tabela 2.1: Relacionamentos de natureza não económica .....	17
Tabela 2.2: Níveis de análise de gestão da rede .....	24
Tabela 5.1: Descrição dos constructos apresentados no modelo teórico.....	64
Tabela 6.1: Objectivos, questões e proposições da investigação .....	80
Tabela 6.2: Distribuição das unidades de análise pelos casos de estudo.....	87
Tabela 6.3: Dimensões de análise para as unidades de análise díade e rede.....	87
Tabela 6.4: Entrevistas realizadas por caso de estudo.....	91
Tabela 6.5: Categorias de análise .....	93
Tabela 7.1: Principais indicadores da indústria têxtil e de vestuário portuguesa.....	115
Tabela 7.2: Distribuição geográfica das empresas do sector têxtil.....	115
Tabela 7.3: Distribuição geográfica das empresas do sector de vestuário .....	116
Tabela 7.4: Evolução do número de empresas e pessoas no sector têxtil .....	116
Tabela 7.5: Evolução do número de empresas e pessoas no sector vestuário .....	117
Tabela 7.6: Volume de negócios e valor da produção na indústria têxtil e vestuário ..	117
Tabela 7.7: Principais países de destino da indústria têxtil e de vestuário em valor....	118
Tabela 8.1: Caracterização das empresas do caso no fornecimento de vestuário .....	129
Tabela 8.2: Caracterização das empresas do caso no têxtil e vestuário .....	141
Tabela 8.3: Caracterização das empresas do caso no têxtil lar.....	153
Tabela 8.4: Caracterização das empresas do caso no têxtil técnico .....	163
Tabela 9.1: Unidades de análise do caso no fornecimento de vestuário .....	170
Tabela 9.2: Relacionamentos diádicos do caso no fornecimento de vestuário .....	171
Tabela 9.3: Caracterização da interdependência nos relacionamentos.....	172
Tabela 9.4: Classificação dos relacionamentos diádicos.....	173
Tabela 9.5: Projectos identificados no âmbito do caso de estudo .....	174
Tabela 9.6: Ficha do projecto Lanhoso Invest.....	175
Tabela 9.7: Ficha do projecto de negociação conjunta.....	176
Tabela 9.8: Caracterização da posição na rede de relacionamentos.....	177
Tabela 9.9: Caracterização do posicionamento na rede de fornecimento de vestuário	178
Tabela 9.10: Identificação dos recursos envolvidos nas unidades de análise .....	180
Tabela 9.11: Identificação dos actores e das actividades .....	181
Tabela 9.12: Iniciativas de cooperação do caso no fornecimento de vestuário.....	183
Tabela 9.13: Incentivos ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação .....	184
Tabela 9.14: Barreiras ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação .....	185
Tabela 9.15: Caracterização da capacidade de resposta das empresas.....	188
Tabela 9.16: Caracterização do nível de susceptibilidade da empresa.....	189
Tabela 10.1: Unidades de análise do caso no têxtil e vestuário .....	192
Tabela 10.2: Relacionamentos diádicos do caso no têxtil e vestuário.....	192
Tabela 10.3: Classificação dos relacionamentos diádicos.....	193
Tabela 10.4: Projectos identificados no âmbito do caso de estudo .....	194
Tabela 10.5: Projectos adicionais no caso de estudo.....	195
Tabela 10.6: Ficha do projecto de desenvolvimento do produto.....	195



Tabela 10.7: Ficha do projecto Childrens Fashion from Portugal.....	195
Tabela 10.8: Caracterização da posição na rede de relacionamentos.....	197
Tabela 10.9: Caracterização do posicionamento na rede do caso no têxtil e vestuário	198
Tabela 10.10: Identificação dos recursos nas unidades de análise .....	199
Tabela 10.11: Identificação dos actores e das actividades desempenhadas .....	200
Tabela 10.12: Iniciativas de cooperação do caso no têxtil e vestuário.....	202
Tabela 10.13: Incentivos ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação .....	204
Tabela 10.14: Barreiras ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação .....	206
Tabela 10.15: Factores identificados como promotores da capacidade competitiva ...	209
Tabela 10.16: Caracterização da capacidade de resposta das empresas.....	210
Tabela 10.17: Factores identificados como inibidores da capacidade competitiva.....	211
Tabela 10.18: Caracterização do nível de susceptibilidade da empresa.....	212
Tabela 11.1: Unidades de análise do caso no têxtil lar.....	216
Tabela 11.2: Relacionamentos diádicos do caso de estudo no têxtil lar.....	216
Tabela 11.3: Classificação dos relacionamentos diádicos.....	217
Tabela 11.4: Projectos identificados no âmbito do caso de estudo .....	218
Tabela 11.5: Projectos adicionais no caso de estudo.....	218
Tabela 11.6: Ficha do projecto colecções coordenadas.....	219
Tabela 11.7: Ficha do projecto Fileira Casa.....	219
Tabela 11.8: Caracterização da posição na rede de relacionamentos.....	220
Tabela 11.9: Caracterização do posicionamento na rede do caso no têxtil lar .....	221
Tabela 11.10: Identificação dos recursos nas unidades de análise .....	222
Tabela 11.11: Identificação dos actores e das actividades desempenhadas .....	223
Tabela 11.12: Iniciativas de cooperação do caso no têxtil lar .....	224
Tabela 11.13: Incentivos ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação .....	225
Tabela 11.14: Barreiras ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação .....	226
Tabela 11.15: Factores identificados como promotores da capacidade competitiva ...	228
Tabela 11.16: Caracterização da capacidade de resposta das empresas.....	229
Tabela 11.17: Factores identificados como inibidores da capacidade competitiva.....	230
Tabela 11.18: Caracterização do nível de susceptibilidade da empresa.....	231
Tabela 12.1: Unidades de análise do caso no têxtil técnico .....	234
Tabela 12.2: Relacionamentos diádicos do caso de estudo no têxtil técnico .....	235
Tabela 12.3: Classificação dos relacionamentos diádicos.....	236
Tabela 12.4: Projectos identificados no âmbito do caso de estudo .....	237
Tabela 12.5: Projectos adicionais no caso de estudo.....	238
Tabela 12.6: Ficha do projecto Be Happy .....	239
Tabela 12.7: Projecto de desenvolvimento e promoção do produto.....	241
Tabela 12.8: Projecto Fórum Têxteis do Futuro.....	241
Tabela 12.9: Projecto desenvolvimento do produto .....	242
Tabela 12.10: Caracterização da posição na rede de relacionamentos.....	242
Tabela 12.11: Caracterização do posicionamento na rede do caso no têxtil técnico....	244
Tabela 12.12: Identificação dos recursos nas unidades de análise .....	246
Tabela 12.13: Identificação dos actores e das actividades desempenhadas .....	247
Tabela 12.14: Iniciativas de cooperação do caso no têxtil técnico.....	248

Tabela 12.15: Incentivos ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação .....	249
Tabela 12.16: Barreiras ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação .....	250
Tabela 12.17: Iniciativas de cooperação estratégica .....	251
Tabela 12.18: Factores identificados como promotores da capacidade competitiva ...	252
Tabela 12.19: Caracterização da capacidade de resposta da empresa.....	253
Tabela 12.20: Factores identificados como inibidores da capacidade competitiva.....	254
Tabela 12.21: Caracterização do nível de susceptibilidade da empresa.....	255
Tabela 13.1: Caracterização dos relacionamentos diádicos .....	258
Tabela 13.2: Caracterização dos projectos .....	260
Tabela 13.3: Caracterização das redes de relacionamentos.....	262
Tabela 13.4: Contagem e caracterização dos recursos por unidade de análise .....	266
Tabela 13.5: Incentivos ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação .....	269
Tabela 13.6: Barreiras ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação .....	270
Tabela 13.7: Iniciativas de cooperação e incidência nos casos de estudo.....	271
Tabela 13.8: Caracterização das iniciativas em função das unidades de análise .....	272
Tabela 13.9: Identificação dos resultados com incidência nos casos de estudo.....	273
Tabela 13.10: Caracterização das iniciativas de cooperação estratégica.....	274
Tabela 13.11: Factores promotores da capacidade competitiva .....	276
Tabela 13.12: Factores inibidores da capacidade competitiva .....	277
Tabela 14.1: Caracterização das proposições para o caso na rede de fornecimento ....	283
Tabela 14.2: Caracterização das proposições para o caso no têxtil e vestuário .....	296
Tabela 14.3: Caracterização das proposições para o caso no têxtil lar.....	307
Tabela 14.4: Caracterização das proposições para o caso no têxtil técnico .....	312
Tabela 14.5: Análise comparativa das proposições.....	320
Tabela 14.6: Efeito dos actores, actividades e recursos nos incentivos à cooperação .	321
Tabela 14.7: Efeito dos actores, actividades e recursos nas barreiras à cooperação ....	322
Tabela 14.8: Incidência de iniciativas estratégicas.....	324
Tabela 14.9: Resposta da cooperação estratégica aos factores promotores .....	325
Tabela 14.10: Resposta da cooperação estratégica aos factores inibidores.....	326
Tabela 14.11: Efeito das iniciativas sobre os actores, actividades e recursos.....	327
Tabela 14.12: Relação entre a capacidade competitiva e a capacidade de cooperação	329
Tabela 14.13: Efeito da iniciativa de cooperação nos actores, actividades e recursos.	331
Tabela 14.14: Resposta das actividades de cooperação aos factores promotores .....	333
Tabela 14.15: Resposta das actividades de cooperação aos factores inibidores .....	334

# **PARTE I – INTRODUÇÃO**



# **1. Introdução**

O presente capítulo apresenta a tese de forma introdutória. Na Secção 1.1 é exposto o enquadramento do trabalho de investigação, bem como as motivações que lhe estão inerentes. Seguidamente, são apresentados na Secção 1.2 os objectivos e a justificação da escolha do tema. Na Secção 1.3 são apontados os resultados que justificam a importância da investigação. Na Secção 1.4 é apresentada a metodologia seguida na investigação, sendo justificadas e enquadradas as escolhas metodológicas que foram realizadas. O capítulo encerra com a Secção 1.5, onde é apresentada a estrutura e a organização da tese.

## **1.1. Enquadramento e motivação**

Ao longo da história da humanidade, as organizações sempre exerceram uma importância fundamental como meio de concretizar o que para o indivíduo isolado seria, à partida, impossível. Com o desenvolvimento social e o aumento da complexidade inerente à sociedade e ao ambiente organizacional, a interdependência entre as organizações tornou-se uma realidade evidente, impulsionando a abertura e a interacção inter-organizacional. Esta abertura e interacção veio possibilitar às organizações o desenvolvimento da capacidade de resposta a necessidades mais complexas, assim como a transferência e a partilha de conhecimento.

Num ambiente industrial de crescente incerteza e elevada concorrência, a necessidade de modificar e adaptar as estruturas das empresas, possui uma relevância cada vez mais significativa. Estas modificações e adaptações surgem com o objectivo de responder com eficácia e eficiência aos desafios que diariamente são colocados às empresas. Entre os diversos mecanismos que a empresa pode implementar para assegurar a sua competitividade, o desenvolvimento de sinergias inter-organizacionais assume uma perspectiva fundamental. A criação e o desenvolvimento destas sinergias passam necessariamente pela concretização de mecanismos de relacionamento e cooperação, capazes de garantir a implementação e o funcionamento de capacidades competitivas adequadas a mercados em contínua mudança e integrados num âmbito global de actividade. As estratégias inter-empresariais são uma fonte de vantagens

idiossincráticas, capazes de fomentar o desenvolvimento de soluções resultantes da conjugação dos recursos de diversos parceiros. Com base nesta perspectiva, a rede de relacionamentos pode ser considerada como o principal recurso da empresa (Ford e Håkansson, 2006).

A vantagem competitiva, que é possível alcançar a partir da rede de relacionamentos, é difícil de imitar, o que dificulta a sua erosão através da concorrência (Grant, 1991). Esta vantagem é derivada fundamentalmente da cooperação inter-organizacional, reconhecida como meio privilegiado de partilhar recursos e gerar ligações idiossincráticas entre empresas. Quanto mais distanciadas as empresas estiverem de trocas económicas limitadas e se deslocarem no sentido de relacionamentos efectivos de cooperação – baseados não apenas em trocas económicas, mas envolvendo outros recursos – maior é a vantagem competitiva inter-organizacional e a dificuldade em imitar as competências e os mecanismos de cooperação estabelecidos entre as empresas envolvidas. De acordo com Håkansson e Ford (2002), a organização das empresas em redes inter-organizacionais é uma estrutura organizacional posicionada a um nível superior relativamente a empresas analisadas individualmente, podendo-se considerar que as redes de empresas são uma evolução natural da empresa individual.

Cada vez mais se verifica que a concretização da vantagem competitiva está dependente do acesso a recursos que estão para além das fronteiras físicas da própria empresa, sendo reconhecido que os recursos críticos de uma empresa podem estar além da sua própria fronteira (Dyer e Singh, 1998). Esta realidade é ainda mais evidente quando observamos o universo das pequenas e médias empresas, cuja limitação de recursos as obriga a procurar complementaridade, através do desenvolvimento de parcerias e de relacionamentos inter-organizacionais. No entanto, o desenvolvimento de estratégias inter-organizacionais apresenta diversas dificuldades, resultado da complexidade das interacções entre as empresas e do grau de envolvimento e proximidade que frequentemente implicam. Trata-se de mecanismos que estão sujeitos a diversas barreiras, as quais inibem a prossecução deste tipo de estratégias.

As empresas valorizam cada vez mais a cooperação inter-organizacional e os relacionamentos competitivos, como forma privilegiada de desenvolver vantagem competitiva (Eiriz, 2001). Embora o reconhecimento dos relacionamentos tenha evoluído de forma significativa, continuam a existir desafios em relação ao desenvolvimento de vantagem competitiva a partir destes relacionamentos (Eiriz e Wilson, 2006). Estes relacionamentos possuem uma relevância significativa,

influenciando a trajetória da empresa ao afectarem o seu conhecimento, partilha de informação, acesso ao mercado, desenvolvimento do produto e reacção à mudança, para referir apenas alguns. Reconhecendo as vantagens e as dificuldades inerentes a esta opção estratégica, torna-se relevante compreender como conjugar recursos e desenvolver relacionamentos para construir a capacidade competitiva ao nível inter-organizacional, como estratégia capaz de gerar competitividade em mercados em contínua mudança e integrados num âmbito global de actividade.

No âmbito das estruturas inter-organizacionais que podem ser desenvolvidas, os projectos, enquanto estruturas de relacionamento, são explorados no âmbito desta tese. As redes de projectos constituem uma estrutura organizacional de coordenação de actividades e relacionamentos entre empresas e indivíduos legalmente autónomos, mas interdependentes em termos funcionais (Sydow e Staber, 2002). Os relacionamentos criados entre os actores não se limitam ao espaço temporal em que se desenrolam os projectos, estes relacionamentos possuem um passado e um potencial futuro. Os projectos não são sistemas isolados e solitários, mas sistemas abertos no tempo e no espaço (Engwall, 2003). As redes de projectos são conjuntos dinâmicos de relacionamentos inter-organizacionais e inter-pessoais baseados no projecto, mas que se mantêm para além de um projecto específico (Manning, 2005). A estabilidade que caracteriza determinado projecto serve de base para o desenvolvimento da confiança, do compromisso e da reciprocidade, que por seu turno servem de base à coordenação do projecto (Sydow e Staber, 2002). Contrastando com outras formas de organização, a organização baseada em projectos tem sido referida como uma forma idealmente adequada para a gestão da crescente complexidade dos produtos, mercados em rápida mudança, difusão do conhecimento do negócio ao longo das diversas áreas funcionais, inovação focalizada no cliente e a incerteza tecnológica e do mercado (Hobday, 2000).

## **1.2. Objectivos e justificação da escolha do tema**

A opção por desenvolver a investigação centrada nas relações inter-organizacionais, surge do reconhecimento da necessidade de adequar os paradigmas empresariais a uma realidade que cada vez menos se compadece com as empresas que não desenvolvem a sua actividade empresarial com a consciência que a sua rede de relacionamentos é uma

fonte fundamental de vantagem competitiva (Dyer e Singh, 1998). Com este propósito, o presente trabalho de investigação tem os seguintes objectivos:

1. Identificar, caracterizar e analisar iniciativas e estratégias cujo objectivo seja o desenvolvimento da cooperação inter-organizacional;
2. Identificar, caracterizar e analisar as iniciativas e estratégias de cooperação e o respectivo impacto na capacidade competitiva das empresas;
3. Analisar, com base no conceito das redes industriais, o papel da empresa, da díade, do projecto e da rede na concretização das iniciativas e estratégias de cooperação; e
4. Identificar, analisar e caracterizar as oportunidades de desenvolvimento de relacionamentos inter-organizacionais de cooperação, em termos das vantagens competitivas associadas.

Por conseguinte, no âmbito desta tese, são identificadas, caracterizadas e analisadas diversas iniciativas de cooperação inter-organizacional. Com base nestas iniciativas, é avaliado de que forma contribuem para a capacidade competitiva das empresas que compõem as redes de relacionamentos estudadas. A investigação assenta num modelo conceptual, o qual foi desenvolvido com base na revisão da literatura, e incorpora constructos e proposições em análise.

O desenvolvimento do trabalho de investigação tem como base de análise as empresas da indústria têxtil e do vestuário portuguesa. Esta opção foi suportada na condição dos casos de estudo responderem aos seguintes pressupostos: (i) o facto de ser um sector de actividade que está a passar por uma fase de profunda transformação, o que enriquece a análise ao nível da comparação de opções estratégicas e de gestão, assim como fomenta o desenvolvimento de opções estratégicas por parte das empresas do sector; (ii) o facto de se tratar de um sector de actividade que possui uma relevância fundamental para Portugal, sendo expressivo o número de empresas, número de trabalhadores e exportações; (iii) o facto de existir um conhecimento prévio do sector por parte do autor, o que, à partida, se trata de um factor que contribui para facilitar o trabalho de investigação e, por outro lado, desperta a curiosidade e o interesse no desenvolvimento do estudo num sector ao qual o autor está ligado.



### **1.3. Importância da investigação**

Reconhecendo as vantagens competitivas que podem ser desenvolvidas com a implementação de estratégias de cooperação inter-organizacional, torna-se fundamental reconhecer os factores que interferem na concretização destes relacionamentos. De forma a alcançar este objectivo, é necessário identificar e caracterizar as interacções e as opções estratégicas que concorrem para a concretização de estruturas de cooperação inter-organizacional.

O presente trabalho analisa o desenvolvimento inter-organizacional, tendo como base quatro unidades de análise, nomeadamente: empresa, díade, projecto e rede. Esta diversidade permite estabelecer a comparação entre as diversas estruturas, bem como analisar a relação que entre elas é estabelecida. A unidade de análise projecto assume especial relevância, pois sendo enquadrada no âmbito estratégico da empresa, implica a existência de uma rede de relacionamentos durante um período de tempo predeterminado e a concretização de objectivos específicos que são partilhados por diversas empresas. A inclusão dos projectos nas unidades de análise, procura abranger a análise dos relacionamentos inter-organizacionais orientados para o curto prazo, avaliando, por um lado, o papel dos projectos na construção da capacidade competitiva da empresa e, por outro lado, como se relacionam com as díades e a rede de relacionamentos.

Com base nos objectivos definidos para o trabalho de investigação, a relevância em termos de resultados centra-se em: (i) explorar o papel desempenhado pelos projectos no desenvolvimento inter-organizacional; (ii) comparar o nível de envolvimento inter-organizacional que se verifica entre as diversas estruturas de organizações inter-organizacionais; (iii) identificar os factores que influenciam o desenvolvimento de iniciativas e estratégias inter-organizacionais; (iv) avaliar o contributo da aplicação das metodologias qualitativas na investigação em ciências empresariais; (v) desenvolver a investigação contribuindo para o desenvolvimento do modelo de redes industriais; (vi) explorar as iniciativas de cooperação possíveis de serem desenvolvidas, avaliando as implicações associadas e os potenciais ganhos em termos de capacidade competitiva; (vii) identificar e explorar as vias que as empresas podem seguir, de forma a conseguirem concretizar vantagens competitivas a partir dos seus relacionamentos de cooperação, explorando em particular as estruturas que permitem a concretização destas

vantagens; (viii) clarificar os factores que influenciam o desenvolvimento inter-organizacional; (ix) desenvolver o modelo conceptual ao nível da estruturação dos factores que podem influenciar o desenvolvimento inter-organizacional; e (x) contribuir para a investigação da estratégia no âmbito de casos de empresas portuguesas.

Para além dos aspectos referidos no parágrafo anterior, a importância da investigação também se reflecte na escolha do sector. De entre os sectores possíveis onde este estudo poderia ser realizado, a indústria têxtil e do vestuário assume uma relevância significativa a nível nacional, atravessando uma fase de ruptura com antigos paradigmas sectoriais. A nível nacional, a indústria têxtil e do vestuário portuguesa representava em 2007 uma quota de cerca de 9% do volume de negócios da indústria transformadora, 8,2% da produção e 22,5% do emprego, de acordo com as estimativas apresentadas pela ATP (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal).

#### **1.4. Estudo de casos como método**

A investigação procura responder fundamentalmente a perguntas do tipo “como” e “porquê”, enquadradas num espaço de tempo actual e na ausência de controlo sobre questões comportamentais, focando os acontecimentos actuais e os acontecimentos passados que estão na sua origem. As questões deste tipo encontram respostas recorrendo a métodos de estudo de caso, sendo admitido o desenvolvimento de uma abordagem explicativa (Yin, 2003). Um estudo de caso investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, fundamentalmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes (Yin, 2003).

Procurando avaliar diferentes opções de gestão e o respectivo impacto na capacidade competitiva das empresas, o âmbito da investigação leva a considerar a análise de múltiplos casos de estudo. Considera-se que a análise de um único caso seria insuficiente para o âmbito do trabalho da tese, enquanto que o desenvolvimento de múltiplos casos de estudo torna a investigação mais robusta, enriquecendo as proposições e as opções de análise (Yin, 2003). Para além destes factores, a análise de múltiplos casos de estudo permite a comparação de diferentes realidades, possibilitando o aprofundar da análise exploratória e dos elementos conceptuais que estão na base da investigação (Eisenhardt, 1989).

Através do desenvolvimento de casos de estudo, procura-se beneficiar o conteúdo do trabalho com o acesso a dados que a observação directa dos acontecimentos concede, do acesso aos actores directamente relacionados com os acontecimentos (através da realização de entrevistas), assim como o acesso a outras evidências, como provas documentais. O trabalho de investigação considera diferentes níveis de análise, desde a rede de relacionamentos (nível macro), passando pelo projecto, pelos relacionamentos diádicos até à empresa (nível micro).

Com base nestes conceitos, a investigação adopta uma metodologia qualitativa, recorrendo à análise de quatro casos de estudo da indústria têxtil e do vestuário portuguesa, através da realização de entrevistas e análise documental. A opção por desenvolver os casos de estudo no âmbito da indústria têxtil e de vestuário prende-se com o facto de se tratar de um sector com elevada expressão ao nível nacional, que atravessa um período de acentuada mudança, motivada pela crescente concorrência, que está a originar a transição dos paradigmas que serviram de base ao tecido industrial. Interessa pois analisar de que forma é possível materializar o desenvolvimento inter-organizacional para gerar capacidade competitiva, perceber como é que as empresas sentem e reagem a esta evolução da concorrência e como a evolução das interacções inter-organizacionais é traduzida na estratégia.

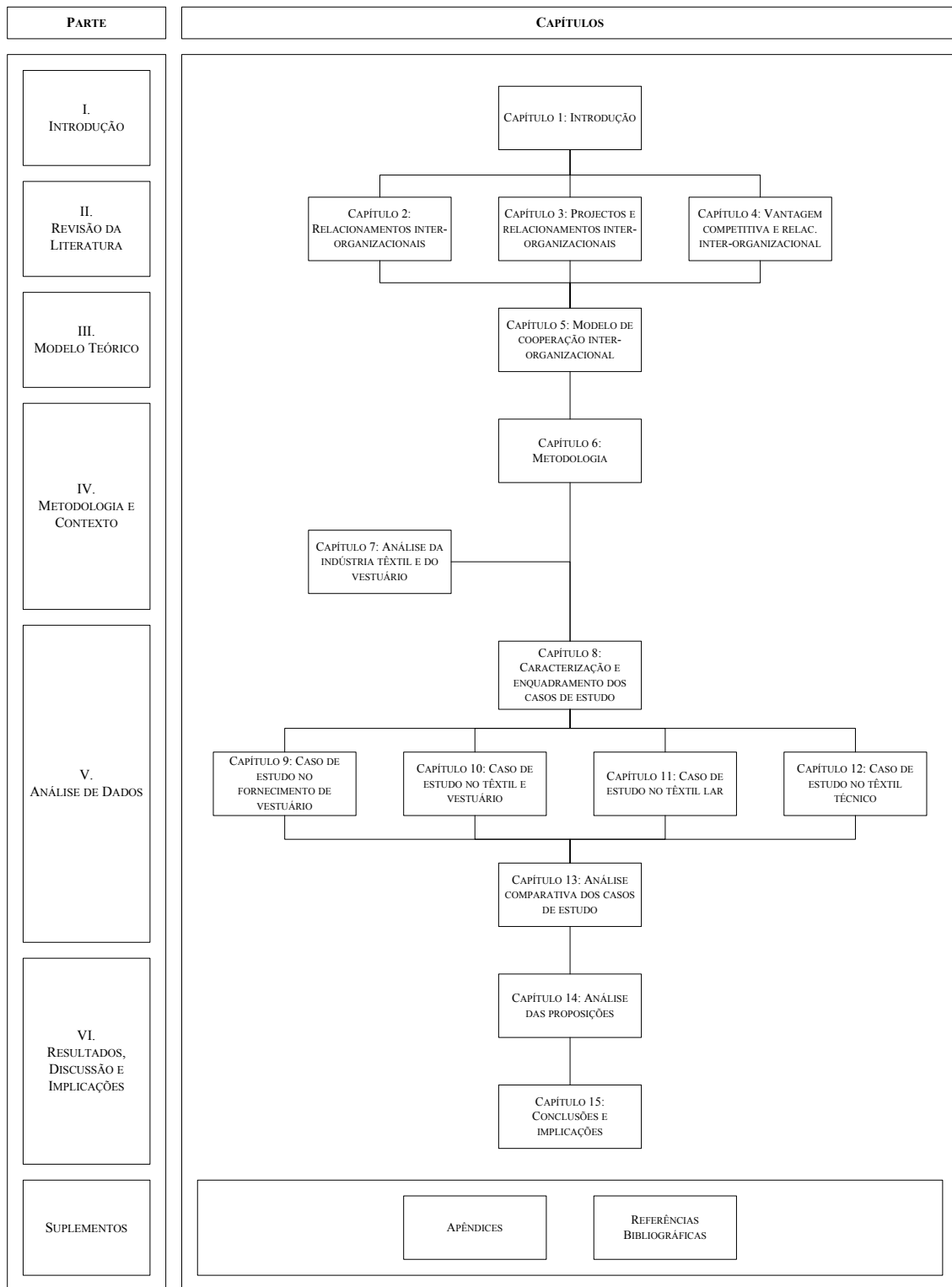
Os dados foram analisados recorrendo à utilização do programa de apoio à análise de dados qualitativos NVivo7. Os dados recolhidos foram analisados e indexados de acordo com as categorias definidas, tendo como base o modelo conceptual desenvolvido que, naturalmente, sofreu adaptações e melhorias no decurso da pesquisa empírica (Miles e Huberman, 1994).

## **1.5. Estrutura e organização da tese**

A tese encontra-se dividida em seis partes, cada uma delas constituída por capítulos, totalizando quinze capítulos. A Figura 1.1 apresenta a estrutura da tese, identificando as partes e os respectivos capítulos constituintes. Conforme se encontra representado, a primeira parte da tese é a “introdução”, sendo constituída pelo presente capítulo. A segunda parte é a “revisão da literatura”, sendo constituída pelo Capítulo 2 (“relacionamentos inter-organizacionais”), Capítulo 3 (“projectos e relacionamentos

inter-organizacionais”) e Capítulo 4 (“vantagem competitiva e relacionamentos inter-organizacionais”). A “revisão da literatura” apresenta o enquadramento conceptual na base do qual o trabalho de investigação foi desenvolvido. Por conseguinte, são explorados no Capítulo 2 os relacionamentos inter-organizacionais, focalizando as redes industriais e os relacionamentos diádicos estabelecidos entre os actores, sendo apresentado o enquadramento estratégico dos relacionamentos inter-organizacionais. O Capítulo 3 introduz os projectos no âmbito do estudo, enquadrando esta componente no âmbito dos relacionamentos inter-organizacionais. O Capítulo 4 desenvolve os aspectos relacionados com a concretização da capacidade competitiva no âmbito dos relacionamentos inter-organizacionais.

**Figura 1.1: Estrutura da tese em partes e capítulos**



Fonte: Autor

A terceira parte expõe o “modelo teórico”, sendo constituída pelo Capítulo 5 (“modelo de desenvolvimento inter-organizacional”). Neste capítulo é apresentado o modelo conceptual que serve de base para a definição dos constructos e das proposições

que são testadas na tese, sendo desenvolvidas as variáveis utilizadas na análise dos casos de estudo.

A quarta parte da tese é a “metodologia e contexto”, sendo composta pelo Capítulo 6 (“metodologia”) e pelo Capítulo 7 (“análise da indústria têxtil e do vestuário”). No Capítulo 6 é desenvolvida toda a componente metodológica que suporta e consubstancia a investigação desenvolvida, sendo apresentados os determinantes da investigação e a estratégia de pesquisa. No Capítulo 7 é apresentado o enquadramento dos casos de estudo no âmbito do respectivo sector de actividade económica, que neste caso é a indústria têxtil e do vestuário portuguesa.

A quinta parte é a “análise dos dados”, sendo constituída por seis capítulos. O Capítulo 8 (“caracterização e enquadramento dos casos de estudo”) apresenta os quatro casos de estudo, assim como a caracterização e descrição das empresas que compõem cada um dos casos. Os quatro capítulos subsequentes são dedicados à análise individual dos dados recolhidos para cada um dos quatro casos de estudo, em termos de unidades de análise e constructos. Esta análise é apresentada no Capítulo 9 (“caso de estudo no fornecimento de vestuário”), Capítulo 10 (“caso de estudo no têxtil e vestuário”), Capítulo 11 (“caso de estudo no têxtil lar”) e Capítulo 12 (“caso de estudo no têxtil técnico”). O Capítulo 13 (“análise comparativa dos casos de estudo”) desenvolve a comparação dos quatro casos de estudo, com base nas unidades de análise e nos constructos.

A sexta parte da tese é dedicada aos “resultados, discussão e implicações”, sendo constituída pelo Capítulo 14 (“análise das proposições”) e Capítulo 15 (“conclusões e implicações”). O Capítulo 14 desenvolve a análise das proposições apresentadas no modelo teórico, quer a nível individual para cada caso de estudo, quer em termos comparativos. O Capítulo 15 apresenta as conclusões e implicações que decorrem do trabalho de investigação.

A tese inclui ainda “apêndices” e “referências bibliográficas”, que estão enquadrados nos “suplementos”. Nos “apêndices” estão incluídos os dados e elementos que serviram de base para o trabalho apresentado ao longo dos capítulos precedentes. As “referências bibliográficas” incluem um índice com as fontes documentais utilizadas e referenciadas ao longo da tese.

## **PARTE II – REVISÃO DA LITERATURA**





## **2. Relacionamentos inter-organizacionais**

### **2.1. Introdução**

Neste capítulo sobre os relacionamentos inter-organizacionais no âmbito das redes empresariais, são abordados os diversos conceitos de base necessários para compreender a perspectiva sob a qual o trabalho é desenvolvido. O capítulo apresenta o estado da investigação na área das redes industriais e dos relacionamentos inter-organizacionais. O capítulo inicia com a abordagem aos relacionamentos inter-organizacionais na Secção 2.2. Na Secção 2.3 são abordadas as redes industriais, sendo feita referência à evolução e implicações do conceito. Na Secção 2.4 é abordada a cooperação inter-organizacional e na Secção 2.5 é abordada a cooperação estratégica. O capítulo encerra com a Secção 2.6, onde é apresentada a síntese e as conclusões.

### **2.2. Relacionamentos e interacções**

Sendo uma realidade inalienável nas organizações, os relacionamentos inter-organizacionais têm vindo a ser alvo de crescente atenção, não apenas sob o ponto de vista do desenvolvimento teórico, mas também sob uma óptica empírica com aplicação efectiva em ambientes empresariais. Os relacionamentos inter-organizacionais mais frequentemente reconhecidos pressupõem a existência de uma troca comercial, onde existe a permuta de um bem ou de um serviço (ou eventualmente de ambos) por um determinado valor monetário. No entanto, para além das trocas económicas que podem ocorrer entre as partes de uma relação, nos mercados existem outros tipos de trocas relevantes que não devem ser desvalorizadas, tais como trocas tecnológicas, planeamento, conhecimento, sociais e legais (Easton e Araujo, 1992). Estas trocas fomentam outros tipos de trocas e ligações com diferentes níveis de intensidade entre as partes.

De acordo com o referido por Håkansson e Snehota (1995), os relacionamentos entre cliente e fornecedor são caracterizados por relativa continuidade e estabilidade, complexidade em diversos níveis, simetria em termos de recursos e iniciativas dos intervenientes, e informalidade. No entanto, a realidade industrial tem registado uma

transformação significativa com a abertura dos mercados internacionais ao nível da eliminação das barreiras alfandegárias. Por conseguinte, esta nova realidade vem afectar os relacionamentos entre cliente e fornecedor, aumentando a sua instabilidade.

No processo de relacionamento, Håkansson e Snehota (1995) encontram uma realidade que não reflecte a imagem de estabilidade que se encontrava quando a relação entre cliente e fornecedor é vista com um certo distanciamento. Nesta perspectiva, os autores encontram algumas características típicas dos relacionamentos, como: mutua adaptação em resultado da necessidade de coordenação, cooperação e conflito, interacção social com especial relevo para a questão da confiança entre as partes e rotinização.

Para além das trocas económicas que ocorrem entre os actores de determinada rede de relacionamentos inter-organizacionais, existem outros tipos de interacções cuja relevância, em relação às económicas, não deve ser menosprezada (Easton e Araujo, 1992). Reconhecendo que o processo de troca entre actores origina a criação de ligações entre estes, e que estas ligações podem possuir diferentes níveis de intensidade, para além das trocas económicas podem ocorrer outros tipos de trocas capazes de gerar, fomentar e modificar as ligações entre actores.

Para além dos relacionamentos económicos entre actores de determinada rede, Easton e Araujo (1992) referem a existência de relacionamentos não-económicos entre os actores, relacionamentos estes que podem ocorrer entre dois ou mais actores e que podem ser, conforme se encontra referido na Tabela 2.1: conflito, rivalidade, co-existência, cooperação ou conluio. Apesar de possuírem características distintas e por vezes contraditórias entre si, a co-existência directa ou indirecta de mais do que um destes tipos de relacionamentos é uma realidade que caracteriza os relacionamentos entre as organizações.

**Tabela 2.1: Relacionamentos de natureza não económica**

<b>Relacionamento</b>	<b>Descrição</b>
Rivalidade	Ocorre quando dois actores possuem objectivos que estão em conflito, mas em que o posicionamento do objectivo encontra-se sob o controlo de uma terceira parte.
Conflito	Situação governada por estratégias centradas nos oponentes. Efectivamente, os objectivos dos actores são mutuamente exclusivos na medida em que ambos querem eliminar o outro, forçando o competidor a sair da rede ou de um relacionamento específico. Pode ir desde a intenção de eliminar o concorrente de um relacionamento específico, passando pela eliminação do concorrente da rede, até à destruição completa do rival. O conflito pode decorrer através de meios directos ou indirectos.
Coexistência	Situação em que os objectivos e as metas dos co-autores são considerados independentes. Esta independência pode surgir da ignorância do actor em causa ou de uma decisão consciente de agir de forma independente. Nos dois casos esta independência pode ser mais aparente do que real, na medida em que os relacionamentos indirectos na rede originam dependências que os actores podem ou não, estar conscientes ou considerar inexplicáveis.
Cooperação	Ocorre quando duas ou mais partes possuem objectivos que são mutuamente dependentes e partilham recursos para alcançar esses objectivos comuns. Existe uma grande diversidade de modos de cooperação nas redes.
Conluio	Definido como uma cooperação entre actores desenvolvida para prejudicar de forma directa ou indirecta uma terceira parte. Ao contrário do conflito, os acordos de conluio não têm por objectivo a intenção de destruir um terceiro. É possível distinguir entre conluio explícito e implícito.

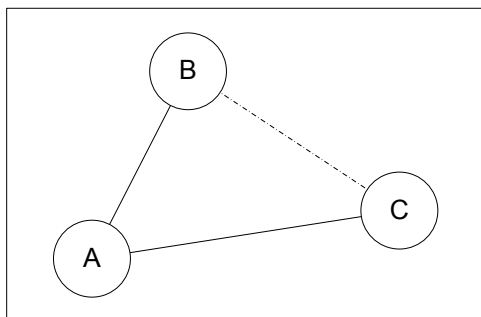
Fonte: Easton e Araujo (1992)

Com base na percepção de cada actor sobre as ligações existentes e as trocas realizadas, novos mecanismos de conduta são escolhidos para lidar com as trocas subsequentes, não apenas no caso de determinado actor com o qual já foram concretizadas trocas, mas com outros actores que poderão interagir em futuros relacionamentos.

De acordo com o referido por Easton e Araujo (1992), os relacionamentos não obrigam necessariamente à existência de um intercâmbio, referindo que o resultado pode ser a ausência de resposta ou a resposta pode ser direccionada para uma terceira parte. Outra das questões defendidas pelos actores prende-se com a existência de relacionamentos quando não existe actividade entre os actores. Neste caso, a relação entre os actores expressa a posição relativa entre duas entidades em determinada dimensão ou dimensões, a qual pode ser, por exemplo, geográfica. De acordo com os autores, neste caso estamos perante um relacionamento potencial. Por conseguinte, todos os relacionamentos são, em determinado momento, relacionamentos potenciais, que devido a uma interacção inicial instantânea entre dois ou mais actores, originam um relacionamento efectivo, que a partir desse momento irá assumir um percurso próprio.

Em termos genéricos, podemos distinguir dois tipos de relacionamentos entre organizações (relacionamentos inter-organizacionais): relacionamentos directos e relacionamentos indirectos. Nos relacionamentos directos considera-se a existência de intencionalidade, à qual é contraposta a inexistência de intenção objectiva no caso dos relacionamentos indirectos, os quais ocorrem de forma independente da intenção concreta de relacionamento entre dois actores. De forma a ilustrar esta noção, pode-se considerar o relacionamento de três actores na qual os relacionamentos entre o actor A e os actores B e C são directos, mas o relacionamento entre os actores B e C é indirecto, conforme se encontra ilustrado na Figura 2.1.

**Figura 2.1: Relacionamento directo e indirecto entre actores**



Fonte: Autor

Nas diferenças entre os relacionamentos directos e indirectos pode-se ainda referir a tangibilidade dos elementos que compõem o relacionamento. Enquanto nos relacionamentos directos os elementos da interacção são fundamentalmente tangíveis, no caso dos relacionamentos indirectos, apesar de possuírem eventualmente elementos comuns aos relacionamentos directos, são fundamentalmente intangíveis. Håkansson (1982) identifica diversos elementos da interacção, nomeadamente: troca de informação, adaptações ao produto, adaptações de actividades, trocas sociais, compra ou troca de um produto. Caracterizando as interacções como o aspecto dinâmico dos relacionamentos, Johanson e Mattson (1987) dividem as interacções em processos de troca (ao nível: social, negócio, e informação) e processos de adaptação (ao nível de: produtos, produção e rotinas).

Considerando o caso da rede apresentada na Figura 2.1, supõe-se que o actor C é um fornecedor de determinado componente e o actor B é responsável por desenvolver soluções para o actor A em função de determinado objectivo funcional e tendo como elemento de base o componente fornecido pelo actor C. Com base nesta perspectiva,

considera-se que os principais relacionamentos de uma empresa (ao nível de fornecedores, clientes e outros actores) estão ligados na medida em que o que acontece num relacionamento afecta a interacção nos outros (Håkansson e Snehota, 1995).

As organizações interagem de forma directa ou indirecta com diversos actores, entre os quais encontram-se outras organizações. Com o decorrer do tempo e com a evolução das interacções inter-organizacionais, estas transformam-se em relacionamentos inter-organizacionais. De acordo com o referido por Ritter e Gemünden (2003), os relacionamentos inter-organizacionais possuem determinadas características específicas:

- Orientam-se para o longo prazo, ou seja, resultam de uma sequência de contínuas interacções entre os actores envolvidos. O contributo das interacções para este padrão de trocas no longo prazo resulta da sua rotinização, institucionalização e adaptação (Håkansson, 1982);
- Modificam-se ao longo do tempo, não sendo estáticos. Salvaguardando a singularidade que caracteriza qualquer relacionamento inter-organizacional, é possível distinguir diversas etapas da sua evolução, pelas quais determinado relacionamento pode ou não passar (Dwyer *et al.*, 1987);
- Implicam o investimento a longo prazo de recursos (Ritter e Gemünden, 2003);
- Possuem uma determinada *atmosfera* que pode ser caracterizada com base em diversos constructos (Håkansson, 1982), como: confiança (Anderson e Weitz, 1989), compromisso (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson e Weitz, 1992) e adaptação (Brennan e Turnbull, 1999). Combinando algumas destas ideias num constructo genérico, surge a noção de qualidade do relacionamento (Crosby *et al.*, 1990; Naudé e Buttle, 2000);
- São mantidos tendo em vista um objectivo económico, ou seja, servem uma função económica. Esta função pode estar directamente relacionada com o relacionamento individual (funções directas) ou pode possuir um objectivo no futuro desse relacionamento ou de outros relacionamentos (funções indirectas) (Anderson *et al.*, 1994).

### **2.3. Redes industriais**

A génese das redes industriais encontra-se no estudo das relações diádicas entre clientes e fornecedores em mercados industriais e nos canais de distribuição (Easton e Araujo, 1992). De acordo com o referido por Ritter e Gemünden (2003), o pensamento das organizações como redes pode ser identificado no início do século XX e até antes. No entanto, os relacionamentos inter-organizacionais eram inicialmente tratados à margem dos pensamentos mais tradicionais associados com as hierarquias e os mercados (Ritter e Gemünden, 2003).

Durante a década de 1980, já existia uma longa discussão detalhando as propriedades dos relacionamentos e tentando colocá-los entre ou ao lado das hierarquias e mercados (Thorelli, 1986; Ritter e Gemünden, 2003). Em paralelo com a discussão sobre onde os relacionamentos deviam ser enquadrados em termos conceptuais, um crescente número de investigadores começou a analisar a natureza e os objectivos dos relacionamentos.

Com esta perspectiva, diversas actividades da realidade organizacional foram identificadas e enquadradas como processos de interacção inter-organizacional, nomeadamente e a título de exemplo: marketing, aprovisionamento e gestão da inovação (Ritter e Gemünden, 2003). Este trabalho pioneiro de enquadrar os processos inter-organizacionais no âmbito dos relacionamentos inter-organizacionais deve-se ao “Industrial Marketing and Purchasing Group” (IMP Group) no âmbito do IMP-Project que veio questionar a visão tradicional de analisar o marketing e o aprovisionamento na indústria (Håkansson, 1982).

A contínua discussão em termos académicos e a aceitação na prática dos princípios advogados pela perspectiva das interacções originou o crescimento no número de estudos nas áreas das interacções, dos relacionamentos e das redes (Ritter e Gemünden, 2003). Na base de diversos trabalhos de investigação realizados durante a década de 1990, encontra-se a mudança de perspectiva da análise das empresas como unidades individuais para uma análise perspectivando as interacções existentes entre empresas.

Durante a década de 1990, o interesse sobre as interacções, relacionamentos e redes recebeu um impulso adicional com a introdução do conceito de “marketing de relacionamento”, cujo estudo possui fundamentalmente duas origens distintas: marketing de consumidor e o marketing directo (Ritter e Gemünden, 2003). Com o alargamento do âmbito do conhecimento enquadrado pela perspectiva inter-

organizacional, originou uma maior “confusão” em termos conceptuais, mas serviu para o desenvolvimento do conhecimento e das perspectivas sobre as interações, os relacionamentos e as redes (Ritter e Gemünden, 2003).

Håkansson e Snehota (1995) referem algumas das ideias que surgem da perspectiva dos relacionamentos inter-organizacionais, salientando algumas questões que reflectem uma nova perspectiva sobre os relacionamentos entre as organizações. Os autores referem que, sob a perspectiva das redes:

1. O papel, desenvolvimento e desempenho das empresas é explicado pela sua capacidade em desenvolver relacionamentos, ou seja, através do processo de inter-relacionamento no mercado. Sob uma perspectiva tradicional assume-se que estas questões estão relacionadas com a forma como a empresa explora um determinado conjunto de recursos;
2. O desenvolvimento de recursos aparenta realizar-se principalmente entre as empresas. Tradicionalmente, pensava-se que tal ocorria no interior das empresas;
3. A eficiência no desempenho das actividades internas, como a produção está em larga escala dependente dos relacionamentos com os fornecedores e clientes da empresa. Tradicionalmente, esta questão era considerada como um assunto técnico interno;
4. Na perspectiva das redes, quanto mais bem sucedidos forem os parceiros, melhor é para a empresa. Quanto mais uma empresa poder ajudar os seus parceiros a desenvolverem-se e a tornarem-se bem sucedidos, maiores são as possibilidades de que também venha a ter sucesso. Esta não é a forma como as empresas são tradicionalmente aconselhadas a olhar para os seus congéneres.

De acordo com Håkansson e Ford (2002), a organização das empresas em redes inter-organizacionais é uma estrutura organizacional posicionada a um nível superior, relativamente a empresas analisadas individualmente. Pode-se considerar que as redes de empresas são a evolução natural da empresa individual, sendo os casos da “extended enterprise” e da empresa virtual (Browne e Zhang, 1999) dois exemplos concretos da evolução da empresa individual. A interdependência no âmbito das redes industriais é

baseada na dependência mútua entre fornecedores e clientes, na sua interacção e trocas (Mattson e Johanson. 2006).

Na sua forma mais abstracta, uma rede de empresas é uma estrutura organizada em que um determinado número de nodos se relacionam entre si, através de ligações específicas (Håkansson e Ford, 2002), as quais podem ser directas ou indirectas. Cada nodo corresponde a uma entidade específica que no âmbito da nossa análise será designada por “actor”. Na medida em que cada nodo representa uma identidade singular, e representa uma estrutura organizacional única, cada um dos relacionamentos estabelecidos é singular, o que origina um crescimento exponencial da complexidade da rede de empresas em função do número de intervenientes existente e das relações estabelecidas entre estes.

No modelo apresentado por Håkansson e Johanson (1992) para as redes industriais – designado frequentemente como Modelo ARA (Actividades, Recursos e Actores) – os autores apresentam uma estrutura composta por actores, actividades e recursos. Estes elementos de base da rede encontram-se ligados entre si e relacionam-se na rede que compõem. Segundo o modelo, os actores são definidos como sendo as entidades que realizam as actividades e/ou controlam os recursos. Os recursos, enquanto meios utilizados pelos actores quando realizam as actividades, são elementos usados na transformação de outros recursos através das actividades realizadas pelos actores. Através destas definições recorrentes, a rede de actores, a rede de actividades e a rede de recursos encontram-se relacionadas umas com as outras.

No âmbito do Modelo ARA, e conforme definido por Håkansson e Johanson (1992), as actividades implicam: combinação, desenvolvimento, troca, ou criação de recursos através da utilização de outros recursos. Estas actividades podem ser de transformação, quando implicam a modificação de recursos sempre controlados por um actor, ou de transferência, quando transferem o controlo directo de um recurso de um para outro actor. As actividades de transferência nunca são controladas por um único actor e são afectadas pelo relacionamento entre os actores envolvidos. As actividades de transferência ligam entre si as actividades de transformação de diferentes actores.

De acordo com o modelo descrito por Håkansson e Johanson (1992), os elementos que compõem a rede encontram-se relacionados entre si e com outros elementos externos, formando estruturas que podem ser consideradas como redes. Ao interagirem entre si, os actores estão a formar redes onde é partilhado o conhecimento sobre os relacionamentos dos actores e estruturas da rede. Também as actividades industriais



encontram-se relacionadas entre si por estruturas que podem ser vistas como redes. Da mesma forma, os recursos encontram-se relacionados entre si numa estrutura de rede. Estas três redes, que formam a “rede total” encontram-se ligadas por forças, em termos das quais a rede total pode ser analisada: interdependência funcional, estrutura de poder, estrutura de conhecimento e dependência temporal.

Os actores, responsáveis por controlar as actividades e os recursos, podem ser indivíduos, grupos de indivíduos, partes de empresas, empresas ou grupos de empresas, existindo actores em diversos níveis organizacionais na rede industrial (Håkansson e Johanson, 1992). Segundo o modelo das redes industriais, os actores possuem cinco características:

1. Desenvolvem e controlam actividades de produção, determinando quais as actividades a realizar e como devem ser realizadas e quais os recursos a utilizar na realização das actividades;
2. Através de actividades de troca, os actores desenvolvem relacionamentos entre si; cada actor enquadra-se numa rede de relacionamentos mais ou menos forte, a qual lhe permite aceder aos recursos de outros actores;
3. Os actores exercem controlo directo ou indirecto sobre os recursos necessários à concretização das actividades. O controlo directo é baseado na propriedade, enquanto o indirecto é baseado nos relacionamentos com outros actores, através do acesso indirecto a recursos de outros actores;
4. Os actores são orientados por objectivos. Segundo Håkansson e Johanson (1992) o objectivo genérico dos actores é o aumento do seu controlo sobre a rede;
5. Os actores possuem conhecimento diferente sobre as actividades, os recursos e os outros actores que fazem parte da rede.

Quando são estabelecidos relacionamentos inter-organizacionais, são formadas ligações entre as actividades, os recursos e os actores das entidades envolvidas (Håkansson e Snehota, 1995). No entanto, a permeabilidade das organizações para estes relacionamentos depende do grau do relacionamento, ou seja, até que ponto cada organização está interessada em permitir a partilha de actividades e recursos com o parceiro em causa. As actividades possuem uma dimensão estrutural e organizacional, imaterial, estando directamente relacionadas com os procedimentos da organização. Os

recursos têm uma dimensão material e podem ser caracterizados em diversos grupos distintos, dependendo do ângulo de visão que se tem sobre a organização. Os actores são os grupos de interesse que estão ligados a cada uma das organizações, grupos estes que possuem uma influência variável em organizações distintas.

Na análise das redes e dos relacionamentos organizacionais, podemos distinguir quatro níveis de análise, conforme definido por Möller e Halinen (1999), de acordo com o que se encontra representado na Tabela 2.2.

**Tabela 2.2: Níveis de análise de gestão da rede**

Nível 1	<i>Industries as networks</i>	A indústria como rede
	Determinado sector industrial é analisado como uma rede de relacionamentos entre os diversos actores envolvidos, englobando as diversas organizações que formam essa indústria.	
Nível 2	<i>Managing focal nets and network position</i>	A empresa na rede
	A análise da organização no âmbito dos relacionamentos principais que fazem parte do seu ambiente, ou seja, a rede foco de determinada organização	
Nível 3	<i>Managing relationship portfolios</i>	Gestão dos relacionamentos
	Caracterização de como uma organização gere os seus relacionamentos.	
Nível 4	<i>Managing exchange relationship</i>	Relacionamento diádico
	Análise dos relacionamentos diádicos como elemento de base da análise.	

Fonte: Möller e Halinen (1999)

Möller e Halinen (1999) propõem a distinção de quatro níveis de gestão nas redes inter-organizacionais. A estes níveis de análise inter-organizacional os actores associam as competências de gestão que a organização deve dominar.

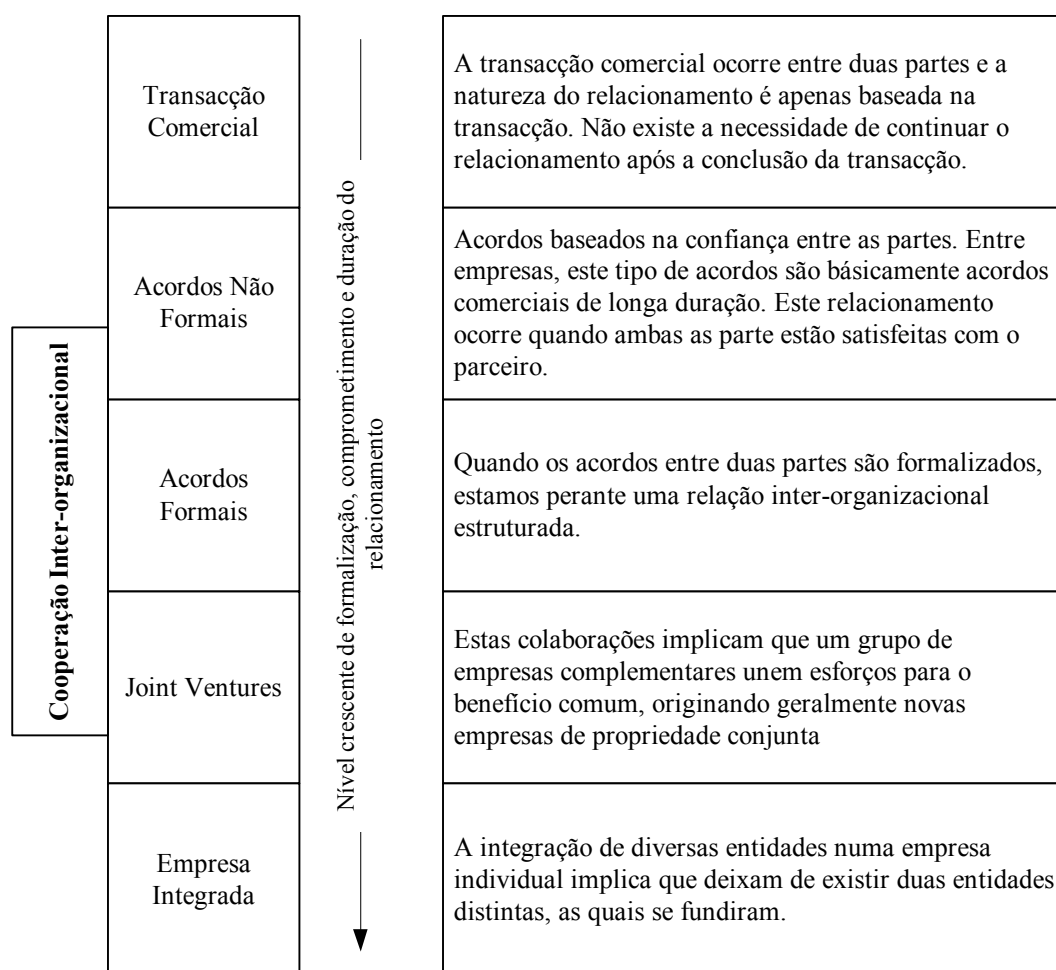
## 2.4. Cooperação inter-organizacional

Os relacionamentos de cooperação são caracterizados pela existência de objectivos interdependentes e pela partilha de recursos no sentido de alcançar esses mesmos objectivos (Easton e Araujo, 1992). Estes relacionamentos de cooperação pressupõem a independência dos actores e a inexistência de uma fusão entre os mesmos (Franco, 2001). Este modelo de relacionamento inter-organizacional estruturado, designamos por modelo de cooperação inter-organizacional.

A concretização de relacionamentos de cooperação entre organizações implica uma evolução no inter-relacionamento dos actores envolvidos, através dos processos de iniciação, evolução e dissolução (Ring e Van de Ven, 1994). As adaptações que são necessárias empreender por parte dos intervenientes na rede de empresas surgem da necessidade de coordenar as actividades individuais, para que estas sejam capazes de contribuir no sentido dos objectivos traçados. Por conseguinte, existe uma contínua modificação e adaptação por parte das entidades envolvidas na cooperação, adaptação que não se prende apenas à questão do produto ou processos de fabrico, mas também ao nível administrativo, cultural e estratégico. É o esforço despendido e a concretização destas adaptações que são responsáveis por gerar e reflectir o empenho das organizações no âmbito do relacionamento de cooperação (Håkansson e Snehota, 1995).

Jagdev e Thoben (2001) caracterizam os diversos tipos de relacionamentos entre empresas e delimitam as fronteiras do que pode ser considerado uma rede de empresas. Com base na informação apresentada pelos autores, foi construído o diagrama apresentado na Figura 2.2, onde é apresentada uma classificação dos diversos tipos de relacionamentos de colaboração.

**Figura 2.2: Tipos de relacionamentos inter-organizacionais**



Fonte: baseado em Jagdev e Thoben (2001)

Os tipos de relacionamentos inter-organizacionais apresentados na Figura 2.2 apresentam uma perspectiva genérica dos diversos tipos de relacionamentos entre empresas, delimitando a fronteira dos relacionamentos de cooperação inter-organizacional. Sob um ponto de vista económico, as transacções que ocorrem no âmbito da cooperação inter-organizacional, não se enquadram nem nos mercados (i.e., à partilha e disponibilização de recursos não existe uma renda associada), nem nas hierarquias (i.e., não existe uma integração ou apropriação dos recursos partilhados ou disponibilizados) (Gerybadze, 1995). De referir ainda que, para além dos tipos de colaboração apresentados, podem ainda ser considerados os que se encontram na fronteira (ex.: a existência de um acordo no qual são estabelecidos determinados aspectos formais e pressupostos outros aspectos informais).

Existe uma certa dificuldade inerente à distinção e caracterização das diversas fases associadas ao ciclo de vida de uma relação de cooperação. Esta dificuldade surge de

diversas questões que se encontram associadas com o tipo de relacionamento, número de intervenientes, objectivos do relacionamento, grupos de interesse, etc.. De referir ainda o facto do aumento da complexidade associada à caracterização ser exponencial relativamente ao número de entidades envolvidas, pois o relacionamento estabelecido entre cada duas entidades possui características muito próprias e, por conseguinte, terá um ciclo de vida determinado por essas mesmas características. No entanto, apesar da complexidade intrínseca, o conhecimento da evolução da cooperação poderá trazer vantagens muito significativas (Gulati, 1998) para o estudo e caracterização da relação inter-organizacional. Gulati (1998) apresenta quatro fases fundamentais no ciclo de vida de uma relação de cooperação inter-organizacional, nomeadamente: (i) decisão de fazer parte, criar ou desenvolver a aliança, (ii) escolha do parceiro adequado, (iii) escolha da estrutura da aliança, e (iv) dinâmica evolutiva da aliança.

As questões relacionadas com a sequência dos processos associados à concretização da relação de cooperação têm suscitado diversos estudos. Para além de Gulati (1998), outros autores apresentaram uma perspectiva sobre os processos associados com a evolução dos relacionamentos de cooperação entre organizações.

De acordo com Kanter (1994) e à semelhança dos relacionamentos humanos, as alianças inter-organizacionais passam por cinco fases distintas: (1) as duas organizações encontram-se, são atraídas e descobrem as suas compatibilidades (“courtship”); (2) as organizações estabelecem planos e estabelecem o negócio (“engagement”); (3) as organizações descobrem a existência de diferenças entre as formas de actuar e de orientação do negócio (“housekeepin”); (4) as organizações desenvolvem mecanismos para eliminar as diferenças e desenvolvem técnicas de bom relacionamento; (5) as organizações descobrem que se modificaram internamente em resultado da sua adaptação à relação de cooperação (“old-married”).

No entanto, devem ser consideradas duas questões adicionais, uma relacionada com a sequência entre as fases e a segunda relativa à conclusão da aliança. Dependendo dos intervenientes no processo de desenvolvimento de um relacionamento inter-organizacional, a sequência entre as fases poderá variar de forma significativa. Após a fase de evolução da aliança entre as organizações, pode-se considerar ainda a fase de conclusão da aliança.

A cooperação activa ocorre quando as organizações envolvidas desenvolvem mecanismos (estruturas, processos e capacidades) para colmatar as diferenças organizacionais e inter-pessoais com o objectivo de conquistar valor para a cooperação

(Kanter, 2002). Múltiplas ligações a diversos níveis asseguram a comunicação, coordenação e controlo. Segundo Kanter (2002), os relacionamentos mais frutíferos alcançam cinco níveis de integração: (i) integração estratégica; (ii) integração tática; (iii) integração operacional; (iv) integração inter-pessoal; e (v) integração cultural. Com base nestes níveis de integração, é possível estabelecer o paralelismo com os níveis de gestão e a respectiva integração. A integração nestas cinco dimensões (estratégica, tática, operacional, inter-pessoal e cultural) requer que cada uma das partes envolvidas esteja disposta a deixar as outras partes entrar no relacionamento, possuindo um risco associado – o risco da mudança.

O grau de complexidade associado a determinada rede de organizações deve ainda ter em consideração os potenciais novos relacionamentos que podem surgir por parte de qualquer um dos actuais intervenientes. Esta situação obriga a reestruturações e adaptações constantes por parte dos diversos intervenientes (Håkansson e Snehota, 1995), evidenciando a relevância de dois aspectos fundamentais no seio da rede de empresas: a capacidade de mudança e adaptação e a capacidade de gerar, transmitir e converter a informação em conhecimento no seio da rede de organizações.

Entre os diversos elementos influenciadores do desenvolvimento de iniciativas de cooperação inter-organizacional, as normas intra-organizacionais afectam a forma como a empresa ou os compradores reagem em relação aos fornecedores (Campbell, 1994). Quando as normas intra-organizacionais são cooperativas, os compradores têm a tendência para estar mais abertos a confiar nos fornecedores e a desenvolver o investimento mútuo no relacionamento. Por outro lado, quando a empresa assume uma postura mais competitiva, os compradores têm a tendência para olhar as parcerias de fornecimento como formas ou uma forma de beneficiar a sua empresa ou relutância para confiar nos fornecedores ou para colocar um volume de negócio demasiado elevado nas mãos de apenas um fornecedor. Por conseguinte, as empresas com um nível superior de coordenação interna estão à partida mais predispostas a cooperar com outras organizações, do que as empresas que procuram desenvolver a sua actividade de forma autónoma (Campbell, 1994). Por conseguinte, no âmbito da gestão estratégica, existe à partida uma posição cultural que pode facilitar ou dificultar o desenvolvimento de iniciativas de cooperação inter-organizacional.

Na medida em que no âmbito dos relacionamentos estabelecidos entre organizações existe a necessidade de uma mútua adaptação (cuja intensidade varia com o nível de cooperação entre as empresa), as normas internas de determinada empresa vão afectar o

comportamento estabelecido entre as organizações. Seguindo o conceito das redes industriais, a forma como os actores interagem vai afectar, de maneira directa e indirecta, os outros actores e a forma como interagem.

A confiança é um dos principais factores para o desenvolvimento de relacionamentos de cooperação (Das e Teng, 1998), bem como para o desenvolvimento de relacionamentos orientados para o longo prazo (Ganesan, 1994). A orientação para o longo prazo pode servir como elemento de salvaguarda dos investimentos da organização, em relação a comportamentos oportunistas dos parceiros, influenciando positivamente o nível de cooperação entre as empresas. De acordo com o referido por Ganesan (1994), num relacionamento de confiança, as duas partes concordam adaptar-se a contingências não antecipadas, de forma mutuamente lucrativa em vez de uma forma oportunista.

## **2.5. Cooperação estratégica**

No âmbito dos relacionamentos de cooperação inter-organizacional, existem relacionamentos entre empresas que possuem uma componente estratégica significativa. Uma cooperação estratégica implica que as empresas trabalham em conjunto, no sentido de atingir um objectivo partilhado (Hitt et al., 2003). Neste âmbito, excluem-se os relacionamentos nos quais a interacção é assumidamente de mercado, na medida em que não existe um “trabalhar em conjunto”, nem “um objectivo partilhado” da parte das empresas. Por outro lado, distingue-se a aliança estratégica, que está normalmente associada à formalização ou contratualização da cooperação estratégica entre os actores intervenientes (Gulati, 1998; Grant e Baden-Fuller, 2004). Uma aliança estratégica é uma cooperação estratégica no âmbito da qual as empresas combinam recursos e actividades, mantendo a sua autonomia, mas com um nível de dependência bilateral (Grant e Baden-Fuller, 2004). As joint-ventures, cuja formação implica que duas ou mais empresas combinem uma parte dos seus recursos numa organização legal comum (Kogut, 1988), estão enquadradas no âmbito das alianças estratégicas (Gulati, 1998). As alianças estratégicas incluem ainda diversas formas de cooperação, como por exemplo: acordos de aprovisionamento, acordos de colaboração técnica, projectos de investigação, acordos de distribuição e franquias (Grant e Baden-Fuller, 2004). Nos

casos em que existem relacionamentos de cooperação estratégica, a rede de relacionamentos estabelecida possui um objectivo claramente estratégico para os actores envolvidos. Jarillo (1993) denomina de “rede estratégica”, a este tipo de organização empresarial. Neste contexto, entende-se por rede estratégica:

“An arrangement by which companies set up a web of close relationships that form a veritable system geared to providing product or services in a coordinated way” (Jarillo, 1993, pg. 7).

Estas redes de relacionamentos são entidades organizacionais cuja estrutura se encontra entre a organização integrada (integração vertical) e a organização baseada no mercado (Thorelli, 1986). Através da integração vertical, uma empresa integra em si ou no interior das suas fronteiras, muitas ou a maior parte das actividades necessárias ao fornecimento do produto ou serviço. Através da organização baseada no mercado, quando uma empresa necessita de um produto ou serviço, recorre ao mercado em busca de uma terceira parte, capaz de fornecer o produto ou serviço em causa. Com base nestes conceitos, podem distinguir-se três estruturas organizacionais: a empresa integrada verticalmente, a empresa baseada no mercado e a rede estratégica (Jarillo, 1993). Sob a perspectiva da integração vertical, a organização é proprietária dos diversos processos e actividades do sistema de negócio, enquanto sob a perspectiva do mercado, os processos e as actividades não são da exclusividade da organização.

Todas as empresas possuem algum grau de integração e de mercado (Jarillo, 1993). Caso tal não se verificasse, a empresa totalmente integrada seria responsável por todos os processos a montante e a jusante, incluindo a extracção das matérias-primas. Por conseguinte, existem sempre actividades no âmbito do sistema de negócio que não se encontram incorporadas na empresa. No caso extremo da subcontratação, a empresa poderia chegar ao ponto de ser apenas um intermediário entre clientes e fornecedores, subcontratando todas as restantes actividades associadas ao sistema de negócio, consequentemente existem sempre actividades, no âmbito do sistema de negócio, que se encontram incorporadas na empresa.

Conforme se encontra ilustrado na Figura 2.3, a rede estratégica assume uma abordagem cooperativa baseada no princípio de utilização de propriedade não comum aos intervenientes.



**Figura 2.3: Relação entre abordagem e propriedade**

	<b>Abordagem cooperativa</b>	<b>Abordagem não cooperativa</b>
<b>Propriedade comum</b>	Empresa verticalmente integrada	Burocracia
<b>Propriedade não comum</b>	Rede Estratégica	Mercado

Fonte: Jarillo (1993)

A integração de actividades, a montante e a jusante do sistema de negócios, faz sentido quando permite a diminuição de custos na realização de determinada actividade ou quando apresenta claras vantagens na coordenação das diversas actividades (Jarillo, 1993). No âmbito do processo de decisão da arquitectura organizacional, podem existir razões distintas para que a escolha recaia sobre uma opção de maior integração ou no sentido de recorrer ao mercado. As opções de integrar ou recorrer ao mercado resultam da decisão dos elementos gestores da organização, em função da ponderação dos vários aspectos que podem influenciar a escolha. No entanto, esta análise tem por base um elemento básico da organização que é o processo ou a actividade em causa e os custos associados com a coordenação e a transacção (Jarillo, 1993). De acordo com Jarillo (1993) os custos de transacção possuem a sua origem em diversas causas, nomeadamente: incapacidade de analisar todas as hipóteses *a priori*; em negócios o futuro é sempre incerto; existência de poucas alternativas para determinada transacção (ex.: reduzido número de fornecedores ou clientes para o produto ou serviço em causa); e possibilidade de existirem posições oportunistas por parte dos actores envolvidos, ou seja, que uns tirem proveito dos outros.

No entanto, existe apenas uma única forma de eliminar os custos de transacção: através da confiança entre as partes (Jarillo, 1993). A confiança na cooperação é definida como o nível de certeza percebida por uma empresa, de que a empresa parceira vai procurar interesses mutuamente compatíveis na aliança, em vez de agir oportunamente (Das e Teng, 1998). Um baixo nível de confiança desencoraja a

formação de alianças estratégicas e promove a desconfiança entre os parceiros, afectando negativamente os relacionamentos (Das e Teng, 1998).

O comportamento oportunista destrói a reputação rapidamente e a reputação possui um elevado valor económico quando são estabelecidos os relacionamentos, na medida em que promove a confiança (Jarillo, 1993). Um dos elementos de base para que seja possível desenvolver a confiança passa por ter uma abordagem de longo prazo sobre o relacionamento, na medida em que esta abordagem transmite uma noção de continuidade da relação, diminuindo a eventual existência de comportamentos oportunistas (Jarillo, 1993). A confiança não pode ser uma imposição, mas uma conquista. Nesta perspectiva, desenvolver a confiança implica provavelmente um relacionamento a longo prazo, desenvolvido de forma gradual, através de relacionamentos pessoais e do reconhecimento da confiança. Por conseguinte, não é de estranhar que muitas redes estratégicas possuam uma forte componente geográfica ou cultural (Jarillo, 1993).

Para que a rede possa prosperar, esta deve ser eficiente e eficaz, ou seja, deve ultrapassar os outros modelos organizacionais e distribuir os lucros de forma a fomentar a confiança. A confiança entre os actores contribui para facilitar a vontade de desenvolver esforços de coordenação para suportar a cooperação (Jap, 1999). Quando existe confiança entre os actores, estes estão mais dispostos a trabalhar em conjunto para responder às suas necessidades e encontrar formas sinérgicas de desenvolver negócios em conjunto, contribuindo para diferenciar o relacionamento das trocas comerciais baseadas apenas no mercado e permitindo alcançar resultados estratégicos (Jap, 1999).

No âmbito da análise das redes de relacionamentos, deve-se ter em consideração os aspectos dinâmicos que as caracterizam, originando a constante evolução da rede estratégica. Thorelli (1986) identifica quatro processos dinâmicos associados com as redes de relacionamentos: entrada, posicionamento, reposicionamento e saída. Para além das questões associadas com as barreiras à entrada e à saída, as mudanças internas (ex.: o posicionamento de um novo actor) e externas à rede, implicam o reposicionamento dos actores que compõem a rede, num processo onde são relevantes o domínio e o poder (Thorelli, 1986). A relevância dos relacionamentos estratégicos está a assumir uma dimensão tal, que determinadas empresas desenvolvem na sua estrutura organizacional uma área de actividade dedicada ao desenvolvimento, acompanhamento e encerramento das alianças estratégicas, acompanhando estas fases quer no interior da

organização, quer no relacionamento estabelecido com os parceiros estratégicos (Dyer *et al.*, 2001).

## **2.6. Síntese e conclusões**

No presente capítulo foram explorados os conceitos que se encontram na base dos relacionamentos de cooperação inter-organizacional e das redes industriais. O capítulo salientou os relacionamentos e as interações inter-organizacionais, destacando os diversos níveis de trocas que podem ocorrer entre as empresas e que vão para além da troca comercial simples. Entre os relacionamentos não-económicos que podem ser estabelecidos entre dois ou mais actores, os relacionamentos de cooperação são destacados. O capítulo expõe ainda o enquadramento das redes industriais no âmbito do Modelo ARA, composto por actores, actividades e recursos. O capítulo apresentou ainda a caracterização da cooperação inter-organizacional e da cooperação estratégica.



## **3. Projectos e relacionamentos inter-organizacionais**

### **3.1. Introdução**

O conhecimento sobre gestão de projectos encontra-se bastante desenvolvido ao nível dos hábitos e das metodologias de trabalho em organizações por todo o mundo. Por conseguinte, a gestão de projectos apresenta uma base comum de conhecimentos que são aceites internacionalmente pela generalidade das empresas e dos profissionais de gestão de projectos. Este capítulo estabelece uma relação mais clara entre os conceitos e as práticas associadas à gestão de projectos, e os conceitos e as práticas associadas ao desenvolvimento de relacionamentos inter-organizacionais de cooperação. Esta relação tem como objectivo estabelecer um paralelismo que permita a adaptação dos conceitos de gestão de projectos com a concretização de relações de cooperação ao desenvolvimento de uma base de conhecimento, para a realização de projectos de cooperação entre empresas, no âmbito das redes industriais.

Com este objectivo, o presente capítulo aborda, na Secção 3.2, as questões que se encontram na base dos conceitos relacionados com a gestão de projectos, nomeadamente a caracterização do projecto no âmbito das organizações empresariais e as implicações associadas com a gestão dos próprios projectos. A Secção 3.3 caracteriza a estrutura das redes de projectos, enquanto na Secção 3.4 é feita uma abordagem sobre a relevância dos relacionamentos que se desenvolvem no âmbito das redes de projectos e sobre a dinâmica associada a estas redes. Tendo por base o conceito de rede de projecto, a Secção 3.5 evidencia o caso dos relacionamentos de cooperação que podem ser desenvolvidos no âmbito dos projectos e das redes de projectos. O capítulo encerra com a Secção 3.6 que apresenta o resumo do conteúdo e estabelece as respectivas conclusões.

### **3.2. Gestão de projectos**

Conforme referido por Engwall (2003), o conhecimento que existe sobre a gestão de projectos tem uma base fundamentalmente empírica, recebendo uma reduzida atenção por parte dos investigadores em gestão. Este conhecimento, desenvolvido com base nos

resultados práticos da experiência, tem por base fundamentalmente duas questões (Engwall, 2003): (1) como estruturar e planear as actividades do projecto de forma a concretizar objectivos previamente estabelecidos; e (2) como assegurar que as actividades do projecto definidas são concretizadas de acordo com o plano estipulado. Entre as referências tipicamente caracterizadoras desta abordagem encontramos a visão do *Project Management Institute* (Engwall, 2003), cujo conhecimento sobre a gestão de projectos se encontra compilada no *Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2000).

Procurando distinguir entre operações e projectos desenvolvidos no âmbito das organizações, o PMI (2000) refere que ambos partilham muitas características, nomeadamente: são desempenhados por pessoas, são restringidos por recursos limitados e são sujeitos a planeamento, realização e controlo. No entanto, as operações e os projectos diferem fundamentalmente na medida em que as operações são contínuas e repetitivas enquanto os projectos são temporários e únicos. Desta forma, o PMI (2000) define um projecto como uma iniciativa temporária realizada para criar um produto ou serviço único.

Os projectos podem envolver a participação de apenas uma pessoa ou milhares de pessoas, a duração pode variar desde dias até anos, podem envolver uma unidade de uma organização ou atravessar a fronteira da própria organização, podendo ainda ser um meio para implementar a estratégia de uma organização (PMI, 2000; Macmillan e Tampoe, 2000).

Integrando os conceitos de temporalidade (i.e., os projectos possuem um início e um fim definidos) e unicidade (i.e., um projecto é único em si, não sendo repetitivo) dos projectos encontra-se a questão da progressividade da elaboração do projecto, ou seja, a elaboração progressiva é uma característica que resulta da necessidade de se proceder por etapas no âmbito da concretização de um projecto (PMI, 2000).

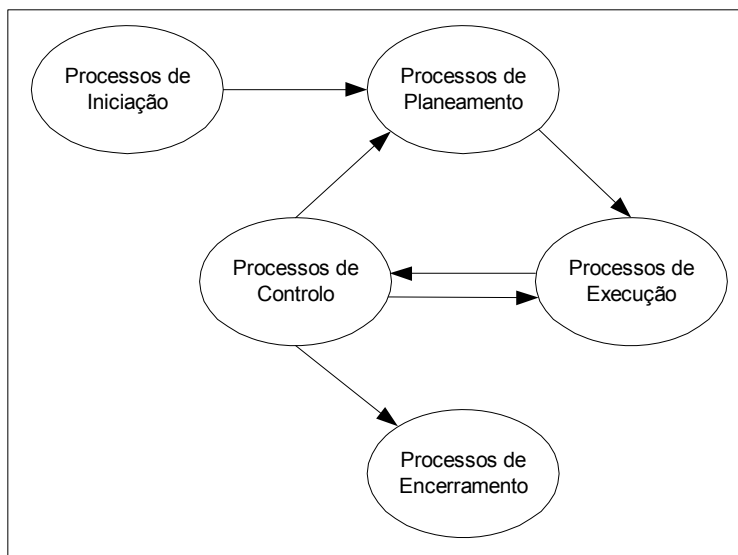
No âmbito do desenvolvimento e concretização de projectos, encontramos o conceito de gestão de projectos. A gestão de projectos é a aplicação de conhecimentos, competências, ferramentas e técnicas às actividades de projecto de forma a ir ao encontro dos requisitos do projecto. A gestão de projectos é alcançada através do recurso a processos como: iniciação, planeamento, execução, controlo e encerramento, enquadrados no âmbito do ciclo de vida de um projecto (PMI, 2000).

Na medida em que os projectos são iniciativas únicas, envolvem um certo grau de incerteza. Com o objectivo de melhorar o controlo de gestão e estabelecer uma ligação

às operações em curso, os projectos são divididos em diversas fases, conhecidas como ciclo de vida do projecto, de acordo com a definição estabelecida pelo PMI (2000). O ciclo de vida de um projecto é único para determinado projecto e as fases do projecto são definidas em função das necessidades de controlo dos responsáveis e intervenientes no projecto, sendo caracterizado por uma fase inicial, uma ou várias fases intermédias e uma fase final.

Os projectos são compostos por processos, sendo um processo definido pelo PMI (2000) como uma sequência de acções que originam um resultado. Os processos de gestão de projectos descrevem, organizam e completam o trabalho do projecto, estes grupos de processos encontram-se representados na Figura 3.1.

**Figura 3.1: Fases e interações no âmbito da gestão de projectos**



Fonte: adaptado de PMI (2000)

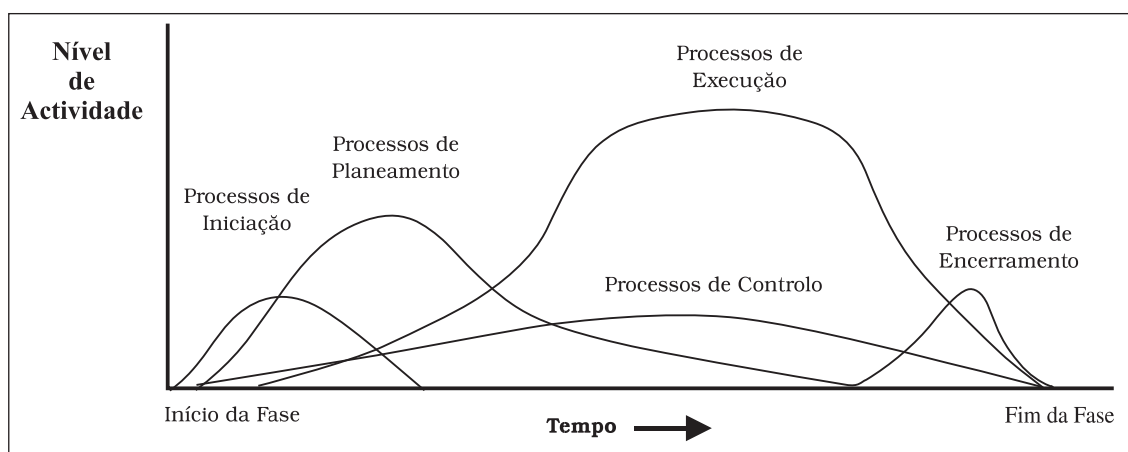
De acordo com o definido pelo PMI (2000), os processos de gestão de projectos podem ser organizados em cinco grupos de um ou mais processos cada um, nomeadamente: processos de iniciação (autorização do projecto ou fase); processos de planeamento (definição e refinamento dos objectivos e selecção das vias alternativas de acção de forma a alcançar os objectivos que o projecto estabeleceu inicialmente); processos de execução (coordenação de pessoas e outros recursos de forma a cumprir o planeado); processos de controlo (assegurar que os objectivos do projecto são cumpridos através da monitorização e medição dos progressos de forma regular, para identificar variações do plano, de maneira a que as acções correctivas possam ser

tomadas quando necessário); e processos de encerramento (formalização da aceitação do projecto ou fase e sua conclusão de forma organizada).

Os grupos de processos estão interligados pelos resultados que produzem, sendo o resultado de um processo, a entrada de outro. Entre os grupos de processos centrais as ligações são iterativas, por exemplo: inicialmente o planeamento fornece à execução um projecto documentado, a qual é responsável por fornecer actualizações documentadas ao plano, de acordo com o desenvolvimento do projecto e em função dos resultados do controlo (PMI, 2000).

Reflectindo o facto das ligações entre os processos serem iterativas, existe ao longo das fases de um projecto uma sobreposição dos processos centrais à medida que o projecto se desenrola, conforme se encontra ilustrado na Figura 3.2.

**Figura 3.2: Sobreposição entre os grupos de processos**



Fonte: adaptado de PMI (2000)

Os projectos podem ser caracterizados como organizações temporárias (Ibert, 2004), assumindo características diferenciadoras em relação à empresa tradicional. De acordo com o referido por Ibert (2004), a principal diferença entre um projecto e uma empresa reside na concepção do tempo, pois para uma empresa aplica-se uma concepção cíclica do tempo, enquanto para um projecto o tempo é concebido de forma linear. As rotinas de uma empresa são estabelecidas para lidar com tarefas constantemente recorrentes, enquanto um projecto é desenvolvido para desempenhar uma função única (Ibert, 2004).

Contrariando um pouco a visão hierarquizada dos projectos fundamentalmente vocacionados para contextos empíricos, cujo foco principal é o da concretização do projecto com sucesso (Engwall, 2003), a investigação sobre projectos e gestão de projectos pode ser abordada segundo duas vias: em diversos casos o projecto é um



elemento empírico que se encontra na base de determinado fenómeno ou factor em análise, enquanto outros estudos abordam o projecto como um fenómeno organizacional por si mesmo. De acordo com esta segunda perspectiva, Engwall (2003) refere diversos focos da análise do estudo dos projectos, nomeadamente: natureza temporária das organizações por projectos; relações hierárquicas nos projectos principais; dinâmica dos processos nas organizações por projectos; desenvolvimento organizacional da relação entre projectos e as organizações intervenientes (que estão na base do projecto); nos projectos principais como redes limitadas no tempo; no projecto como forma organizacional natural para a produção de produtos complexos (ex: central nuclear, motor aeroespacial); e nas muito diferentes conotações do conceito de projecto.

### **3.3. Redes de projectos**

De acordo com o referido por Sydow e Staber (2002), as redes de projectos constituem uma estrutura organizacional de coordenação de actividades e de relacionamentos entre empresas e indivíduos legalmente autónomos, mas interdependentes em termos funcionais. Estes sistemas são temporários (Sydow e Staber, 2002), na medida em que as actividades que compõem determinado projecto são limitadas no tempo.

No entanto, apesar dos limites temporais aos quais determinada rede de projecto se encontra sujeita, as redes de projectos são mais do que sistemas temporários (Sydow e Staber, 2002). Os relacionamentos criados entre os actores não se limitam ao espaço temporal em que se desenrolam os projectos, mas possuem um passado e um potencial futuro. Conforme referido por Engwall (2003), os projectos não são sistemas isolados e solitários, mas sistemas abertos no tempo e no espaço, enquadrados numa perspectiva mais generalizada. Manning (2005) refere que as redes de projectos são conjuntos dinâmicos de relacionamentos inter-organizacionais e inter-pessoais baseados no projecto que se mantêm para além do projecto específico. A estabilidade que caracteriza determinado projecto serve de base para o desenvolvimento da confiança, do compromisso e da reciprocidade que, por seu turno, servem de base à coordenação do projecto (Sydow e Staber, 2002).

De acordo com o referido por Sydow e Staber (2002), quando a organização do projecto se encontra inserida numa rede maior de relacionamentos inter-organizacionais de longo prazo e baseados na reciprocidade, assume o carácter de uma rede de projecto. Esta rede serve de ligação entre as empresas que participam no projecto, assim como aos ambientes organizacional e institucional nos quais a empresa se insere.

Sydow e Staber (2002) referem que as redes de projectos são produzidas e reproduzidas por actores que, dependendo da complexidade e da fluidez das condições externas, influenciam as estruturas da rede sem que nunca as controlem completamente. As redes de projectos, por intermédio da acção dos actores, modificam-se ao longo do tempo, pelo que as propriedades organizacionais e institucionais de uma rede de projecto não são estabelecidas à partida, nem fixas, mas são mais ou menos contestadas e vulneráveis à mudança.

De acordo com Hellgren e Stjernberg (1995), uma rede de projecto é definida como um conjunto de relações onde: (i) nenhum actor isolado possui autoridade legítima sobre a rede como um todo; (ii) a rede está aberta no sentido de que não existem critérios definitivos através dos quais as fronteiras da rede possam ser identificadas e controladas; (iii) a rede é temporariamente limitada, modificando-se de forma dinâmica e (parcialmente) reconstruída de um projecto para o próximo.

Hellgren e Stjernberg (1995) procuraram afastar-se da definição de projecto defendida pelo *Project Management Institute*, a qual segundo os actores é demasiado limitada, tratando o projecto como uma iniciativa racional adequada a diversas técnicas formais de planeamento, apresentando uma perspectiva mecanicista da gestão de projectos. Contrapondo esta perspectiva, encontra-se a visão de rede, segundo a qual um projecto é visto como processos de organização entre actores com diferentes perspectivas em termos de objectivos, orientação de tempo e resolução de problemas, bem como diferentes e modificáveis posições de poder na rede.

Os mesmos autores apontam para a falta de teorias e modelos para perceber, descrever e recomendar as actividades de redes inter-organizacionais sob a perspectiva de projectos ou sob uma perspectiva de curto prazo. Os autores estranham esta questão, na medida em que é realizado tanto investimento na sociedade moderna nas redes de projectos.

DeFillippi (2002) enquadra as redes de projectos no âmbito do conceito de “nova economia”, em contraposição aos modelos de negócio da “velha economia” que defendem funções e tarefas bem definidas. Os modelos de negócio da “nova economia”

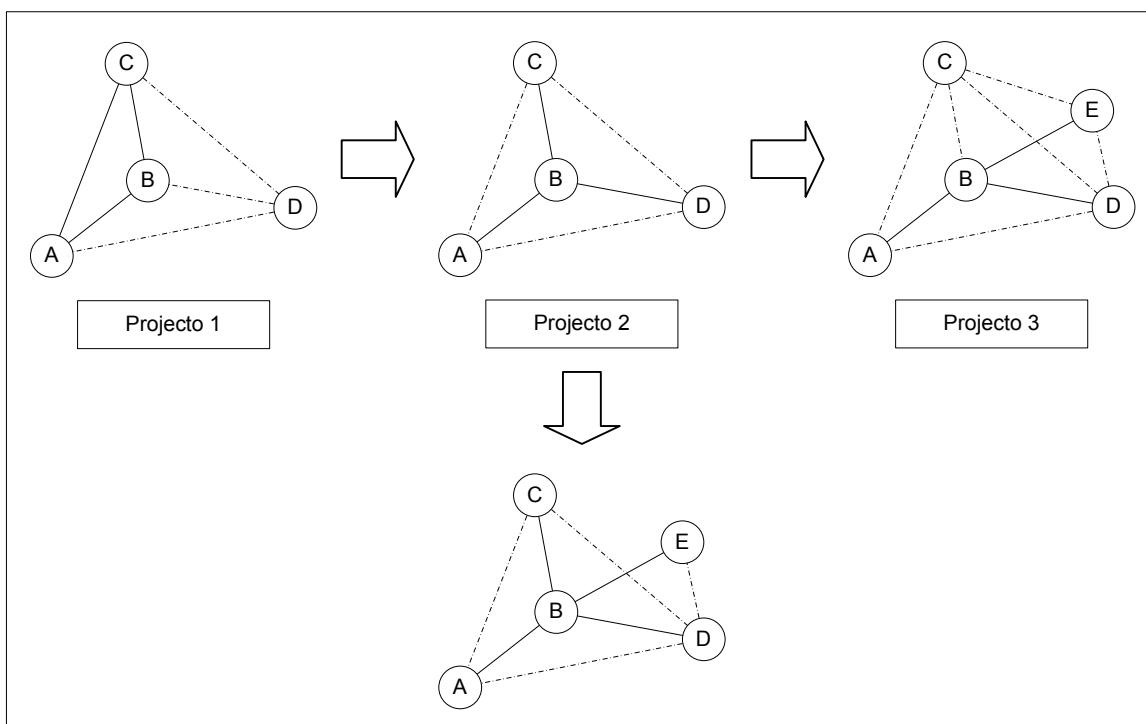
valorizam equipas auto-organizadas, agrupamentos de equipas, empresas e indústrias em comunidades de empresas e instituições em rede, com o objectivo de ir ao encontro dos novos requisitos sempre variáveis de projectos inovadores, cujas fronteiras transcendem a rigidez das hierarquias da “velha economia”. Contrastando com a organização funcional e a matricial, a organização baseada em projectos tem sido referida como uma forma idealmente adequada para a gestão da crescente complexidade dos produtos, mercados em rápida mudança, divulgação do conhecimento do negócio ao longo das diversas áreas funcionais, inovação focalizada no cliente e incerteza tecnológica e do mercado (Hobday, 2000).

### **3.4. Relacionamentos nas redes de projectos**

De acordo com o referido por Grabher (2002), os projectos desenrolam-se num ambiente de colaboração que, ao longo dos diversos ciclos de projectos, origina redes de relacionamentos cujas dinâmicas se encontram relacionadas com a reputação dos actores intervenientes, os quais interagem nas diversas redes de projectos onde se encontram inseridos. A conquista ou a perda de reputação, dependente do desempenho dos actores nos projectos, vai originar a existência de rupturas e de novas ligações nos relacionamentos estabelecidos.

Considerando que um determinado projecto reflecte uma rede de relacionamentos, composta por relacionamentos directos e indirectos, e que na perspectiva da gestão de projectos possuímos diversos tipos de projectos com evoluções muito díspares, podemos distinguir pelo menos dois níveis de dinâmica nos relacionamentos das redes de projectos: um nível que se encontra associado à evolução entre projectos e actores envolvidos; e outro nível associado à evolução do próprio projecto, ao longo do qual podem surgir novos actores e serem estabelecidos relacionamentos de diversos tipos. Esta perspectiva dinâmica das redes de projectos encontra-se ilustrada na Figura 3.3, onde se representa a evolução, ao longo destas duas dimensões, dos relacionamentos directos e indirectos entre diferentes actores.

**Figura 3.3: Dinâmica da rede de actores nas redes de projectos**



Fonte: Autor

Grabher (2002) refere que a prática associada com a organização de projectos encontra-se formada com base na experiência passada dos actores, sendo ainda afectada pela perspectiva de potenciais colaborações futuras.

### **3.5. Cooperação nas redes de projectos**

O desenvolvimento de um projecto envolve geralmente o recurso a equipas multidisciplinares, o que, resultando numa maior diversidade de interesses e perspectivas, origina a necessidade de fomentar e concretizar a cooperação entre os actores intervenientes no projecto (Pinto *et al.*, 1993). Na medida em que os projectos são iniciativas planeadas e desenvolvidas por diversos actores com base em objectivos comuns, é previsível que exista a necessidade e a relevância de uma cooperação efectiva entre os intervenientes na rede de projectos.

O desenvolvimento de relacionamentos de cooperação, que ocorrem quando dois ou mais intervenientes possuem objectivos que são mutuamente dependentes (Easton e Araujo, 1992), sucede no âmbito das redes de projectos assumindo uma forma de cooperação formal, na medida em que se trata de um relacionamento intencional e

passível de planeamento e gestão. A colaboração em diversos projectos origina um entendimento mais profundo entre os actores e os responsáveis pela coordenação, resultado da partilha de conhecimentos originados em projectos anteriores (Windeler e Sydow, 2001). A memória das experiências anteriores em equipas multi-funcionais poderá influenciar a vontade de cooperação dos membros da equipa e os resultados do projecto (Pinto *et al.*, 1993).

Pinto *et al.* (1993) analisaram o efeito de quatro constructos sobre a cooperação inter-funcional num projecto, nomeadamente: objectivos partilhados, proximidade física, acessibilidade, regras e procedimentos. Para além desta análise, os autores estudaram o efeito da cooperação inter-funcional nas consequências de implementação do projecto. No âmbito desta pesquisa, Pinto *et al.* (1993) salientaram o papel dos objectivos partilhados na concretização da cooperação, na medida em que a incorporação dos mesmos tende a originar maior cooperação entre os intervenientes e fomentar o sentimento de concretização dos resultados das tarefas. Esta conclusão veio suportar o resultado de outros estudos que referem o impacto significativo destes objectivos como limitadores de conflitos entre os membros de um grupo. Os objectivos partilhados surgem de necessidades partilhadas, as quais são fundamentalmente originadas do ambiente (Pinto *et al.*, 1993). Os objectivos partilhados podem ser utilizados para ajudar a estruturar uma tarefa para facilitar a cooperação e manter a orientação de todos no sentido do resultado comum de uma tarefa.

Sendo desenvolvidos com base na concretização de objectivos partilhados, os relacionamentos que se encontram na base de um projecto são fundamentalmente de cooperação, na medida em que o projecto tem em vista a concretização de objectivos comuns aos actores envolvidos. Por conseguinte, o desenvolvimento e concretização de projectos inter-organizacionais implica a existência de cooperação inter-organizacional entre os actores que compõem a rede de relacionamentos do projecto. Na medida em que podem implicar o trabalhar em conjunto no sentido de atingir objectivos partilhados, os projectos podem ser enquadrados no âmbito da cooperação estratégica, desde que exista efectivamente uma partilha de resultados e objectivos por mais do que um actor. Por conseguinte, no âmbito da cooperação nos projectos, não são incluídos os casos em que apenas existe uma contratualização à semelhança de um relacionamento de mercado.

As redes de projectos são responsáveis pela selecção dos intervenientes e pela criação dos relacionamentos de acordo com as características e requisitos específicos do

projecto, conforme foi verificado pela análise da rede de projectos no estudo de Manning (2005). Para concretizar a colaboração entre os elementos envolvidos num projecto, a confiança assume um papel fundamental (Herzog, 2001). De acordo com os resultados da investigação desenvolvida por Herzog (2001), os níveis de confiança são baseados na percepção de si próprios dos membros da equipa, da percepção de outros membros da equipa e da percepção de outros grupos de interesse envolvidos no projecto. Na base do desenvolvimento da colaboração entre os participantes de um projecto encontram-se a confiança entre as partes. Com base neste resultado, é possível que o nível de confiança existente entre os elementos intervenientes no projecto tenha influência sobre o grau de formalização do projecto.

As iniciativas de cooperação são bem sucedidas quando o sentimento de solidariedade é forte entre as partes envolvidas, solidariedade que é mais provável de suceder quando os elementos ou potenciais elementos estão sujeitos a ameaças externas (Brett, 1996). No entanto, as iniciativas de cooperação enfrentam entraves ao seu desenvolvimento, nomeadamente: interesse próprio e oportunismo, os quais devem ser efectivamente geridos através da criação de estruturas de gestão que reconhecem a necessidade de uma hierarquia, monitorização e sanções para as controlarem (Brett, 1996).

De acordo com DeFillippi (2002), na base das empresas da “nova-economia” encontram-se empresas inovadoras que utilizam a tecnologia para facilitar a colaboração independente com base em projectos, os quais podem abranger desde a partilha de informação até ao desenvolvimento de novos produtos e serviços. Estes novos espaços de cooperação tornam-se possíveis graças às tecnologias de informação disponíveis e a equipas de projectos, empresas, indústria e redes de relacionamentos. Como resultado da transição empresarial ao longo dos últimos anos, tem-se registado um aumento significativo no desenvolvimento de tecnologias informáticas cujo objectivo é o desenvolvimento da cooperação, essencialmente vocacionada para as pequenas e médias empresas. Com os actuais sistemas de comunicação baseados na Internet, a capacidade de garantir a comunicação entre actores é uma realidade independente do tempo e do espaço (Attaran e Attaran, 2002). No entanto, apesar das novas soluções tecnológicas que contribuem para encurtar a distância sentida, a proximidade geográfica continua a ser um elemento potenciador e relevante no desenvolvimento das redes de projectos (DeFillippi, 2002).

### **3.6. Síntese e conclusões**

Ao longo deste capítulo foi apresentada uma visão generalizada dos projectos e dos relacionamentos que se desenvolvem no âmbito destas estruturas organizacionais. Foi distinguida a abordagem com base em duas perspectivas distintas: uma que se encontra associada ao conhecimento empírico que caracteriza a gestão de projectos e outra que reflecte uma visão dos projectos integrada no âmbito das organizações. O capítulo focou fundamentalmente a segunda perspectiva, com base na qual foram abordadas diversas questões relacionadas com as redes de projectos e os relacionamentos envolvidos.

O desenvolvimento da cooperação entre os actores intervenientes nas redes de projectos mereceu especial atenção, focando o papel dos objectivos partilhados, como elemento fundamental para a concretização da cooperação entre os actores intervenientes no projecto. Com base nesta perspectiva, os projectos respondem aos requisitos necessários ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação entre empresas, na medida em que: surgem de uma necessidade comum orientada por objectivos comuns; apresentam uma hierarquia que facilita e possibilita o controlo; estão divididos em tarefas, permitindo a sua monitorização por parte dos responsáveis; e o não cumprimento está sujeito a sanções, na medida em que, apesar de os projectos estarem restringidos em termos temporais, as redes de projectos prolongam-se ao longo do tempo, seleccionando os elementos que consideram mais adequados à conclusão dos objectivos.

Por conseguinte, a gestão de relacionamentos de cooperação exige capacidades elevadas ao nível da orientação dos intervenientes e da consciência social. Características que possuem uma carga emotiva significativa. A gestão de projectos, na sua forma mais estratificada e regulamentada, lida com esta complexidade emocional através da racionalidade na forma como planeia, concretiza e avalia os projectos.





## **4. Vantagem competitiva e relacionamentos inter-organizacionais**

### **4.1. Introdução**

O presente capítulo enquadra os conceitos de capacidade competitiva e cooperação inter-organizacional, estabelecendo a ligação entre os dois. O capítulo inicia com a Secção 4.2, onde é explorado o conceito de vantagem competitiva. Na Secção 4.3 é analisada a relação entre a vantagem competitiva e o desenvolvimento inter-organizacional. O capítulo encerra com a Secção 4.4, onde é apresentada a síntese e as conclusões do capítulo.

### **4.2. Vantagem competitiva**

Com a abertura dos mercados internacionais, que se tem vindo a registar principalmente desde a década de 1970, a concorrência tem crescido de forma acentuada em todas as áreas de negócio. Com esta tendência incontornável a originar uma nova realidade no mercado internacional, a capacidade de gerar lucro das empresas diminuiu substancialmente, levando a que o objectivo primordial da estratégia da empresa seja a concretização de uma posição de vantagem competitiva (Grant, 1991). Independentemente do sector de actividade, é aparentemente inevitável que toda a actividade industrial chegue a uma fase em que a sua sobrevivência está dependente da conquista de vantagem competitiva (Grant, 1991).

O termo vantagem competitiva está dependente de inúmeros factores, sendo subjectivo ao nível do que cada organização considera ser vantajoso, considerando como base desta decisão elementos como: contexto, mercado, produto, posicionamento, opções estratégicas, entre outros. A noção de posição competitiva implica que algum poder é exercido sobre o mercado, no sentido de possuir capacidade suficiente para intervir no mercado.

O termo vantagem competitiva está inerentemente associado a um desempenho superior em determinado indicador de negócio, superioridade esta que dá à empresa uma vantagem competitiva que pode ser conotada como uma diferença positiva de

desempenho. Barney (1991) refere que uma empresa possui vantagem competitiva, quando implementa uma estratégia criadora de valor, que não está a ser implementada em simultâneo por nenhum concorrente actual ou potencial. O autor refere ainda que uma empresa possui vantagem competitiva sustentável, quando implementa uma estratégia criadora de valor que não está a ser implementada em simultâneo por nenhum concorrente actual ou potencial e quando essas empresas são incapazes de duplicar o benefício dessa estratégia.

Porter (1985) considera a vantagem competitiva sustentável como a base para um desempenho acima da média, diferenciando dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. Derivando destes dois tipos de vantagem competitiva, Porter (1985) define três estratégias genéricas para alcançar um desempenho superior numa indústria, nomeadamente: liderança no custo, diferenciação e focalização (que pode ser focalização nos custos ou focalização na diferenciação). Grant (1991) considera fundamentalmente a vantagem competitiva no lucro, a qual se pode traduzir em diversos níveis, como por exemplo: quota de mercado ou benefícios.

Podem ser distinguidos diferentes meios para concretizar a vantagem competitiva: vantagem com base no custo; produto ou serviço diferenciado; primeiro a entrar (“first mover advantage”); vantagem com base no tempo (ex.: mercados de moda); e vantagem com base na tecnologia (Macmillan e Tampoe, 2000). Estes meios não devem ser analisados em separado, na medida em que podem ser associados no âmbito de determinada orientação estratégica da organização.

Um dos aspectos a ter em consideração na vantagem competitiva prende-se com a sustentabilidade da mesma (Porter, 1985; Macmillan e Tampoe, 2000). Uma vez estabelecida, a vantagem competitiva está sujeita à erosão através da concorrência, que passa fundamentalmente pela imitação da vantagem competitiva por parte das empresas rivais (Grant, 1991). Manter a vantagem competitiva ao longo do tempo, tornando-a sustentável, requer a existência de barreiras à imitação. Entre os mecanismos de isolamento da empresa como barreiras limitadoras à perda de vantagem competitiva, podem ser identificados dois (os quais podem actuar em conjunto): informação e recursos (Grant, 1991). Porter (1985) refere que a sustentabilidade de uma estratégia genérica requer a posse de algumas barreiras que dificultem a imitação da estratégia, sendo necessário que a empresa continue a investir no sentido de melhorar continuamente a sua posição. A este nível existem factores associados, como a necessidade de garantir o retorno no investimento realizado, para concretizar a

respectiva vantagem competitiva (Macmillan e Tampoe, 2000). De acordo com Grant (1991), esta erosão da capacidade competitiva ao longo do tempo pode ser acelerada por outros factores, como: empresas que entram em declínio e são eventualmente eliminadas através da falência ou da aquisição, ou as diferenças de lucro entre empresas, que tende a erodir a empresa lentamente, dificultando o processo de convergência.

Com base na perspectiva da “resource-based view”, Barney (1991) analisa a capacidade competitiva da empresa com base nas características dos seus recursos, assumindo que as empresas numa indústria podem ser heterogéneas em relação aos recursos estratégicos que controlam e que estes recursos podem não ser perfeitamente móveis entre as empresas, pelo que a heterogeneidade entre os recursos da empresa pode ser duradoura. Partindo do pressuposto que os recursos de uma empresa podem ser heterogéneos e imóveis, Barney (1991) expõe que para um recurso possuir o potencial de vantagem competitiva sustentável, deve incorporar quatro atributos: (i) deve ser valioso, no sentido de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente da empresa; (ii) deve ser raro entre os actuais e potenciais concorrentes; (iii) deve ser imperfeitamente imitável; e (iv) não podem existir substitutos equivalentes em termos estratégicos para este recurso, que sejam valiosos, nem raros e nem imperfeitamente imitáveis.

Com base no pressuposto que as empresas são fundamentalmente heterogéneas em termos dos seus recursos e competências, Peteraf (1993) identifica quatro condições que estão na base da vantagem competitiva: (i) heterogeneidade dos recursos, que originam rendas derivadas de recursos superiores; (ii) limites *ex post* (posteriores à obtenção das rendas) à concorrência, para sustentar as rendas conquistadas; (iii) mobilidade imperfeita dos recursos, assegura que as rendas permanecem ligadas à empresa e partilhadas por esta; e (iv) limites *ex ante* (anteriores à obtenção das rendas) à concorrência, evitam que os custos associados eliminem as rendas conquistadas.

### **4.3. Vantagem competitiva e cooperação inter-organizacional**

As empresas valorizam cada vez mais os seus relacionamentos de cooperação inter-organizacional e os seus relacionamentos competitivos, como meio privilegiado de desenvolver vantagem competitiva (Eiriz, 2001). Apesar deste reconhecimento dos

relacionamentos ter evoluído de forma significativa, continuam a existir desafios em relação ao desenvolvimento da vantagem competitiva a partir destes relacionamentos (Eiriz e Wilson, 2006). Estes relacionamentos possuem uma relevância significativa, influenciando a trajetória da empresa ao afectarem o seu conhecimento, partilha de informação, acesso ao mercado, desenvolvimento do produto e reacção à mudança, para referir apenas alguns aspectos. A cooperação tem sido reconhecida como capaz de desenvolver vantagem competitiva (Dyer e Singh, 1998; Harrison, 2003) e, num ambiente industrial de crescente incerteza e concorrência, o desenvolvimento de relacionamentos de cooperação inter-organizacional é relevante para a sobrevivência e competitividade da empresa.

Entre os vários recursos que se encontram na posse da empresa, a rede de relacionamentos é considerado o principal (Ford e Håkansson, 2006), podendo os recursos críticos de uma empresa ir além das fronteiras da próxima empresa (Dyer e Singh, 1998). A vantagem competitiva que é possível derivar da rede de relacionamentos é dificilmente imitável, resultando essencialmente da cooperação inter-organizacional, enquanto meio privilegiado de partilhar recursos e gerar sinergias entre as empresas. A vantagem competitiva, elemento fundamental do sucesso da organização empresarial, tem por base competências distintas, as quais derivam frequentemente da singularidade dos relacionamentos inter-organizacionais e intra-organizacionais, identificados e aplicados a mercados relevantes (Kay, 1993).

Considerando que a complexidade de uma estratégia aumenta as barreiras à imitação (Rivkin, 2000), a cooperação inter-organizacional e fundamentalmente a cooperação estratégica, podem ser uma fonte de vantagem competitiva, na medida em que não ocorrem de forma espontânea. Existem diversas barreiras que inibem a cooperação entre as empresas e, para conseguir ultrapassar essas barreiras, as empresas têm de desenvolver capacidades de organização distintas que podem não ser facilmente imitáveis. Reconhecendo esta relação entre os relacionamentos e a capacidade competitiva da organização, é relevante analisar em que medida os relacionamentos de cooperação inter-organizacional podem servir como elemento contributivo da capacidade competitiva da empresa.

A definição de desempenho no âmbito das alianças estratégicas não é consensual, embora a concretização dos objectivos planeados esteja na base da maior parte das interpretações (Ariño, 2003). Podem ser identificados três níveis de desempenho que dependem dos objectivos em consideração: desempenho financeiro, desempenho

operacional e eficiência organizacional (Ariño, 2003). O desempenho financeiro é relevante quando os parceiros de uma aliança estratégica possuem objectivos financeiros explícitos para a aliança. O desempenho operacional focaliza os factores de sucesso operacional que podem levar ao desempenho financeiro, podendo ser medido através de indicadores desses factores chave de sucesso. Os factores de sucesso operacional podem levar ao sucesso entendido como eficiência. A eficiência organizacional refere-se à concretização dos objectivos da organização, considerando os interesses de múltiplos intervenientes que a constituem (Ariño, 2003).

De acordo com o referido por Ariño (2003), existem duas questões a considerar em relação aos objectivos dos parceiros, nomeadamente: cada actor/parceiro possui normalmente objectivos para a aliança estratégica que não são partilhados pelo outro parceiro, formando ou originando dois tipos de objectivos, os partilhados e os privados. Para além desta questão, quer os objectivos partilhados, quer os privados, podem modificar-se ao longo do tempo (Doz, 1996), resultando em objectivos emergentes que diferem dos iniciais ou inicialmente estabelecidos, quer sejam comuns ou privados. Por conseguinte, Ariño (2003) define o desempenho da aliança estratégica como sendo o nível de concretização dos objectivos dos parceiros, quer sejam comuns ou privados, inicialmente definidos ou emergentes.

Reconhecendo dois pontos de vista de base para a percepção das fontes de vantagem competitiva, nomeadamente: a perspectiva da indústria e a perspectiva dos recursos, o presente estudo está fundamentalmente associado ao segundo caso (Dyer e Singh, 1998). A perspectiva desenvolvida na investigação, considera que os recursos disponíveis à empresa, para concretizar a vantagem competitiva, podem ser externos à própria empresa, podendo esta aceder a recursos através da sua rede de relacionamentos (Dyer e Singh, 1998).

Um relacionamento de mercado tradicional pode ser caracterizado pelos seguintes aspectos (Dyer e Singh, 1998): investimentos não específicos de bens; trocas mínimas de informação, normalmente centradas no aspecto do preço; separação dos sistemas tecnológico e funcional de cada empresa, com baixos níveis de interdependência; e custos de transacção baixos e investimento mínimo em mecanismos de governação. Os relacionamentos de mercado de compra e venda não possuem elementos diferenciadores capazes de gerar vantagem competitiva através da singularidade e da dificuldade de imitação. De acordo com Dyer e Singh (1998), a vantagem competitiva das parcerias enquadra-se aparentemente em quatro categorias: (1) investimentos em bens específicos

da relação; (2) partilha considerável de conhecimento, incluindo a partilha de conhecimento que resulta na aprendizagem comum; (3) combinação de recursos ou competências complementares mas escassos, resultando no desenvolvimento em comum de novos produtos únicos, serviços ou tecnologias (combinação através de múltiplas interfaces funcionais); (4) custos de transacção mais baixos do que as alianças concorrentes, resultado de mecanismos de gestão mais eficientes e eficazes.

De acordo com os mesmos autores, em termos fundamentais, os ganhos relacionais adicionais (renda dos relacionamentos), são possíveis quando os parceiros da aliança combinam, partilham ou investem em bens idiossincráticos, conhecimento e competências, e/ou utilizam mecanismos de gestão que diminuem os custos de transacção ou permitem a concretização de rendas através da combinação sinérgica de bens, conhecimento ou competências. Os autores identificam também os seguintes mecanismos para preservar os ganhos conseguidos com as vantagens competitivas resultantes das parcerias: ambiguidade causal; deseconomias de compressão do tempo; interligação de bens inter-organizacionais; escassez de parceiros; indivisibilidade de recursos; e ambiente institucional socialmente complexo, que é difícil de imitar.

A concretização de vantagem competitiva não está apenas associada a pequenas e médias empresas, também no caso das multinacionais é possível derivar vantagens competitivas concretas a partir da cooperação. As empresas multinacionais têm de se afastar da tradicional vantagem competitiva concretizada através da exploração de economias de escala e âmbito, e procurar novas formas de vantagem competitiva (Hansen e Nohria, 2004). As multinacionais que conseguirem estimular e apoiar a colaboração estarão numa melhor posição para aproveitar os seus recursos e competências que se encontram dispersos em subsidiárias e divisões localizadas em todo o mundo.

De acordo com Hansen e Nohria (2004), os ganhos potenciais de colaboração são mais visíveis em empresas com diversas áreas de negócio relacionadas ou com subsidiárias em diversos países. Os autores referem os seguintes benefícios esperados: redução de custos através da transferência e partilha de melhores práticas; melhor tomada de decisão como resultado de conselhos ou opiniões obtidos de outros colegas noutras subsidiárias; maiores resultados através da partilha de experiência e de produtos entre subsidiárias; inovação através da combinação e polinização de ideias; e maior capacidade para acção colectiva que envolve unidades dispersas.

Jap (2001) considera que os relacionamentos de fornecimento industrial são particularmente susceptíveis para gerar vantagens competitivas, porque: (i) os clientes e os fornecedores são heterogêneos ao nível de recursos e competências; (ii) conseguem identificar posições conjuntas para as quais possa existir concorrência limitada; (iii) as actividades são difíceis para os concorrentes observar e duplicar; e (iv) a criação entre ambos de investimentos idiossincráticos especializados permite uma vantagem distintiva em relação aos concorrentes que pode ser aproveitada no longo prazo.

A vantagem competitiva que é possível conquistar a partir da rede de relacionamentos é difícil de imitar, tornando mais difícil a sua erosão através da concorrência (Grant, 1991). Esta vantagem é fundamentalmente derivada da cooperação inter-organizacional, reconhecida como meio privilegiado de partilhar recursos e gerar relações idiossincráticas entre empresas. Com base na perspectiva apresentada por Dyer e Singh (1998), a concorrência deve ser vista como ocorrendo não apenas entre empresas, mas também entre redes de relacionamentos com os seus actores, actividades e recursos. Nesta perspectiva, a vantagem competitiva inter-organizacional é concretizada através da idiossincrasia dos relacionamentos inter-organizacionais estabelecidos no interior da rede. A vantagem competitiva pode ser gerada através de investimentos idiossincráticos, na medida em que estes promovem a eficiência na coordenação inter-organizacional e o crescimento no desempenho (Jap, 2001). Quanto mais afastados estiverem do relacionamento básico de troca comercial e forem estabelecidos relacionamentos de cooperação efectiva entre os elementos da rede de empresas, maior é a vantagem competitiva e a dificuldade em imitar recursos e mecanismos de cooperação estabelecidos entre as empresas em causa.

Apesar do interesse que existe na utilização de relacionamentos de proximidade e cooperação, pouco se conhece sobre como os resultados estratégicos são concretizados nas fronteiras das empresas. De acordo com Jap (2001), existem diversas iniciativas capazes de gerar vantagem competitiva, nomeadamente:

- i. Reconhecendo que o sucesso de uma empresa está dependente da outra, os esforços de coordenação permitem-lhes: partilhar informação, oportunidades e processos, de maneira a facilitar a concretização de vantagens competitivas. Estes esforços podem manifestar-se na formação de projectos conjuntos desenvolvidos em função das necessidades da díade e um esforço contínuo para explorar as actuais sinergias e as oportunidades únicas entre as empresas. De

acordo com a autora, estes esforços apresentam um efeito positivo marginal na concretização de vantagens competitivas a um ano.

- ii. Investimentos idiossincráticos: promove a concretização de resultados estratégicos pois promovem eficiências em coordenação e cooperação inter-empresarial e melhor desempenho. De acordo com a autora, os resultados empíricos evidenciam esta posição indicando que estes investimentos desempenham um papel relevante na capacidade do cliente e do fornecedor para concretizar vantagens competitivas até um ano mais tarde.

Com base nestes resultados, Jap (2001) refere que a utilização de investimentos bilaterais idiossincráticos pode permitir alcançar vantagens competitivas através: da redução de custos na cadeia de valor, maior diferenciação do produto, menos defeitos e ciclos mais rápidos de desenvolvimento do produto.

O sucesso ou o insucesso de uma relação de cooperação inter-organizacional, apesar de ser um indicador difícil de medir, reflecte-se na percepção dos actores intervenientes ao nível da satisfação ou insatisfação perante a cooperação desenvolvida. Os benefícios esperados estão fundamentalmente dependentes das expectativas dos actores, e a avaliação dos resultados de uma aliança está significativamente dependente do tempo que é necessário esperar para que os resultados sejam visíveis.

Ao nível dos factores que influenciam positivamente o resultado das alianças estratégicas, Saxton (1997) salienta: (i) a reputação do parceiro como possuindo um efeito relevante, sendo a reputação avaliada com base em três dimensões: qualidade do produto, gestão, e desempenho financeiro; (ii) a existência de relacionamentos prévios, possuindo um efeito positivo fundamentalmente na fase inicial, ou seja na propensão para concretização da aliança; e (iii) o grau de partilha na tomada de decisões por parte dos parceiros, reflectindo nesta variável a confiança e o comprometimento no relacionamento. O autor refere ainda que a existência de semelhanças organizacionais entre os parceiros (incluindo aspectos de cultura organizacional) não influencia positivamente os resultados das alianças.

Para além dos ganhos em termos financeiros desejados por empresas de grande e de pequena e média dimensão, as empresas mais pequenas valorizam outros resultados que apresentam uma natureza mais subjectiva, nomeadamente: interacção social, confiança, publicidade e credibilidade, aprendizagem e troca de informação e ideias (conhecimento) e benefícios na exportação. No âmbito dos benefícios esperados da



cooperação, Hovi (1994) aponta os seguintes: eficiência através de economias de escala, recursos complementares, possibilidade de concentração nas competências específicas da empresa, aprendizagem a partir de parceiros, partilha e redução dos riscos e mais facilidade no acesso ao mercado.

No entanto, a abordagem inter-organizacional apresenta riscos associados, entre os quais se salientam os seguintes: o risco associado com a incerteza do resultado da cooperação (Hovi, 1994); possível perda de explorar oportunidades alternativas (Jap, 2001); menor flexibilidade a mudanças tecnológicas no ambiente (Jap, 2001); e problemas relacionados com o oportunismo (Jap, 2001).

O oportunismo é caracterizado como a procura do interesse próprio através de artifícios e inclui comportamentos evidentes como: mentira, vigarice e roubo, assim como comportamentos menos evidentes como: não honrar um contrato estabelecido, fugir a determinada questão e não cumprimento de promessas e obrigações. Considerando o oportunismo como o equivalente de má fé, as suas implicações são que a parte oportunista não é de confiança. Num ambiente industrial, o oportunismo pode envolver a apresentação de informação errónea, ausência de resposta, exigências não razoáveis e mentira. No que se refere ao oportunismo, a mera suspeita é suficiente para prejudicar e até destruir um relacionamento, independentemente da suspeita ser justificada em termos factuais. À medida que a suspeita de oportunismo aumenta, decresce a motivação para coordenar esforços e realizar investimentos idiossincráticos bilaterais, resultado da inibição da partilha de informação sensível para o actor, o que afecta negativamente as actividades de troca e os investimentos necessários para alcançar vantagem competitiva (Jap, 2001).

#### **4.4. Síntese e conclusões**

Ao longo deste capítulo, foi estabelecida a relação entre a vantagem competitiva e os relacionamentos de cooperação. Partindo da crescente necessidade das empresas para gerarem vantagem competitiva, a qual está associada a um desempenho superior, foi salientada a necessidade de sustentabilidade dessa vantagem competitiva. Salientando a capacidade competitiva com base na perspectiva da “resource-based view”, a análise da vantagem competitiva assenta na heterogeneidade e na mobilidade imperfeita dos

recursos das empresas, evidenciando os principais atributos dos recursos para gerarem vantagem competitiva.

Com base nestes pressupostos, o capítulo focou a relação entre a vantagem competitiva e a cooperação inter-organizacional, caracterizando a rede de relacionamentos como um dos principais recursos da empresa, bem como a vantagem competitiva que é possível derivar da combinação idiossincrática de recursos. O capítulo referiu ainda alguns dos riscos associados com as iniciativas de cooperação inter-organizacional.

Com este capítulo, fica concluída a Parte II da tese, dedicada à revisão da literatura. O próximo capítulo marca o início da Parte III e apresenta o modelo de cooperação inter-organizacional, que deriva da revisão da literatura e serve de base para a pesquisa empírica.

## **PARTE III – MODELO TEÓRICO**



## **5. Modelo de cooperação inter-organizacional**

### **5.1. Introdução**

O presente capítulo apresenta o modelo teórico que serve de base e de orientação para o desenvolvimento da pesquisa empírica. O modelo teórico incorpora os conceitos e o enquadramento conceptual da revisão da literatura, contribuindo para o desenvolvimento das questões de investigação. O modelo teórico identifica os constructos em análise e apresenta as proposições que expressam os relacionamentos que podem existir entre os constructos.

Ao longo do capítulo são apresentados os diversos elementos que compõem o modelo teórico, começando com as bases conceptuais para o seu desenvolvimento na Secção 5.2. Na Secção 5.3 é apresentado o modelo em diagrama com a respectiva explicação narrativa, os constructos e as proposições. Na Secção 5.4 é desenvolvida a exploração preliminar dos constructos através da definição das categorias de análise. A Secção 5.5 apresenta a síntese geral e as respectivas conclusões.

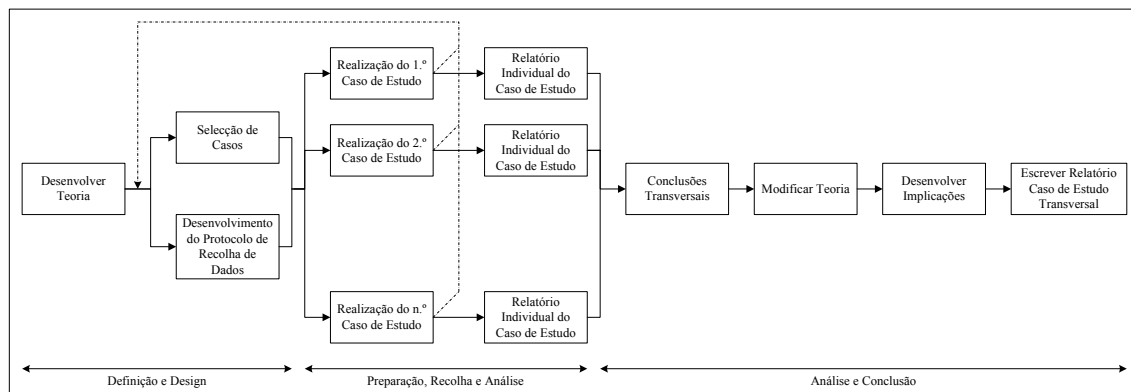
### **5.2. Conceptualização do modelo**

A concepção teórica que está na base do trabalho de investigação baseia-se no princípio de que é possível fomentar a capacidade competitiva das empresas através do desenvolvimento de iniciativas de cooperação desenvolvidas, quer para o curto prazo, quer para o longo prazo. A ideia por detrás desta orientação assenta também na questão de que, considerando a perspectiva das redes de relacionamentos inter-organizacionais, existem diversas variáveis e constrangimentos que influenciam a capacidade de cooperação inter-organizacional. Com base nestes pressupostos teóricos, o presente trabalho defende que é possível desenvolver um modelo de cooperação inter-organizacional, envolvendo empresas e organizações dos sectores têxtil e de vestuário, capaz de fomentar a capacidade competitiva das empresas intervenientes.

O desenvolvimento de um modelo teórico no âmbito de um estudo qualitativo pode surgir em diferentes fases do processo de investigação (Miles e Huberman, 1994; Creswell, 2003), podendo encontrar-se na fase inicial e sendo posteriormente

modificado ou ajustado com base nas perspectivas recolhidas ao longo da fase de recolha e análise dos dados ou pode encontrar-se na fase final do estudo, resultando da análise feita sobre os dados recolhidos ao longo do estudo, como acontece em estudos do tipo “grounded theory” (Creswell, 2003). Considerando a metodologia de estudo de caso, Yin (2003) posiciona o desenvolvimento da teoria no início do estudo, conforme se encontra referido no diagrama apresentado na Figura 5.1.

**Figura 5.1: Método de estudo de caso**



Fonte: Adaptado de Yin (2003)

À medida que é realizada a recolha de dados, através do desenvolvimento de múltiplos casos de estudo, as conclusões transversais resultantes servirão para modificar a teoria, resultando no desenvolvimento de implicações. No âmbito da investigação, optou-se pelo desenvolvimento inicial de um modelo teórico de base, onde são identificadas as variáveis em causa e as construções teóricas associadas. Este modelo inicial, derivado da revisão da literatura, serve como base de orientação no âmbito da recolha e análise dos dados, incorporando os constructos, as categorias e as proposições em causa.

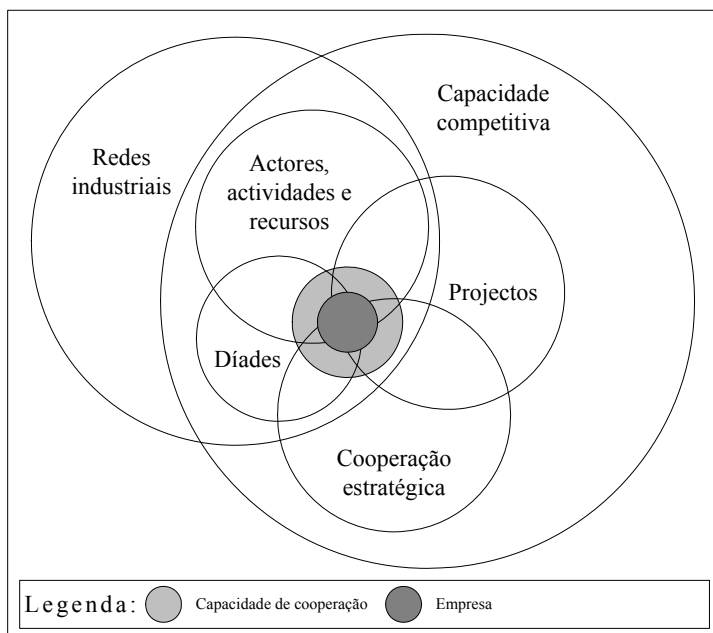
### 5.3. Modelo teórico

A construção do modelo teórico tem por base diversas ideias conceptuais, as quais estão organizadas por constructos (os quais estão subdivididos em categorias) que abrangem diversos acontecimentos e comportamentos (Miles e Huberman, 1994). Estes constructos provêm da teoria, da experiência e frequentemente de objectivos gerais do

estudo em causa, sendo a identificação e a caracterização destas categorias e a clarificação dos seus inter-relacionamentos que origina a estrutura conceptual ou modelo teórico (Miles e Huberman, 1994). De acordo com o referido por Miles e Huberman (1994), uma estrutura conceptual explica de forma gráfica ou narrativa os principais elementos do estudo e o relacionamento entre estes elementos.

Com base nestes pressupostos de orientação e considerando o enquadramento do problema de investigação e os objectivos que a este se encontram associados, foi desenvolvido, com base na revisão da literatura, o diagrama de enquadramento conceptual apresentado na Figura 5.2.

**Figura 5.2: Enquadramento do modelo teórico**



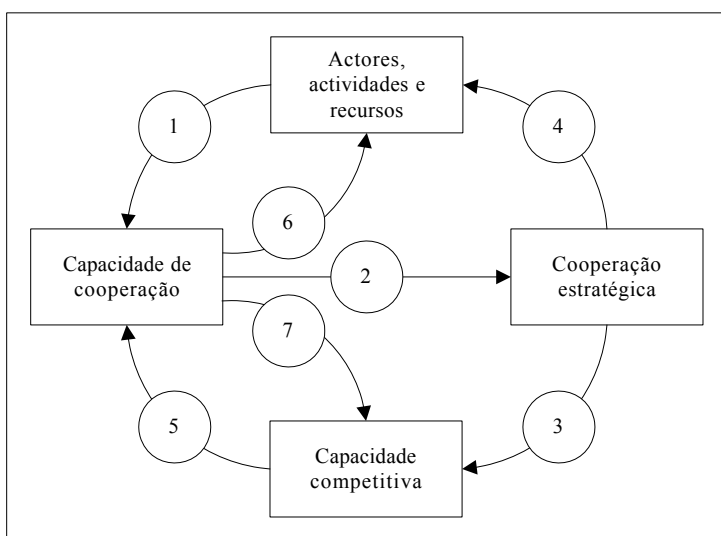
Fonte: Autor

O diagrama da Figura 5.2 contextualiza os constructos que se encontram associados à construção do modelo conceptual, procurando retratar os diversos conceitos teóricos que se encontram associados no contexto da análise em causa, bem como as respectivas unidades de análise. Sob esta perspectiva, a análise foca a empresa individual, a rede de relacionamentos directamente associados e a rede geral onde estes se enquadram. Diversas questões são consideradas no âmbito do modelo teórico, nomeadamente: (i) a perspectiva de rede, como estrutura adequada para caracterizar os relacionamentos inter-organizacionais em estudo; (ii) o papel significativo da cooperação no desenvolvimento de relacionamentos idiossincráticos entre as partes e na concretização

da vantagem competitiva inter-organizacional; (iii) a interdependência entre as partes envolvidas na relação; (iv) o ambiente competitivo que caracteriza a indústria têxtil e do vestuário.

Esta primeira abordagem apenas transpõe para um diagrama os diversos constructos associados ao problema que estão na base do estudo de investigação. A relação entre estes constructos encontra-se representada na Figura 5.3, que representa o modelo conceptual designado como “modelo de cooperação inter-organizacional”.

**Figura 5.3: Modelo de cooperação inter-organizacional**



Fonte: Autor

O modelo teórico apresentado na Figura 5.3 foi desenvolvido de forma intuitiva com base na revisão da literatura, na investigação em curso e na experiência do Autor. O modelo considera que no âmbito das empresas industriais é possível fomentar a capacidade competitiva através do desenvolvimento de iniciativas de cooperação. A Figura 5.3 identifica os quatro constructos considerados como influenciadores do desenvolvimento de vantagem competitiva através da cooperação, assim como a forma como esses constructos se relacionam entre si através da identificação de sete relações entre os constructos. Por conseguinte, o modelo conceptual é composto por quatro constructos que estão inter-relacionados entre si. As inter-relações entre os constructos correspondem às sete proposições, que estão representadas na figura através de círculos numerados e estabelecem a ligação entre os constructos. As proposições encontram-se descritas na Subsecção 5.3.2 (p. 64).



Tratando-se de um estudo de natureza qualitativa, a construção do modelo teórico é um processo que se revela bastante interactivo em relação à recolha de dados e à revisão da literatura e acompanhamento da investigação. Por conseguinte, a ligação entre as questões de investigação não é tanto uma questão sequencial de actividades mas mais um processo de interacção e de complementaridade entre uns e outros nos processos de análise de dados qualitativos. A influência mútua do modelo teórico e das questões de investigação são os elementos que impulsionam o desenvolvimento de planos de amostragem e para a instrumentação, os quais dão origem ao acesso aos casos e à recolha de dados (Miles e Huberman, 1994). As primeiras experiências de recolha de dados possuem quase sempre efeitos no sentido inverso, originando a reconsideração da amostragem e da instrumentação, como também do próprio modelo teórico. O mesmo se verifica com os relatórios iniciais e com o processamento inicial dos dados, os quais afectam a mostragem e a instrumentação desenvolvidas, e por conseguinte o próprio modelo teórico e as questões de investigação (Miles e Huberman, 1994).

### 5.3.1. Constructos

Tendo por base o diagrama apresentado na Figura 5.3, os quatro constructos que compõem o modelo conceptual estão descritos na Tabela 5.1.

**Tabela 5.1: Descrição dos constructos apresentados no modelo teórico**

<b>Constructo</b>	<b>Descrição</b>
Actores, actividades e recursos	Considerados como elementos caracterizadores, a identificação dos recursos, actores e actividades envolvidos nas organizações, no mercado e no desenvolvimento da cooperação é relevante no âmbito da definição e delimitação das iniciativas. Os actores são definidos como entidades (empresas, partes de empresas, indivíduo, etc.) que desenvolvem actividades e controlam recursos. Os recursos são os meios utilizados pelos actores quando desenvolvem as suas actividades. As actividades são desenvolvidas pelos actores no âmbito das suas operações e estratégia (Håkansson e Johanson, 1992).
Capacidade de cooperação	A capacidade de cooperação reflecte os elementos que influenciam o desenvolvimento de iniciativas de cooperação inter-organizacional. A este nível são consideradas as barreiras e os incentivos à cooperação, as iniciativas de cooperação e os respectivos resultados. Este constructo refere-se à propensão intrínseca de uma empresa para cooperar com outras empresas no desenvolvimento das suas actividades. A capacidade de cooperação de uma empresa pode ser influenciada pela sua dependência, na medida em que uma posição cooperativa evita a ruptura de relacionamentos.
Cooperação estratégica	Refere-se às decisões estratégicas de uma empresa no desenvolvimento de cooperação com outras empresas. As estratégias desenvolvidas com base numa abordagem de cooperação são orientadas no sentido da combinação de recursos inter-organizacionais com o objectivo de alcançar uma posição competitiva superior.
Capacidade competitiva	Refere-se à capacidade de desenvolver vantagem competitiva. Esta capacidade competitiva deriva dos resultados das estratégias adoptadas, reflectindo-se num desempenho superior em determinado indicador de negócio, desempenho que evidencia a vantagem competitiva.

Fonte: Autor

Cada um destes constructos é analisado com maior detalhe na Secção 5.4, onde são especificadas as respectivas categorias de análise.

### 5.3.2. Proposições

O modelo de cooperação inter-organizacional apresentado na Figura 5.3 (p. 62), considera que os recursos disponíveis, os actores envolvidos e as actividades desenvolvidas, afectam a capacidade de cooperação da empresa (Proposição 1). Estes elementos, considerados como a base fundamental da empresa, podem fomentar ou restringir a capacidade de cooperação da empresa. A propensão da empresa para cooperar encontra-se intrinsecamente ligada à sua cultura organizacional, às experiências passadas e às expectativas futuras que se traduzem nos recursos e nas actividades. Considerando os relacionamentos como recursos, o grau de dependência de uma empresa em relação a outras empresas vai ter implicações em termos da propensão

da empresa para a cooperação, na medida em que uma empresa que compreende a sua dependência dos recursos procura desenvolver soluções para a gestão dos mesmos.

A capacidade de cooperação da empresa é uma questão central para o desenvolvimento de uma estratégia de cooperação, limitando ou encorajando o desenvolvimento e a escolha da estratégia de cooperação (Proposição 2). A empresa que pondera o desenvolvimento inter-organizacional no seu processo de escolha da estratégia está, à partida, significativamente mais predisposta a desenvolver uma estratégia integrada neste modo de desenvolvimento. Ao nível da capacidade de cooperação, considera-se que estão em causa actividades desenvolvidas sem um enquadramento estratégico mútuo.

A capacidade competitiva da empresa vai depender das escolhas estratégicas feitas ao longo do tempo, escolhas essas que incluem as estratégias de cooperação (Proposição 3). Na medida em que a capacidade de desenvolver vantagem competitiva está relacionada com os resultados das opções estratégicas implementadas, as estratégias bem sucedidas aumentam a capacidade da empresa para gerar vantagem competitiva.

A escolha das estratégias da empresa influencia os seus recursos, actividades e actores (Proposição 4). Na medida em que a cooperação é uma estratégia através da qual os actores desenvolvem actividades inter-organizacionais e acedem aos recursos das outras empresas, vai existir uma influência significativa nestes elementos. Esta influência será exercida no ciclo de decisão da empresa.

As mudanças na capacidade competitiva de uma empresa vão resultar em mudanças na sua capacidade de cooperação (Proposição 5). O modelo considera ainda que as empresas que não desenvolvem estratégias com base na cooperação, mas que retêm uma determinada capacidade de cooperação, terão a sua capacidade competitiva afectada positivamente (Proposição 6). A capacidade de cooperação da empresa também influencia o seu conjunto de recursos, actores e actividades (Proposição 7), na medida em que as empresas com uma maior propensão para cooperar estão mais permeáveis para partilhar recursos com outras empresas e desenvolver a sua posição na rede.

Por conseguinte, foram definidas as seguintes proposições, correspondendo a numeração de cada proposição com a numeração das relações consideradas no modelo de cooperação inter-organizacional.

Proposição 1 (actores, actividades e recursos – capacidade de cooperação): os actores, as actividades e os recursos influenciam a capacidade de cooperação.

Proposição 2 (capacidade de cooperação – cooperação estratégica): o desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica resulta da existência de um determinado nível de capacidade de cooperação inerente aos actores.

Proposição 3 (cooperação estratégica – capacidade competitiva): o desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica possui um efeito promotor da capacidade competitiva dos actores.

Proposição 4 (cooperação estratégica – actores, actividades e recursos): o desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica influencia os actores, as actividades e os recursos.

Proposição 5 (capacidade competitiva – capacidade de cooperação): o desenvolvimento da capacidade competitiva do actor vai influenciar a respectiva capacidade de cooperação.

Proposição 6 (capacidade de cooperação – actores, actividades e recursos): o desenvolvimento de iniciativas de cooperação vai influenciar os actores, as actividades e os recursos.

Proposição 7 (capacidade de cooperação – capacidade competitiva): o desenvolvimento de iniciativas de cooperação vai afectar de forma positiva a capacidade competitiva dos actores.

A Tabela 6.1 (p. 80) apresenta as proposições enquadradas no âmbito dos objectivos e das questões da investigação.

#### **5.4. Categorias de análise**

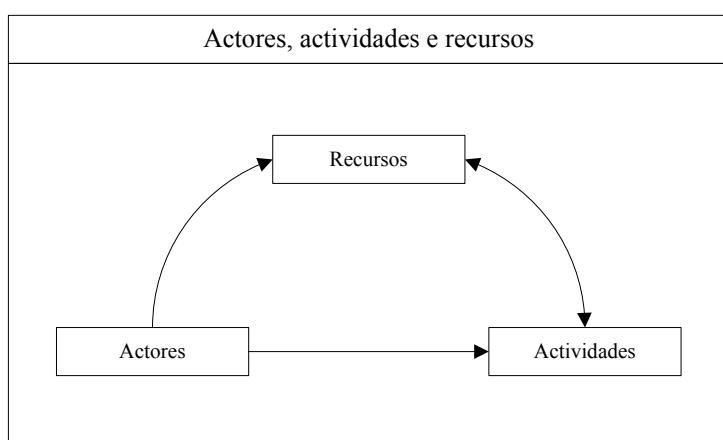
Esta secção apresenta as categorias de análise que estão associadas aos quatro constructos descritos na Tabela 5.1 (p. 64) que compõem o modelo de cooperação inter-organizacional apresentado na Figura 5.3 (p. 62), bem como a relação entre as

categorias no interior de cada constructo. Ao longo da secção são ainda referidas, para cada uma das categorias de análise, as variáveis consideradas no âmbito da codificação dos dados.

### **Actores, actividades e recursos**

O constructo actores, actividades e recursos decorre do modelo de redes industriais (exposto no Capítulo 2), sendo composto pelas categorias de análise: actores, actividades e recursos, conforme representado na Figura 5.4.

**Figura 5.4: Categorias de análise do constructo actores, actividades e recursos**



Fonte: Autor

A categoria de análise “actores” é composta pelos elementos activos na utilização dos recursos e realização das actividades. As “actividades” incluem as variáveis associadas com a combinação, desenvolvimento, troca, ou criação de recursos. A categoria de análise “recursos” engloba os recursos utilizados. No âmbito deste constructo é considerada a ligação que existe entre as três categorias de análise, sendo que no caso dos “actores” é considerada a influência que exercem ao nível dos “recursos” e das “actividades”, e entre “actividades” e “recursos” é considerada a interdependência que existe entre estas duas categorias. O estudo dos efeitos exercidos pelas “actividades” e “recursos” sobre os “actores” encontra-se fora do âmbito da investigação, na medida em que iria implicar alargar a análise para o plano intra-organizacional, o que ultrapassa os objectivos da tese.

A categoria de análise “actores”, engloba as diversas organizações com as quais a empresa se relaciona na rede industrial. Os diversos tipos de actores derivam da análise

dos dados e da observação dos actores envolvidos no âmbito das iniciativas de cooperação inter-organizacional, sendo incluídos: empresa, cliente, fornecedor, associação sectorial e agente comercial.

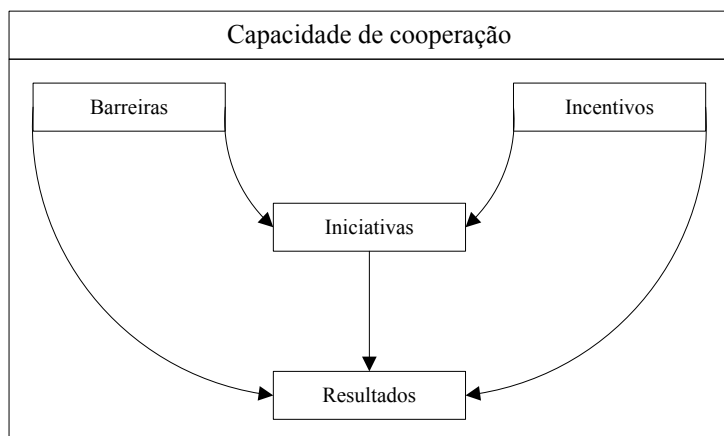
No que se refere à categoria de análise “actividades”, são englobadas as actividades desempenhadas pelos actores, que influenciam a capacidade de cooperação. Com base nos relacionamentos inter-organizacionais analisados, foram identificadas quatro actividades a considerar na análise dos dados: iniciação da cooperação, aprovação da iniciativa, coordenação da iniciativa e participação na iniciativa de cooperação. Na medida em que estas actividades estão enquadradas no âmbito do Modelo ARA, exposto na Secção 2.3, implica que combinam, desenvolvem, trocam ou criam recursos, através da utilização de outros recursos (Håkansson e Johanson, 1992). Por conseguinte, considera-se que no âmbito das actividades de iniciação, aprovação, coordenação e participação, existe a combinação, desenvolvimento, troca ou criação de recursos.

Reconhecendo a existência de diversas tipologias de recursos organizacionais (Barney, 1991; Das e Teng, 2000), no âmbito da análise da categoria de análise “recursos”, considera-se como relevante salvaguardar os seguintes aspectos: ser específico nos tipos de recursos a considerar e reflectir nos recursos a relevância dos relacionamentos inter-organizacionais. Por conseguinte, no que se refere à tipologia dos recursos considerados na análise dos dados, diferenciam-se sete tipos, nomeadamente: físicos (incluem os bens tangíveis), humanos (incluem os as pessoas e as suas competências), financeiros (incluem estrutura e aplicações de capital), legais (incluem marcas, patentes, protecção jurídica), organizacionais (incluem estruturas, políticas e cultura da organização), informacionais (incluem o conhecimento, como por exemplo, ao nível de mercado e produto) e relacionais (incluem as relações com outras organizações e indivíduos).

### **Capacidade de cooperação**

A Figura 5.5 apresenta o constructo capacidade de cooperação, identificando as quatro categorias de análise que o compõem, nomeadamente: barreiras, incentivos, iniciativas de cooperação e resultados da cooperação.

**Figura 5.5: Categorias de análise do constructo capacidade de cooperação**



Fonte: Autor

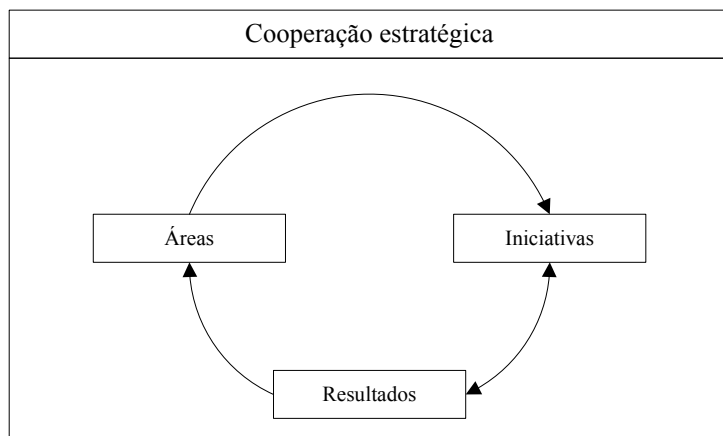
Na categoria “barreiras” são consideradas as variáveis identificadas como possuindo um efeito negativo ao nível do desenvolvimento de iniciativas de cooperação. Este efeito negativo reflecte-se ao nível das iniciativas de cooperação e ao nível dos respectivos resultados. Em oposição às barreiras, a categoria de análise “incentivos” engloba as variáveis que possuem um efeito promotor no desenvolvimento de iniciativas de cooperação e dos respectivos resultados.

A categoria de análise “iniciativas” refere-se às diversas actividades de cooperação que são desenvolvidas nas unidades de análise. Conforme foi referido no parágrafo anterior, estas iniciativas de cooperação são afectadas pelas barreiras e promovidas pelos incentivos. Associadas às iniciativas de cooperação, encontram-se os resultados da cooperação, os quais estão englobados na categoria de análise “resultados”.

### **Cooperação estratégica**

O constructo cooperação estratégica é composto, conforme se encontra representado na Figura 5.6, por três categorias de análise: áreas, iniciativas de cooperação estratégica e resultados da cooperação estratégica.

**Figura 5.6: Categorias de análise do constructo cooperação estratégica**



Fonte: Autor

A categoria “áreas” engloba as diversas áreas consideradas estratégicas pelos actores, onde podem ser desenvolvidas as iniciativas de cooperação estratégica. Esta categoria está directamente ligada à categoria “iniciativas”, que é composta pelas iniciativas de cooperação estratégica desenvolvidas. Entre as iniciativas desenvolvidas e os respectivos “resultados” verifica-se uma interacção, que reflecte a mútua influência que entre as duas categorias de análise. No âmbito deste constructo, considera-se ainda que os resultados das iniciativas vão afectar as áreas de cooperação estratégica.

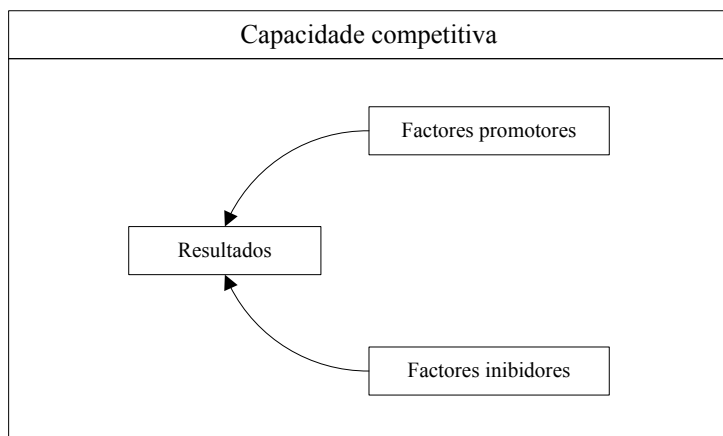
Neste constructo, considera-se que as “iniciativas” derivam de “áreas” consideradas estratégicas e que os “resultados” das iniciativas desenvolvidas influenciam as iniciativas futuras e as áreas estratégicas. No âmbito das áreas de cooperação estratégica, são consideradas as seguintes: desenvolvimento do produto, concepção do produto, promoção comercial e prospecção de mercado. Estas quatro áreas foram identificadas com base na análise dos dados recolhidos. O constructo não considera a influência das áreas estratégicas sobre os resultados, na medida em que tal orientaria o estudo para a análise do efeito das áreas estratégicas sobre a capacidade competitiva, em vez de manter o estudo focalizado no efeito das iniciativas de cooperação estratégica na competitividade.

### **Capacidade competitiva**

O constructo capacidade competitiva, representado na Figura 5.7, é composto por três categorias de análise, nomeadamente: factores promotores, factores inibidores e resultados.



**Figura 5.7: Categorias de análise do constructo capacidade competitiva**



Fonte: Autor

No âmbito dos “factores promotores” são enquadradas as variáveis identificadas como promotoras da capacidade competitiva, enquanto nos “factores inibidores” são consideradas as variáveis identificadas como inibidoras da capacidade competitiva. A categoria “resultados” deriva das iniciativas de cooperação (consideradas no constructo “capacidade de cooperação”) e das iniciativas de cooperação estratégica (consideradas no constructo “cooperação estratégica”), sendo ponderada em função da capacidade de responder aos factores promotores e salvaguardar os factores inibidores. Por conseguinte, a variável “resultados” está associada à variável resultados dos constructos “capacidade de cooperação” e “cooperação estratégica”.

Para complementar a informação contida nesta secção, a Tabela 6.5 (p. 93) apresenta as categorias e subcategorias de análise, com a respectiva identificação utilizada no âmbito da codificação dos dados. Estas categorias e subcategorias de análise foram utilizadas para categorizar e analisar os dados qualitativos, conforme se encontra descrito na Subsecção 6.3.4 (p. 92).

## **5.5. Síntese e conclusões**

No âmbito deste capítulo, foram explorados o desenvolvimento e o enquadramento metodológico e conceptual do modelo de cooperação inter-organizacional. Foram ainda detalhados os diversos elementos que compõem o modelo, nomeadamente: constructos, proposições, categorias de análise e variáveis.

Reconhecendo a interactividade entre as diversas fases do desenvolvimento da investigação de estudo de caso, o modelo apresentado assume também um carácter interactivo, influenciando o trabalho de investigação empírica e sendo por este influenciado. No capítulo seguinte (Capítulo 6), dedicado à metodologia, são abordados os diversos elementos que clarificam o desenvolvimento conceptual do modelo, bem como o seu enquadramento e operacionalização no âmbito da recolha e análise dos dados.

## **PARTE IV – METODOLOGIA E CONTEXTO**



## **6. Metodologia**

### **6.1. Introdução**

O presente capítulo apresenta os elementos determinantes da investigação e enquadra as opções metodológicas com os objectivos da investigação. Este capítulo está ligado ao modelo de cooperação inter-organizacional, exposto no Capítulo 5, que serve de base de orientação da investigação. Na Secção 6.2 são apresentados os elementos determinantes da investigação, os quais referem o enquadramento teórico, o problema de investigação, os objectivos de investigação, as questões de investigação e as proposições em análise. A Secção 6.3 apresenta as opções metodológicas que orientam a investigação, referindo e delimitando-as ao nível das unidades de análise, selecção dos casos de estudo, acesso aos dados, recolha e análise dos dados e os critérios de avaliação da investigação. O capítulo termina com a Secção 6.4, onde é apresentada a síntese e as conclusões.

### **6.2. Determinantes da investigação**

Ao longo desta secção são apresentados os determinantes da investigação, começando com a síntese do enquadramento teórico na Subsecção 6.2.1, o problema de investigação na Subsecção 6.2.2, os objectivos, questões e proposições de investigação na Subsecção 6.2.3 e os determinantes externos na Subsecção 6.2.4.

#### **6.2.1. Síntese do enquadramento teórico**

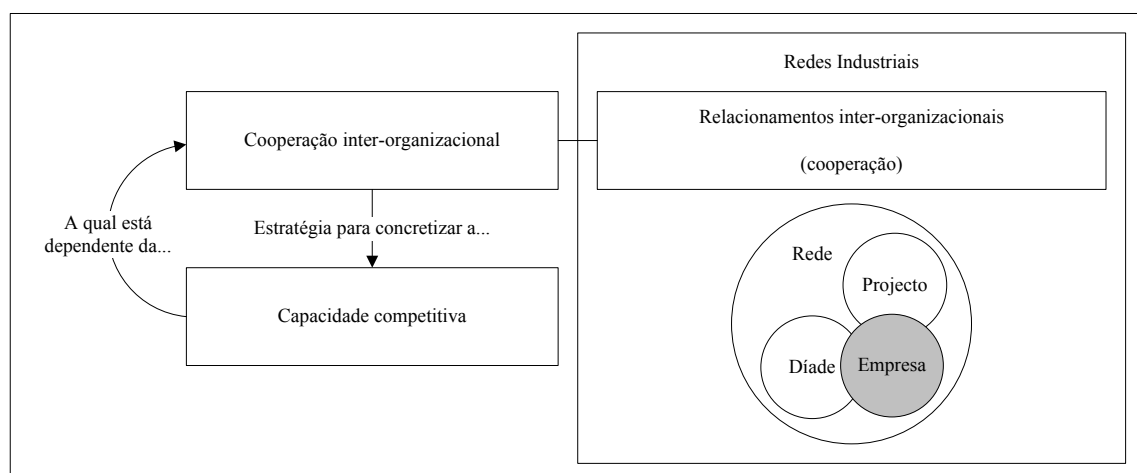
Reconhecendo as vantagens competitivas que podem ser conquistadas com a implementação de estratégias de cooperação inter-organizacional, torna-se relevante conhecer os diversos factores que interferem na concretização destes relacionamentos e que contribuem para a competitividade dos actores envolvidos. De forma a alcançar este propósito, é necessário identificar e caracterizar os mecanismos de relacionamento inter-organizacional que concorrem para as iniciativas de cooperação, avaliando os

contributos de competitividade que podem resultar do desenvolvimento inter-organizacional. Com base neste ponto de partida, a questão seguinte passa por determinar de que forma é possível desenvolver esta cooperação entre empresas, para concretizar ganhos de competitividade em relação a outros intervenientes, competitividade que está consequentemente associada ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação inter-organizacional. Considerando que o trabalho de investigação se enquadra num único sector, a indústria têxtil e do vestuário, o problema de investigação encontra-se associado com as iniciativas de cooperação dentro deste âmbito sectorial.

Com o objectivo de aprofundar o desenvolvimento de estratégias de cooperação inter-organizacional, adequadas a realidades competitivas distintas, o trabalho de investigação desenvolve o conhecimento relacionado com a forma como os relacionamentos inter-organizacionais de cooperação podem ser concretizados, com base em duas perspectivas distintas: os relacionamentos com uma perspectiva de longa duração (desenvolvidos geralmente com clientes e fornecedores); e os relacionamentos que possuem uma perspectiva de duração restrita, adoptando-se neste caso a abordagem de projecto.

Com base nas questões que estão na origem do problema de investigação e na revisão de literatura realizada, o trabalho de investigação está enquadrado no âmbito das redes e mercados industriais, conforme representado no diagrama que se encontra no diagrama da Figura 6.1.

**Figura 6.1: Enquadramento teórico do trabalho de investigação**



Fonte: Autor

Conforme se encontra representado na Figura 6.1, a tese tem por objectivo analisar o desenvolvimento de estratégias de cooperação inter-organizacional como opção para concretizar a capacidade competitiva da empresa, considerando que a própria competitividade está dependente das próprias iniciativas de cooperação inter-organizacional. A investigação está enquadrada no âmbito das redes industriais, focalizando os relacionamentos inter-organizacionais de cooperação com base em quatro unidades de análise: a empresa individual, a díade, o projecto e a rede de relacionamentos.

### 6.2.2. Problema de investigação

Com base no enquadramento das motivações e do sector, assim como nos pressupostos teóricos apresentados, é definido o seguinte problema de investigação: no âmbito da indústria têxtil e do vestuário portuguesa, quais são as estratégias e o modelo de cooperação inter-organizacional que estimulam a capacidade competitiva das empresas quando integradas em redes industriais?

O problema de investigação delimita o âmbito do estudo ao nível das empresas têxteis e de vestuário portuguesas que se encontram integradas em redes industriais. Com base neste enquadramento, são exploradas as estratégias e os modelos de cooperação inter-organizacional que contribuem para promover a capacidade competitiva das empresas. No âmbito das estratégias e do modelo de cooperação inter-organizacional são ponderadas três unidades de análise: a rede de relacionamentos, os projectos (reflectindo os relacionamentos pontuais) e as díades (reflectindo os relacionamentos orientados para o longo prazo).

### 6.2.3. Objectivos, questões e proposições de investigação

Com base no problema de investigação apresentado e considerando o âmbito de enquadramento sectorial no qual foram desenvolvidos os casos de estudo, encontram-se associados os seguintes objectivos de investigação.

Objectivo 1: identificar, caracterizar e analisar as iniciativas de cooperação inter-organizacional, bem como os determinantes associados a estas iniciativas.

Objectivo 2: identificar, caracterizar e analisar as iniciativas de cooperação estratégica, bem como os determinantes associados a estas iniciativas.

Objectivo 3: analisar a influência das iniciativas de cooperação na capacidade competitiva da empresa.

Objectivo 4: analisar a influência das iniciativas de cooperação estratégica na capacidade competitiva da empresa.

Objectivo 5: identificar, analisar e caracterizar as oportunidades de desenvolvimento de relacionamentos inter-organizacionais de cooperação, em termos das vantagens competitivas associadas.

Com base nos objectivos identificados, foram definidas as seguintes questões de investigação principais (codificadas com referência ao objectivo a que estão associadas, através do primeiro dígito da sequência).

Questão 1: quais são as iniciativas de cooperação inter-organizacional desenvolvidas no âmbito da indústria têxtil e do vestuário?

Questão 2: quais são as iniciativas de cooperação estratégica inter-organizacional desenvolvidas no âmbito da indústria têxtil e do vestuário?

Questão 3: em que medida as iniciativas de cooperação inter-organizacional desenvolvidas no âmbito da indústria têxtil e do vestuário influenciam a capacidade competitiva das empresas?

Questão 4: em que medida as iniciativas de cooperação estratégica inter-organizacional desenvolvidas no âmbito da indústria têxtil e do vestuário influenciam a capacidade competitiva das empresas?



Questão 5: quais são as oportunidades de desenvolvimento de relacionamentos de cooperação inter-organizacional em termos das vantagens competitivas associadas?

Às questões de investigação apresentadas estão associadas as proposições, as quais se encontram enquadradas no modelo conceptual apresentado no Capítulo 5, estando as proposições descritas na Secção 5.3.2 (p. 64). Na medida em que o modelo conceptual evoluiu ao longo da investigação, sendo modificado com a revisão da literatura e adaptado com o decorrer do estudo empírico, também as proposições que o compõem evoluíram ao longo do tempo, sendo apresentadas e discutidas na tese as proposições que correspondem ao modelo conceptual final. A Tabela 6.1 sintetiza o exposto nesta subsecção, apresentando o enquadramento dos objectivos, questões (incluindo as questões de investigação secundárias) e proposições da investigação.

**Tabela 6.1: Objectivos, questões e proposições da investigação**

<b>Objectivos</b>	<b>Questões</b>	<b>Proposições</b>
Objectivo 1: identificar, caracterizar e analisar as iniciativas de cooperação inter-organizacional, bem como os determinantes associados a estas iniciativas.	Questão 1: quais são as iniciativas de cooperação inter-organizacional desenvolvidas no âmbito da indústria têxtil e do vestuário? Questão 1.1: de que forma se caracterizam e enquadram as iniciativas de cooperação inter-organizacional na indústria têxtil e de vestuário?	Proposição 1 (actores, actividades e recursos – capacidade de cooperação): os actores, as actividades e os recursos influenciam a capacidade de cooperação.
Objectivo 2: identificar, caracterizar e analisar as iniciativas de cooperação estratégica, bem como os determinantes associados a estas iniciativas.	Questão 2: quais são as iniciativas de cooperação estratégica inter-organizacional desenvolvidas no âmbito da indústria têxtil e do vestuário?	Proposição 2 (capacidade de cooperação – cooperação estratégica): o desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica resulta da existência de um determinado nível de capacidade de cooperação inerente aos actores.
Objectivo 3: analisar a influência das iniciativas de cooperação na capacidade competitiva da empresa.	Questão 3: em que medida as iniciativas de cooperação inter-organizacional desenvolvidas no âmbito da indústria têxtil e do vestuário influenciam a capacidade competitiva das empresas? Questão 3.1: quais são as possíveis vantagens competitivas associadas ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação no âmbito da indústria têxtil e do vestuário? Questão 3.2: considerando o acesso, desenvolvimento e manutenção da capacidade competitiva, como se traduzem os ganhos de competitividade conseguidos a partir das iniciativas de cooperação inter-organizacional desenvolvidas?	Proposição 7 (capacidade de cooperação – capacidade competitiva): o desenvolvimento de iniciativas de cooperação vai afectar de forma positiva a capacidade competitiva dos actores.
		Proposição 6 (capacidade de cooperação – actores, actividades e recursos): o desenvolvimento de iniciativas de cooperação vai influenciar os actores, as actividades e os recursos.
Objectivo 4: analisar a influência das iniciativas de cooperação estratégica na capacidade competitiva da empresa.	Questão 4: em que medida as iniciativas de cooperação estratégica inter-organizacional desenvolvidas no âmbito da indústria têxtil e do vestuário influenciam a capacidade competitiva das empresas? Questão 4.1: qual é a perspectiva estratégica dos actores sobre o desenvolvimento de relacionamentos de cooperação no âmbito da indústria têxtil e do vestuário?	Proposição 3 (cooperação estratégica – capacidade competitiva): o desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica possui um efeito promotor da capacidade competitiva dos actores.
		Proposição 4 (cooperação estratégica – actores, actividades e recursos): o desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica influencia os actores, as actividades e os recursos.
Objectivo 5: identificar, analisar e caracterizar as oportunidades de desenvolvimento de relacionamentos inter-organizacionais de cooperação, em termos das vantagens competitivas associadas.	Questão 5: quais são as oportunidades de desenvolvimento de relacionamentos de cooperação inter-organizacional em termos das vantagens competitivas associadas?	Proposição 5 (capacidade competitiva – capacidade de cooperação): o desenvolvimento da capacidade competitiva do actor vai influenciar a respectiva capacidade de cooperação.

Fonte: Autor

#### 6.2.4. Determinantes externos

O desenvolvimento desta tese esteve sujeito a determinados elementos inibidores que afectaram o desenrolar das iniciativas planeadas no início da investigação. Os constrangimentos verificados estiveram geralmente associados às limitações de recursos bem concretos, principalmente na disponibilidade temporal e recursos financeiros.

Na medida em que a formação de base do Autor é na área da engenharia, foi necessária uma adaptação no sentido das ciências sociais e mais concretamente nos paradigmas da gestão. Procurando ao longo deste processo absorver as vantagens e aceitar os constrangimentos associados com a abordagem qualitativa à investigação, esta revelou-se extremamente cativante, resultado da proximidade que existe entre o investigador e o objecto de estudo.

Para além do tempo necessário de adaptação para formatar a forma de analisar problemas e encontrar soluções, foi ainda necessário dispor de tempo para aprender e assimilar conceitos de uma área de conhecimento relativamente pouco explorada pelo Autor, através de uma revisão da literatura mais extensa e demorada, incluindo diversos conhecimentos básicos de gestão e da abordagem das redes industriais, bem como no que se refere aos conceitos necessários ao desenvolvimento de investigação qualitativa.

Para além destas questões, a dificuldade no acesso aos dados colocou maior exigência sobre os recursos necessários.

### 6.3. Estratégia de investigação

A investigação procura responder fundamentalmente a perguntas do tipo “como” e “porquê”, enquadradas num espaço de tempo actual e na ausência de controlo sobre questões comportamentais, focando os acontecimentos actuais e os acontecimentos passados que estão na sua origem. As questões deste tipo encontram respostas recorrendo a métodos de estudo de caso, sendo admitido o desenvolvimento de uma abordagem explanatória que, segundo Yin (2003), se encontra vocacionada para metodologias como o caso de estudo. Um estudo de caso é um questionário empírico que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, fundamentalmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes.

Procurando avaliar diferentes opções de gestão e o respectivo impacto na capacidade competitiva das organizações, o âmbito do estudo leva a considerar a análise de múltiplos casos de estudo, de forma a permitir que sejam considerados os diversos elementos orientadores. Considera-se pois, que a análise de um único caso de estudo seria insuficiente para o âmbito do trabalho, opção que tem também por base o facto do desenvolvimento de múltiplos casos de estudo tornar o estudo mais robusto (Yin, 2003), enriquecendo as hipóteses e as opções de análise. Por conseguinte, numa primeira fase do trabalho de investigação optou-se pela revisão da literatura sobre o tema; seguida pela análise sectorial no contexto internacional e nacional, para concretizar o enquadramento entre o sector e os objectivos de investigação; seguindo-se a análise de casos de estudo com o objectivo de fundamentar as bases do trabalho e estabelecer a ligação entre os conhecimentos que compõem a base teórica e o sector em análise.

Através do desenvolvimento de casos de estudo, procura-se beneficiar o conteúdo do trabalho através do acesso que esta metodologia concede na observação directa dos acontecimentos, do acesso aos actores directamente relacionados com os acontecimentos (através do desenvolvimento e realização de entrevistas), assim como o acesso a outras evidências, como provas documentais (Yin, 2003). No âmbito desta metodologia é ainda de considerar o recurso a casos de estudo já desenvolvidos sobre o tema em estudo, assim como de casos de estudo documentados, desde que sejam capazes de evidenciar as opções de gestão que se encontram na base das estratégias da empresa.

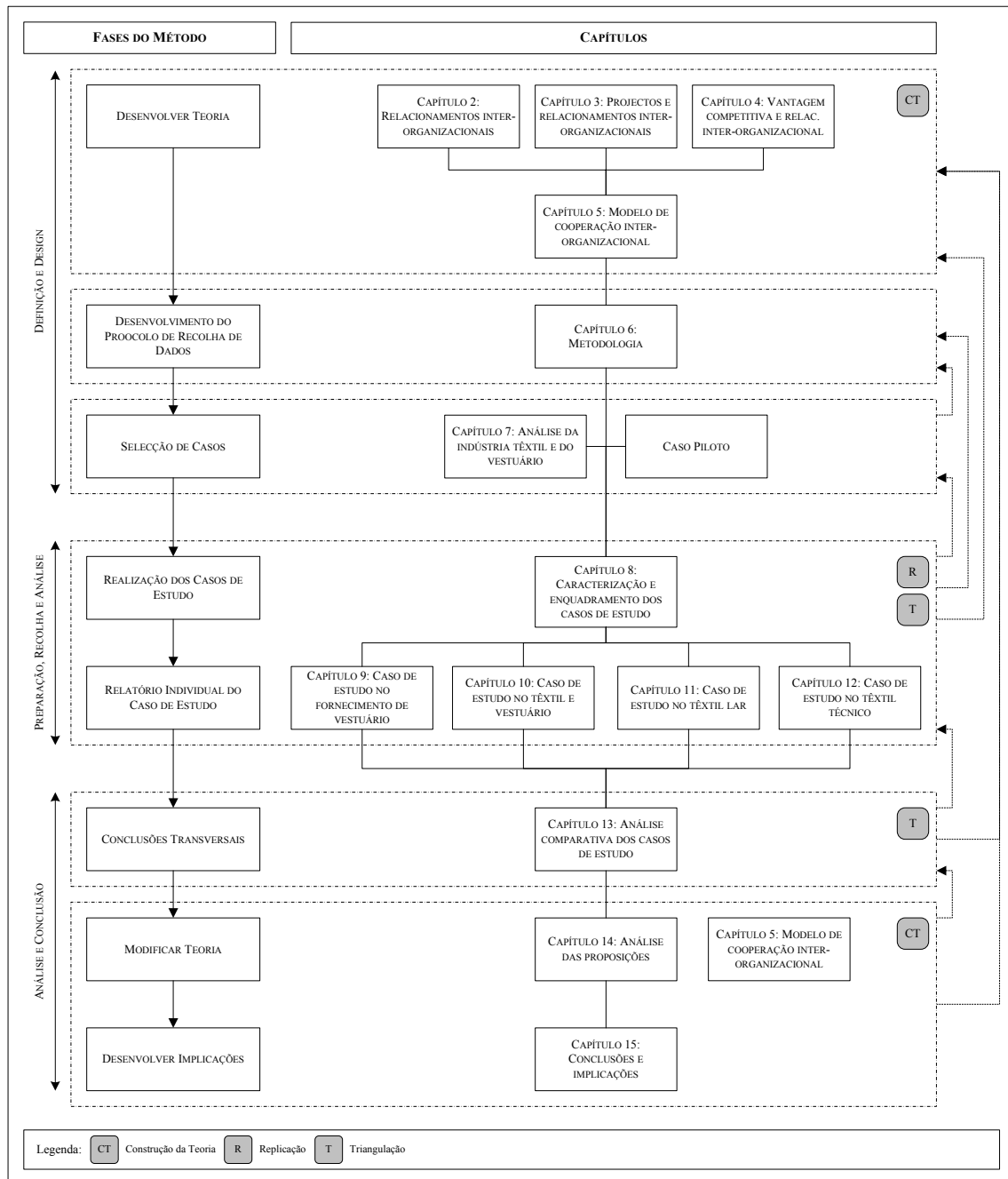
Considerando o método apresentado por Yin (2003) para o desenvolvimento de estudos de caso, distinguem-se os seguintes passos:

1. Definição e design: ao longo desta fase é definido o âmbito do trabalho de investigação e, com base na revisão da literatura, apresentado o modelo teórico. No âmbito desta fase, são também definidos os estudos de caso a desenvolver.
2. Preparação, recolha e análise de dados: nesta fase são preparados, compilados e analisados os casos. Para cada um dos casos, realizados com base em entrevistas semi-estruturadas, são realizados relatórios individuais. Com base nos casos desenvolvidos, pode resultar a necessidade de rever os estudos de caso previamente planeados.

3. Análise e conclusões: durante esta fase são produzidas conclusões cruzadas a partir dos estudos de caso desenvolvidos, apresentadas propostas para modificar a teoria, desenvolvidas as implicações ao nível da teoria e prática de gestão, e elaborados relatórios com base no cruzamento dos casos de estudo.

O diagrama da Figura 6.2 apresenta o enquadramento da investigação no âmbito dos três passos definidos por Yin (2003) para o desenvolvimento do estudo de caso, aos quais correspondem a sequência de nove fases em que foi dividida a investigação, sendo referidos os respectivos capítulos associados e que compõem a tese.

**Figura 6.2: Design da investigação**



Fonte: Autor, com base em Yin (2003)

O diagrama da Figura 6.2 representa ainda as linhas de interacção entre as diversas fases, bem como as fases associadas com a construção da teoria, replicação e triangulação. No âmbito da fase de definição e design é feita referência à realização de casos piloto, desenvolvidos com o objectivo de testar e acertar a metodologia. Foram realizados dois casos de estudo piloto. O primeiro caso piloto foi composto por três empresas, sendo que duas destas empresas foram incluídas no “caso na rede de fornecimento de vestuário”. O segundo caso piloto foi realizado em empresas do sector

têxtil lar, e deste caso de estudo derivou o “caso no têxtil lar”. A triangulação é conseguida (conforme apresentado na Figura 6.2) através dos diferentes elementos que dão origem aos dados. A triangulação que é possível concretizar através de múltiplos métodos de recolha de dados proporciona uma fundamentação mais forte dos constructos e proposições (Eisenhardt, 1989).

No âmbito dos estudos de caso podem ser identificadas diversas origens para a recolha dos dados: documentação da empresa, entrevistas semi-estruturadas, observação directa e observação participante. A escolha de entrevistas semi-estruturadas com os principais intervenientes dos diversos casos de estudo, tem por base permitir alguma liberdade na recolha de dados, mantendo em simultâneo uma orientação clara sobre a informação mais relevante para recolher. As entrevistas semi-estruturadas são uma técnica de recolha de dados qualitativos, desenvolvida com o objectivo de recolher informação sobre a perspectiva, opinião, ideias e experiências (Arksey e Knight, 1999).

A utilização de perguntas abertas é uma opção tomada em consideração com o tipo de entrevista em causa. No âmbito do desenvolvimento de entrevistas semi-estruturadas, a utilização de perguntas abertas vem encorajar a comunicação (Arksey e Knight, 1999). Por conseguinte, no espaço das entrevistas realizadas procurou-se avaliar e procurar as respostas dos entrevistados, com o objectivo de encontrar uma maior elaboração sobre o assunto, clarificação, exemplos específicos, entre outros. A obtenção de respostas completas e aprofundadas é muito importante, na medida em que os dados que são insuficientemente substanciais, precisos ou claros, não podem constituir evidência adequada a partir da qual possa ser possível obter conclusões na fase de análise do processo de investigação (Arksey e Knight, 1999).

O estudo é composto por duas fases de entrevistas, cada uma com um guião de entrevista específico. A primeira fase de entrevistas decorreu entre Dezembro de 2006 e Dezembro de 2007, enquanto a segunda fase decorreu em 2008. O guião da primeira fase de entrevistas foi testado, sendo realizada uma entrevista experimental com o objectivo de avaliar o guião e os dados recolhidos. As entrevistas da segunda fase foram realizadas com base nos seguintes critérios: confirmação de dados recolhidos, resposta a dúvidas que surgiram na análise dos dados e acompanhamento de questões pendentes, as entrevistas estiveram dependentes da disponibilidade das empresas para aceitar uma nova entrevista. Ao longo do estudo, o guião que serve de base foi revisto, de forma a estar adaptado aos resultados desejados no estudo (Arksey e Knight, 1999). Todas as revisões foram documentadas e cada entrevista possui referência ao guião utilizado. Os

guiões das entrevistas foram desenvolvidos com base nos objectivos de investigação definidos e nas questões de pesquisa que lhes estão associados, de acordo com a respectiva dimensão de análise. Os guiões usados nas entrevistas são apresentados no Apêndice I, no qual é ainda estabelecido o paralelismo entre o guião e os determinantes da investigação (expostos na Secção 6.2).

As entrevistas foram registadas em ficheiros áudio e transcritas para processador de texto, sendo usadas as transcrições na análise dos dados. Na transcrição das entrevistas, foram eliminadas algumas expressões como abreviações, tiques verbais, pausas e repetições, uma opção que é justificada quando o objectivo científico em estudo (o elemento de análise) são as ideias, a lógica, as opiniões e as interpretações do entrevistado (Arksey e Knight, 1999).

### 6.3.1. Unidades de análise

A unidade de análise determina o foco da recolha de dados, sendo a este nível que a investigação analisa o que está a acontecer (Patton, 1990). A existência de diversas unidades de análise implica diferentes tipos de recolha de dados, diferentes focos para a análise dos dados e diferentes níveis no âmbito das elações e conclusões do estudo.

A definição da unidade de análise está associada com o que está incluído no caso de estudo, resultando ainda das questões de pesquisa, servindo a selecção das unidades de análise para responder a estas mesmas questões de pesquisa (Yin, 2003). Também a literatura anterior pode servir como referência para a definição da unidade de análise que, neste caso, foi um factor determinante, considerando o enquadramento da investigação no âmbito das redes industriais.

A investigação considera quatro unidades de análise, nomeadamente: empresa, díade, projecto e rede. A Tabela 6.2 apresenta a quantificação das unidades de análise consideradas em cada um dos casos de estudo. As unidades de análise abrangem desde um ponto de vista específico e unitário patente na empresa, passando pela díade (envolvendo duas empresas), pelo projecto inter-organizacional (envolvendo duas ou mais empresas), até uma perspectiva mais genérica patente na rede.



**Tabela 6.2: Distribuição das unidades de análise pelos casos de estudo**

Caso de estudo	Unidade de análise			
	Empresa	Díade	Projecto	Rede
Fornecimento de vestuário	11	11	2	1
Têxtil e vestuário	8	6	2	1
Têxtil lar	6	5	2	1
Têxtil técnico	10	9	4	1
<b>Total</b>	32*	30†	10	4

Legenda: \*: existem três empresas que estão incluídas em dois casos de estudo, o que origina um número total inferior à soma da coluna; †: devido à existência das mesmas empresas em mais do que um caso de estudo, o número de díades estudadas é inferior à soma da coluna.

Fonte: Autor

Para as unidades de análise díade e rede, foram definidas diversas dimensões de análise, as quais derivam da literatura e dos objectivos da investigação. A Tabela 6.3 apresenta a descrição das dimensões de análise utilizadas.

**Tabela 6.3: Dimensões de análise para as unidades de análise díade e rede**

Designação	Descrição
Base	Identifica o tipo de relacionamento que está na base da relação. São considerados os seguintes tipos de relacionamento: cliente, fornecedor, sub-fornecedor, e marca (quando a empresa possui e orienta relacionamentos com base em marca própria).
Grau	Caracteriza o grau de interacção estabelecido entre os dois actores, sendo os actores caracterizados de forma individual. Considera-se que o grau de interacção pode variar desde “elevado”, quando esta se verifica a de forma intensa, até “sem efeito”, no caso em que assenta apenas em trocas comerciais.
Formato	Caracteriza a perspectiva das empresas na relação, ou seja, se está mais baseada no mercado ou na cooperação e nas interacções pessoais entre os actores. Considera-se que o formato expressa de forma individual a orientação de cada um dos actores da díade, para um relacionamento de mercado ou de cooperação.
Poder	Caracteriza a força do actor no mercado em termos de capacidade para influenciar as acções de outros actores (Thorelli, 1986) e é definido com base nos indicadores da empresa, na dimensão, no facto de estar enquadrada num grupo de grande dimensão e na visibilidade no mercado.
Atractividade	Caracteriza o poder de atracção do actor, em relação a outros actores, e está subdividida em dois aspectos: o valor e a exclusividade.
Valor	Caracteriza o potencial valor da empresa como parceiro. Esta dimensão de análise está associada com a reputação percebida da empresa, sendo ponderada, à semelhança do considerado por Saxton (1997), a percepção de aspectos como: qualidade do produto, competências da gestão e desempenho financeiro.
Exclusividade	Caracteriza o nível de exclusividade da empresa enquanto parceiro privilegiado para o fornecimento de determinada solução. A exclusividade na díade é considerada com base apenas nas interacções que são desenvolvidas entre os parceiros, ou seja, exclusividade para substituir.

Fonte: Autor, com base na revisão da literatura e dos objectivos da investigação

A classificação atribuída a cada actor no âmbito das dimensões de análise é realizada de forma comparativa no âmbito da unidade de análise em questão. Por conseguinte, as classificações não têm a pretensão de classificar o actor em termos absolutos, mas apenas de forma relativa com base no seu enquadramento no caso de estudo e na unidade de análise, de maneira a diferenciar e comparar os actores.

### 6.3.2. Selecção dos casos

A selecção dos casos está inerente às questões de pesquisa, existindo inevitavelmente questões que restringem mais ou menos a área na qual os casos de estudo são desenvolvidos (Marshall e Rossman, 1995). Existem à partida duas restrições evidentes: a primeira ligada ao fenómeno em estudo e a segunda ligada ao sector de actividade no âmbito do qual é estudado o fenómeno. De acordo com o referido por Eisenhardt (1989), a selecção da população adequada controla variações alheias e ajuda a definir os limites para a generalização de resultados. A escolha dos casos considerados foi realizada com base em pressupostos teóricos, mantendo o objectivo de replicar ou enriquecer o desenvolvimento do conhecimento teórico relacionado com o fenómeno em estudo (Eisenhardt, 1989).

Existem diversos aspectos a considerar na selecção dos casos, sendo que no ideal a amostragem deve considerar os seguintes aspectos (Marshall e Rossman, 1995): (i) possibilidade e acesso; (ii) potencial contributo para a investigação e para responder aos critérios/elementos em análise; (iii) possibilidade de garantir um novo acesso ou continuidade da presença; (iv) assegurar a qualidade dos dados e a credibilidade do estudo através do evitar de más decisões de amostragem. Marshall e Rossman (1995) referem ainda que, na medida em que existem limitações na dimensão da amostra a considerar, será conveniente que esta apresente a maior variabilidade possível ao nível do fenómeno, condição ou pessoas em estudo. Num estudo qualitativo a amostragem é controlada e seleccionada de acordo com o objecto da investigação, pelo que a selecção dos casos deve seguir uma lógica de utilidade e relevância para o estudo (Patton, 1990).

Existe uma significativa margem de manobra no que se refere à dimensão das amostras em casos de estudo, ou melhor ainda: não existem regras definidas sobre a dimensão das amostras qualitativas (Patton, 1990), pelo que os critérios usados dependem de outros aspectos como: questões de pesquisa, credibilidade, exequibilidade

considerando a disponibilidade de tempo e recursos. Por conseguinte, a dimensão da amostra acabou por revelar-se flexível e emergente, pelo que a decisão sobre a dimensão foi tomada com base nos dados que eram recolhidos e no potencial interesse dos diversos ramos das redes de relacionamentos.

A escolha e selecção dos casos de estudo foram realizadas em duas fases. Na primeira fase, foram escolhidas as áreas de actividade no âmbito das quais seriam desenvolvidos os casos de estudo. Concluída esta fase, foram desenvolvidos os casos de estudo no âmbito das áreas seleccionadas.

A selecção das áreas de actividade seguiu os seguintes critérios: representatividade, diversidade e relevância percebida. Com base nestes critérios, foram escolhidas as seguintes áreas de actividade: fornecimento de vestuário, têxtil e vestuário, têxtil lar e têxtil técnico. Após a selecção destas quatro áreas foram desenvolvidos os casos de estudo, partindo da base de uma ou mais empresas e procurando, a partir daí, desenvolver, analisar e representar a respectiva rede de relacionamentos. A selecção de empresas a contactar no sentido de iniciar a construção dos casos de estudo teve por base a recolha documental sobre o sector, de forma a procurar identificar empresas potencialmente interessantes para o estudo.

Com base nesta abordagem, foram identificadas empresas com reconhecida projecção no mercado e empresas com actividades potencialmente interessantes tendo sempre em perspectiva a diversidade de empresas. Ao nível da diversidade, os casos de estudo englobam: empresas com projecção reconhecida no retalho, empresas com projecção a nível industrial, empresas com significativo reconhecimento sectorial, empresas relacionadas a estas, empresas menos conhecidas e empresas diversas ao longo da rede de fornecimento, sendo que para esta selecção foi considerada a experiência do Autor e o recurso a diversos documentos com informação noticiosa do sector.

Após esta selecção foram iniciados os contactos com o objectivo de desencadear a recolha de dados. Houve inevitavelmente uma triagem que ficou dependente da resposta positiva e da disponibilidade das empresas contactadas. A partir dos contactos efectivamente concretizados, foram recolhidos dados para construir e descrever a rede de relacionamentos das empresas e, com base na informação relativa a clientes e fornecedores, foram realizados os contactos subsequentes. Através destes contactos subsequentes, que também resultaram numa triagem, pois nem todos disponibilizaram o

acesso a dados, foram construídas as redes de relacionamentos que determinaram os quatro casos de estudo seleccionados para esta tese.

Na construção das redes a partir de determinada empresa, para além do potencial contributo para o estudo e da potencial disponibilidade de informação adicional, foram seguidos determinados critérios com vista à diversificação das empresas incluídas na rede, nomeadamente: dimensão da empresa (com base em recursos humanos e volume de negócios); posicionamentos na rede de relacionamentos e diferentes níveis de notoriedade no sector.

### 6.3.3. Acesso e recolha de dados

A investigação procura integrar dados associados ao desenvolvimento de relacionamentos inter-organizacionais orientados para o longo prazo e para o curto prazo, de forma a caracterizar estes elementos e determinar as implicações que resultam para a organização em termos de competitividade.

Nos casos em que foi detectada ambiguidade ou dúvidas relacionadas com os dados recolhidos nas entrevistas ou em casos onde foram identificadas questões com interesse para futuro desenvolvimento, foram realizados novos contactos com o entrevistado no sentido de esclarecer a questão. Este contacto foi feito preferencialmente através de e-mail e, caso necessário, por contacto telefónico.

No âmbito de um caso de estudo, a recolha de dados é constrangida pela disponibilidade e pela agenda do entrevistado, o que implica necessariamente diversas restrições ao investigador (Yin, 2003). Para lidar com a imprevisibilidade e as limitações no acesso aos dados, existem determinadas competências que são desejadas no investigador de caso de estudo: capacidade de colocar boas questões e interpretar as respostas; ser um bom ouvinte e não ficar preso às suas próprias ideologias; ser adaptável e flexível; ter bom conhecimento dos assuntos em estudo; não ser influenciável por noções preconcebidas.

Com base na escolha das empresas a incluir nos casos de estudo, foram desencadeadas acções no sentido de conseguir aceder aos dados. O contacto inicial foi realizado na generalidade dos casos por telefone, servindo para esclarecer sobre a disponibilidade da administração ou, em alternativa, qual a pessoa mais indicada na empresa e qual a forma mais adequada para estabelecer o contacto. Procurou-se, sempre

que possível, obter um contacto pessoal na empresa, para permitir um acompanhamento mais próximo sobre o pedido de colaboração. A partir deste momento as hipóteses viáveis de acompanhamento seriam através do telefone ou do correio electrónico, sendo que, quer num caso, quer no outro houve o esforço de procurar obter uma resposta concreta por parte da empresa, procurando evitar assim, o caso em que o pedido fica no esquecimento ou sem uma resposta concreta. Após a realização da entrevista, foi enviada uma carta de agradecimento, na qual foi apresentada a disponibilidade de fornecer informação adicional sobre os resultados do estudo.

A Tabela 6.4 apresenta o tempo total das entrevistas realizadas, sendo diferenciado entre o tempo total de entrevista gravada e o tempo total de entrevista não gravada.

**Tabela 6.4: Entrevistas realizadas por caso de estudo**

Caso de estudo	Total realizadas	Entrevista gravada				Entrevista não gravada	Total tempo de entrevista
		Soma	Média	Mínimo	Máximo		
Fornecimento de vestuário	13	12h59m30s	59m25s	14m17s	01h59m01s	01h25m	14h24m30s
Têxtil e vestuário	13	11h59m18s	54m47s	33m12s	01h27m50s	02h00m	13h59m18s
Têxtil lar	9	08h03m54s	53m25s	30m06s	01h33m41s	01h48m	09h51m54s
Têxtil técnico	13	12h02m24s	55m24s	38m05s	01h13m50s	02h48m	14h50m24s
Total	45	45h08m06s	-	-	-	08h01m	53h09m06s

Observações: no âmbito dos totais apresentados, deve ser considerada a sobreposição de entrevistas em mais do que um caso de estudo, sendo esta situação verificada nos casos de estudo no têxtil e vestuário, têxtil lar e têxtil técnico.

Fonte: Autor

A recolha dos dados foi realizada na sua totalidade pelo Autor, encontrando-se identificados nos apêndices os dados que contribuíram para o desenvolvimento da tese. O Apêndice II apresenta uma listagem pormenorizada onde, para cada um dos casos de estudo, são identificadas as entrevistas realizadas, as datas de realização, o entrevistado, o cargo do entrevistado na empresa, a duração da entrevista e notas associadas. Para além da recolha de dados realizada por entrevista, foram consideradas diversas fontes documentais (i.e., artigos, notícias, estudos e documentos da empresa), as quais se encontram também identificadas, sendo feita referência às fontes utilizadas para cada empresa.

#### 6.3.4. Análise dos dados

De acordo com o referido por Yin (2003), a análise dos dados consiste no estudo, categorização, organização (tabulação), teste, ou outra recombinação das evidências quantitativas ou qualitativas para abordar as proposições iniciais de um estudo. O autor considera relevante a adopção de uma estratégia analítica geral, a qual servirá de apoio no tratamento correcto dos dados, servindo para produzir conclusões analíticas consistentes e eliminar interpretações alternativas. Esta estratégia geral servirá também para apoiar a utilização de ferramentas e tornar as manipulações mais eficazes e eficientes.

Os dados foram analisados recorrendo à utilização do programa de apoio à análise de dados qualitativos NVivo7, desenvolvido pela QSR International. Com base nos dados recolhidos, ao nível das entrevistas transcritas e das notas e observações associadas, os dados foram inseridos no programa para análise. Foram definidos atributos específicos para caracterizar cada uma das entrevistas transcritas, sendo estes atributos definidos para o indivíduo entrevistado e para a empresa à qual se encontra associado. Os dados recolhidos, sob a forma de entrevistas transcritas, foram analisados e indexados de acordo com as categorias definidas com base no modelo teórico desenvolvido. Com base nos dados categorizados foi feita a análise dos resultados em contraste com o modelo teórico desenvolvido. A Tabela 6.5 identifica as categorias e as subcategorias de análise que foram utilizadas para codificar os dados.

**Tabela 6.5: Categorias de análise**

<b>Categoria de análise (“node”)</b>	<b>Subcategoria (“free node”)</b>
C1 - Actores, actividades e recursos	C1.1 - Actores
	C1.2 - Actividades
	C1.3 - Recursos
C2 - Capacidade de cooperação	C2.1 - Iniciativas de cooperação
	C2.2 - Barreiras
	C2.3 - Incentivos
	C2.4 - Resultados da cooperação
	C2.5 - Evolução
C3 - Cooperação estratégica	C3.1 - Áreas
	C3.2 - Iniciativas de cooperação estratégica
	C3.3 - Resultados da cooperação estratégica
C4 - Capacidade competitiva	C4.1 - Factores promotores
	C4.2 - Factores inibidores
	C4.3 - Resultados
Unidades de análise	UA1 - Empresa
	UA2 - Díade
	UA3 - Projecto
	UA4 - Rede
P - Proposições	P1 (Actores, actividades e recursos - Capacidade de cooperação)
	P2 (Capacidade de cooperação - Cooperação estratégica)
	P3 (Cooperação estratégica - Capacidade competitiva)
	P4 (Cooperação estratégica - Actores, actividades e recursos)
	P5 (Capacidade competitiva - Capacidade de cooperação)
	P6 (Capacidade de cooperação - Actores, actividades e recursos)
	P7 (Capacidade de cooperação - Capacidade competitiva)

Fonte: Autor

De acordo com o especificado na Figura 6.2 (p. 84), a partir do estudo de caso piloto foram retiradas algumas conclusões ao nível das lacunas existentes no guião de entrevista e nas categorias de análise. No âmbito da recolha dos dados procurou-se levar em consideração os elementos de análise pessoal, os quais foram recolhidos da seguinte forma: notas escritas e observações (escritas e gravadas) durante e após as entrevistas, observações e notas desenvolvidas ao longo da transcrição e leitura das entrevistas (observações, questões adicionais, etc.).

No que se refere ao funcionamento com o NVivo7 os “nodos” (referidos como “tree nodes” e “free nodes” no programa informático e que se encontram referidos na Tabela 6.5) são definidos com base nas categorias e subcategorias identificadas, sendo os dados caracterizados de acordo com estas categorias de análise. O NVivo7 permite com base nas entrevistas transcritas codificar os dados recolhidos. As entrevistas e outros elementos ou dados são codificados pelo software como “sources”.

Os dados analisados no programa NVivo7 possuem as seguintes origens: entrevista, documentos diversos sobre a empresa (i.e., manuais internos, notícias, catálogos, informação disponibilizada pela empresa no sítio da internet) e notas da entrevista. De forma a serem importados para o NVivo7 foi necessário converter todos os documentos para o formato de texto utilizando-se para o efeito o processador de texto Microsoft Office Word 2003 da Microsoft. Para além das entrevistas transcritas, apenas foram convertidos na íntegra para formato de texto e subsequentemente importados para o NVivo7, os documentos que permitiam que tal fosse feito de forma expedita (ex.: documentos obtidos em ficheiro com formato html ou pdf permitem facilmente a conversão para o formato de texto). No caso dos documentos em formato papel ou digital considerados como relevantes, mas cuja transcrição na íntegra seria demasiado morosa e pouco relevante para a tese, foram transcritos e importados para o NVivo7 apenas os excertos considerados como relevantes. Na generalidade dos casos, os documentos em formato papel, cujos conteúdos foram considerados relevantes para a tese, foram tratados como referência bibliográfica. A partir do momento em que todas as fontes de dados são importadas para o NVivo7 é possível realizar a respectiva codificação.

A codificação das fontes foi realizada ao nível de unidades de análise, questões apresentadas no questionário, elementos caracterizadores da empresa e proposições de investigação. A codificação foi inicialmente realizada para cada empresa individual, sendo depois agregados os ficheiros de todas as empresas individuais num ficheiro único do NVivo7 para cada um dos quatro casos de estudo, sendo agregados neste ficheiro os ficheiros NVivo7 com a análise dos dados de cada uma das empresas individuais. Na medida em que a recolha de dados foi um processo realizado de forma contínua, os ficheiros individuais dos casos de estudo foram actualizados ao longo do estudo, sendo necessário realizar de forma recorrente a agregação dos ficheiros individuais das empresas para a análise dos casos de estudo.



Um dos riscos associados com a utilização de estudos de caso para gerar ou desenvolver teorias, prende-se com a dificuldade resultante no tratamento do elevado volume de dados que é gerado por problemas de investigação abertos (Eisenhardt, 1989). Com base nas estratégias adoptadas por diversos investigadores, Eisenhardt (1989) refere que a ideia genérica nestas situações de estudo de caso é tornar-se intimamente familiarizado com cada um dos casos como uma entidade única. Este processo de análise individualizada de cada caso permite que os padrões únicos de cada caso emirjam antes que os investigadores procurem ou se esforcem para generalizar padrões em vários casos, para além de dar aos investigadores uma maior familiaridade com cada caso, o que, em contrapartida, acelera a análise comparativa entre casos.

O objectivo que se encontra na base das técnicas de pesquisa ao longo de casos de estudo (“cross-case”) está em forçar os investigadores a irem para além das impressões iniciais, através fundamentalmente da utilização de lentes diversas em relação aos dados. Estas tácticas de investigação melhoram a probabilidade de teoria fiável e correcta, ou seja, teoria que está ou que possui uma ligação próxima com os dados. Para além deste caso, estas técnicas de pesquisa aumentam a probabilidade do investigador captar as ideias invulgares que possam existir nos dados.

A procura longitudinal de padrões ao longo dos casos encontra-se ligada à análise dos casos individuais. Procurando evitar o risco de chegar a conclusões prematuras ou até falsas, devido a falhas no processamento da informação, Eisenhardt (1989) sugere que estas tendências devem ser contrariadas olhando para os dados de diversas formas divergentes, através das seguintes três tácticas:

1. Seleccionar categorias ou dimensões e depois procurar semelhanças no interior do grupo associadas com diferenças entre grupos. Estas dimensões podem ser sugeridas pelo problema de investigação, pela literatura existente, ou o investigador pode simplesmente escolher determinadas dimensões;
2. Seleccionar pares de casos e depois listar as semelhanças e as diferenças entre cada par, forçando o investigador a olhar as semelhanças e as diferenças entre casos. Destas comparações forçadas podem resultar novas categorias e conceitos não antecipados pelo investigador, esta técnica pode também ser realizada através do agrupamento dos casos em grupos de três ou de quatro;
3. Dividir os casos por fontes de dados. As quais seriam exploradas por diferentes investigadores, ou separar os dados em dois grupos de estudos de

caso, analisando primeiro um grupo e só depois analisando o outro ou analisando o outro mais tarde.

### 6.3.5. Critérios de avaliação da investigação

Dentro do âmbito do estudo de caso, os dados e a informação relevantes para a análise focalizada no objectivo de investigação proposto, passam pela análise de teorias actualmente utilizadas e pela associação dessas teorias à luz de casos concretos associados à concretização de relacionamentos de cooperação inter-organizacional. Relativamente às diversas soluções desenvolvidas, estas foram orientadas no sentido do desenvolvimento das teorias existentes, desenvolvimentos esses que são dirigidos para o caso específico do sector em análise.

A partir da informação recolhida nos casos de estudo realizados, foram retiradas conclusões com base no cruzamento dessa informação, de forma a adequar ou modificar a teoria existente e desenvolver as implicações dos resultados para validar os resultados obtidos. Yin (2003) propõe diversos critérios para avaliar a qualidade do design da investigação, nomeadamente: validade do constructo, validade interna (critério relacionado com estudos de caso explanatórios), validade externa e confiabilidade. No âmbito dos critérios de avaliação propostos, podem ser definidas diversas medidas que procuram salvaguardar os resultados ao nível da qualidade do design da investigação.

Ao nível da validade do constructo, a investigação recorre a múltiplas fontes de evidência, assim como actividades de revisão e validação dos resultados ao longo do trabalho de investigação. Ao nível da validade externa, os resultados do trabalho de investigação são testados a diversos níveis, nomeadamente: avaliação da replicação dos resultados nos estudos de caso desenvolvidos, validação dos resultados por parte dos intervenientes no desenvolvimento dos casos de estudo, assim como validação dos resultados por parte de terceiros. Ao nível da confiabilidade nos resultados e conclusões, a escolha das metodologias, os critérios associados e a explanação das variáveis e dos métodos envolvidos, procuram garantir que as conclusões e os resultados podem ser replicados.

#### **6.4. Síntese e conclusões**

Procurando operacionalizar a concretização de relacionamentos de cooperação entre empresas que operam num sector específico de actividade, este trabalho de investigação adopta a metodologia de estudo de caso, analisando múltiplos casos de estudo. O capítulo apresentou a síntese do enquadramento teórico da investigação, que serve de base para os determinantes e opções metodológicas. Com base no problema de investigação, foram definidos cinco objectivos e cinco questões de investigação. As sete proposições de investigação, derivam do modelo de cooperação inter-organizacional apresentado no capítulo anterior (Capítulo 5).

Nas opções metodológicas, salientam-se as quatro unidades de análise (i.e., empresa, díade, projecto e rede) e os quatro casos de estudo (i.e., fornecimento de vestuário, têxtil e vestuário, têxtil lar e têxtil técnico), que foram desenvolvidos no âmbito da indústria têxtil e do vestuário, cuja análise sectorial é exposta no capítulo seguinte (Capítulo 7). O capítulo estabeleceu ainda os elementos determinantes para o acesso, recolha e análise dos dados e expôs os critérios de avaliação da investigação.



## **7. Análise da indústria têxtil e do vestuário**

### **7.1. Introdução**

Este capítulo apresenta a análise sectorial da indústria têxtil e do vestuário, caracterizando a evolução e o panorama actual ao nível internacional e nacional. O capítulo permite enquadrar os quatro casos de estudo que foram desenvolvidos na pesquisa empírica. Por conseguinte, o capítulo inicia com a Secção 7.2 onde é apresentada a descrição geral do sector, seguida pela Secção 7.3 onde é apresentada a evolução ao nível internacional. A Secção 7.4 expõe a caracterização detalhada do sector ao nível nacional, com base na descrição geral e na evolução internacional. O capítulo encerra com a Secção 7.5, onde são anunciadas a síntese e as conclusões.

### **7.2. Descrição geral**

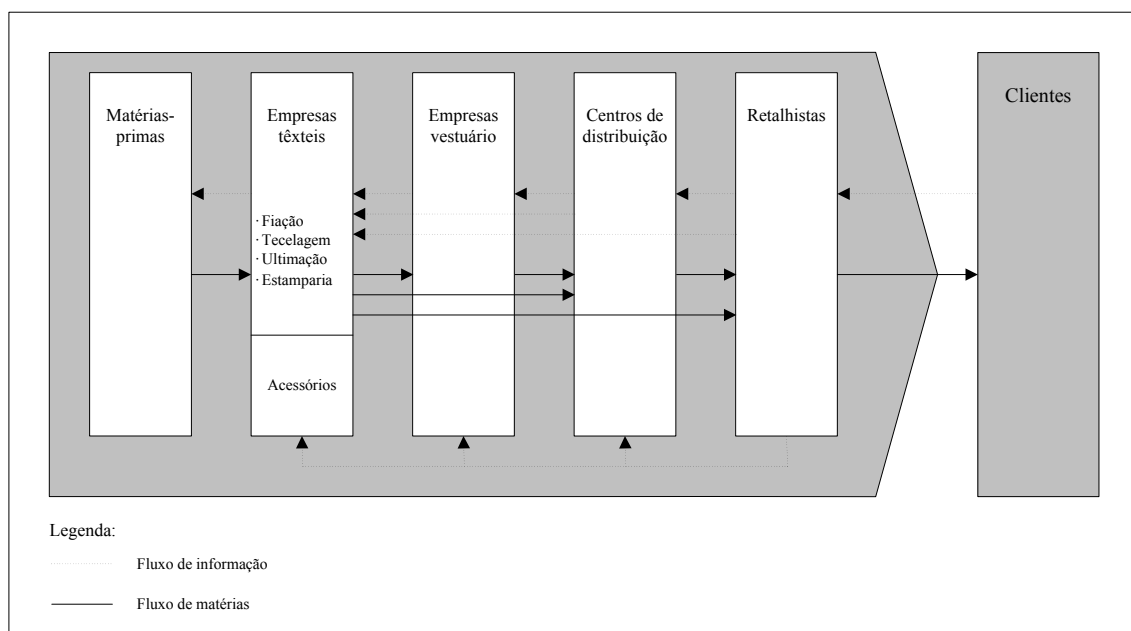
As actividades produtivas de têxteis e de vestuário têm acompanhado a história da humanidade desde os seus tempos mais remotos, evoluindo em sintonia com as necessidades sentidas pelo ser humano. À medida que o homem modificava e se adaptava ao meio ambiente, foram necessárias novas estruturas têxteis para responder a novas necessidades. Esta procura de novas respostas resultou no desenvolvimento de estruturas e matérias-primas, capazes de responder a necessidades tão diversas que variam desde a mais básica peça de vestuário até às aplicações técnicas mais avançadas. Trata-se de uma actividade industrial que acompanha o ser humano, respondendo quer às necessidades mais elementares e fundamentais de conforto e protecção, quer às necessidades de moda e tecnologia. Assim sendo, onde existirem seres humanos, existem actividades no sector têxtil e do vestuário.

Na indústria têxtil e do vestuário podemos distinguir dois sectores fundamentais, nomeadamente o sector têxtil e o sector de vestuário. A distinção entre estes dois sectores é estabelecida com base nas actividades de produção que lhes estão associadas. O sector têxtil encontra-se associado às actividades que se iniciam na obtenção das fibras, dos fios e tecidos, passando pelos respectivos tratamentos ao nível de tinturaria e ultimação, bem como os têxteis lar e os têxteis técnicos. O sector de vestuário encontra-

se associado às actividades de transformação dos materiais têxteis em vestuário, englobando actividades como o corte, a confecção e o acabamento das peças de vestuário.

A Figura 7.1 apresenta a estrutura genérica do sistema de negócios da indústria têxtil e do vestuário. Com base nesta representação, é possível distinguir a abrangência e as fronteiras dos sectores em análise. Dependendo dos produtos e mercados em causa, será possível especificar os processos e actividades que fazem parte da rede de fornecimento associada, assim como os sectores que a esta se encontram associados.

**Figura 7.1: Sistema de negócios da indústria têxtil e do vestuário**



Fonte: Autor, com base em Nordås (2004)

Para além dos sectores de actividade representados na Figura 7.1, existem diversos outros intervenientes, como: responsáveis pelo desenvolvimento de equipamentos produtivos, produtos químicos, serviços de transporte e distribuição, entre outros, fornecendo soluções específicas para as necessidades dos sectores têxtil e de vestuário.

A indústria têxtil e do vestuário europeia opera fundamentalmente em três mercados distintos (IFM, 2004): mercado de vestuário; têxteis para interiores (ex.: cortinados, alcatifas) e têxteis-lar (ex.: roupa de banho, roupa de cama); e têxteis técnicos. Os dois primeiros subsectores estão fundamentalmente vocacionados para os mercados de consumo (moda e decoração de interiores) e o terceiro para as aplicações industriais e profissionais. Em anos recentes tem-se verificado uma aproximação entre os sectores

técnicos e os sectores ligados à moda, verificando-se uma fusão dos dois em diversos tipos de produtos.

A confecção de produtos de vestuário sempre foi e continua a ser uma actividade de mão-de-obra intensiva (Nordås, 2004), enquanto a produção de têxteis é caracterizada como sendo de capital intensivo, desde que teve início a sua mecanização em Inglaterra do final do século XVIII (Abernathy *et al.*, 2004). Sendo um sector caracterizado pela mão-de-obra intensiva e com baixos requisitos ao nível do investimento de capital, o sector de vestuário é reconhecido pelos países mais pobres como uma via para o desenvolvimento económico (Abernathy *et al.*, 2005).

Os têxteis técnicos são um subsector da indústria têxtil e do vestuário em franco crescimento, abrangendo uma vasta diversidade de aplicações (IFM, 2004), desde aplicações específicas com elevado valor acrescentado (ex.: próteses e produtos ortopédicos), produtos com consumo elevado e baixo valor acrescentado (ex.: tecidos em poliolefina e não-tecidos para aplicações de protecção no sector agrícola), produtos têxteis especializados (ex.: têxteis para a indústria automóvel), vestuário com aplicações técnicas (ex.: vestuário para profissionais de saúde, vestuário de desporto, para utilização profissional), produtos de interior (ex.: cortinas com protecção à chama) e produtos têxteis para o lar (ex.: roupa de cama com tratamento antibacteriano).

As modernas empresas produtoras de têxteis recorrem a equipamentos produtivos equiparáveis, convergindo frequentemente para os mesmos fornecedores ou para fornecedores com tecnologias semelhantes. Por conseguinte, as diferenças ao nível do produto e da qualidade devem-se fundamentalmente às competências da mão-de-obra (incluindo as competências de concepção e desenvolvimento), aos procedimentos de produção e aos métodos de controlo. Por outro lado, a produção de vestuário depende menos do investimento de capital e mais das competências dos trabalhadores individuais e na sequência de operações necessárias à produção do vestuário (Abernathy *et al.*, 2004).

A importância da mão-de-obra qualificada depende directamente do processo e do subsector em causa. Considerando dois extremos na cadeia de valor da indústria têxtil e de vestuário, podemos considerar diversos níveis de qualificação, desde o responsável pelo desenvolvimento de uma colecção de produtos para determinado mercado ou o responsável pela concretização de soluções têxteis para problemas específicos, até ao responsável por determinada operação produtiva repetitiva realizada em centenas de peças de vestuário. No entanto, apesar da diversidade de requisitos, a

relevância das competências dos recursos humanos encontra-se directamente associada ao valor acrescentado do produto em causa, ao nível da especificação e do desempenho das aplicações e do segmento de mercado.

A necessidade de desenvolver novos produtos encontra-se dependente do mercado alvo da empresa, do sector em que opera e da posição na cadeia de valor. No âmbito da indústria têxtil e do vestuário pode-se considerar desde empresas que trabalham apenas em regime de subcontratação, onde o desenvolvimento de novos produtos é nulo, até empresas em que a capacidade de inovação, quer em termos de desempenho ou de “design” do produto, é um factor fundamental para a sua capacidade competitiva. No entanto, independentemente dos factores relacionados com o mercado e o sector onde a empresa opera, o desenvolvimento de novos produtos e serviços é uma característica comum a todos os processos da rede de fornecimento. Desde o desenvolvimento de novas fibras até ao desenvolvimento de novas soluções na área da distribuição e do aprovisionamento (por exemplo, um dos casos mais recentes prende-se com a aplicação de etiquetas RFID e o aproveitamento da informação que é possível obter e integrar ao longo da rede de fornecimento).

O desenvolvimento de novos produtos pode ocorrer em diversas fases da cadeia de valor, desde a concepção do produto até ao desenvolvimento dos processos específicos na cadeia de valor, como por exemplo no processo de acabamento têxtil. Para além do desenvolvimento de novos produtos com base em novas fibras, fios ou tecidos, resultado de iniciativas específicas de investigação e desenvolvimento, podem surgir novos produtos provenientes do desenvolvimento de novas soluções tecnológicas destinadas ao fabrico de produtos têxteis e de vestuário. Estes resultados surgem de diversos intervenientes dos sectores têxtil e de vestuário, como: centros tecnológicos, empresas multinacionais, pequenas e médias empresas, centros de ensino e investigação, entre outros.

Os subsectores relacionados com os produtos têxteis e de vestuário com aplicações especializadas, normalmente designados por têxteis técnicos, apresentam uma maior dinâmica no ciclo de vida, na medida em que incorporam nos seus produtos os desenvolvimentos que vão surgindo em diversas áreas da ciência e da tecnologia. Um dos exemplos mais recentes é a utilização da nanotecnologia no desenvolvimento de estruturas têxteis de elevado desempenho. Os desenvolvimentos registados em nanotecnologia são incorporados no desenvolvimento de novas estruturas e na



renovação de estruturas preexistentes, originando uma nova dinâmica no ciclo de vida dos produtos e até novos subsectores de actividade (ex.: o caso dos nano-têxteis).

Ao nível das tecnologias utilizadas nos sectores, e considerando o sistema de negócios representado na Figura 7.1 (p. 100), podemos distinguir, de forma generalizada, as diferentes tecnologias envolvidas em cada uma das actividades referidas, nomeadamente: matérias-primas (é necessário distinguir entre as tecnologias envolvidas na obtenção das fibras naturais e nas fibras e filamentos não-naturais), empresas têxteis (abrangem desde a transformação das fibras em fios através da fiação e da texturização, tecelagem de tecidos, tricotagem de malhas, e processos de ultimação), empresas de vestuário (encontram-se normalmente subdivididas em corte, costura e acabamento, sendo a costura caracterizada por uma sequência de operações que recorrem a tecnologias específicas), centros de distribuição (as tecnologias empregues estão associadas fundamentalmente a operações de embalagem, etiquetagem, identificação e armazenagem) e o ponto de venda (tecnologias associadas a sistemas de informação, cujo objectivo fundamental prende-se com a optimização da rede de fornecimento, tendo em vista objectivos específicos).

O desenvolvimento tecnológico no sector de vestuário encontra-se associado ao desenvolvimento das máquinas de costura durante a década de 1850. A evolução registada no sector tem por base o desenvolvimento do desempenho das tecnologias utilizadas, a especialização dos equipamentos produtivos e a automatização de alguns processos produtivos. Em relação ao sector têxtil, existem constantes evoluções nas tecnologias empregues nos mais diversos processos, desde o desenvolvimento de novas fibras e filamentos, passando pelos processos de fiação, tecelagem, tricotagem, tingimento, acabamento, controlo da qualidade, etc. Os desenvolvimentos registados abrangem diversas orientações, desde a procura de desempenho, melhoria da qualidade, desenvolvimento de novos compostos químicos e corantes, até à automatização dos processos produtivos.

Para além dos desenvolvimentos tecnológicos que são registados nos meios de produção directos, existem ainda diversos desenvolvimentos que, apesar de não serem desenvolvidos com o objectivo concreto de satisfazer as necessidades dos sectores têxtil e de vestuário, encontram aplicação em áreas destes sectores, podendo originar impactos diversos, como por exemplo: o estabelecimento de novos requisitos na qualidade, de novas capacidades para o controlo dos processos de produção, o

desenvolvimento de novos produtos, ou o desenvolvimento de novas soluções com aplicação específica na indústria têxtil e do vestuário.

No sector têxtil, a distinção sectorial não apresenta a linearidade do sector de vestuário, na medida em que se trata em alguns casos de um sector intermédio, que fornece uma diversidade significativa de produtos. Em termos genéricos podemos considerar diferentes tipos de produtos, nomeadamente: fios e fibras têxteis, têxteis-lar (ex.: roupa de cama, roupa de banho), têxteis destinados à produção de vestuário (ex.: tecidos e malhas destinados ao fabrico de vestuário), e têxteis destinados a aplicações técnicas (ex.: produtos com propriedades terapêuticas, materiais compósitos) e industriais (ex.: produtos destinados à indústria automóvel ou à indústria aeronáutica).

Podem-se diferenciar fundamentalmente dois sectores no mercado de vestuário (Nordås, 2004): os produtos de moda e os produtos de produção em massa, nos quais se encontram também os produtos de uso corrente (ex.: t-shirts, roupa interior de uso corrente).

O sector de vestuário de moda é caracterizado por ciclos de vida do produto muito curtos, instabilidade nas preferências do consumidor e heterogeneidade das actividades de produção, marketing e aprovisionamento. O sector do retalho de vestuário de moda apresenta um mercado volátil e arriscado, com ciclos de vida do produto planeados para serem curtos, com o objectivo de cativar o interesse do consumidor (Dapiran, 1992). Os produtores de vestuário de moda concorrem permanentemente com novos produtos e esforços de marketing com a finalidade de capturar a imaginação, o estilo e a imagem do consumidor. Os produtores desenvolvem vantagens de diferenciação que são erodidas de forma rápida e fácil através da imitação e de novos estilos. Num ambiente volátil como este, é difícil desenvolver vantagem competitiva e é particularmente difícil manter a vantagem competitiva (Richardson, 1996). O sector têxtil, na medida em que se encontra parcialmente orientado para o fornecimento de empresas produtoras de vestuário, acompanha esta sazonalidade respondendo com os artigos adequados à estação do ano e às tendências da moda. Para além dos produtos que apresentam uma sazonalidade marcada, existem diversos produtos cuja procura se mantém estável ao longo do tempo, quer se trate de produtos de vestuário ou de têxtil.

Na medida em que a produção de vestuário está significativamente dependente de recursos humanos, os compradores internacionais tentam reduzir os custos através da colocação de encomendas em países com custos de mão-de-obra inferiores. A procura é heterogénea em termos de modelos e volumes e, em alguns tipos de produtos, encontra-

se muito dependente das tendências de moda. Desde o início da década de 1990 que a resposta rápida se impôs no vestuário de moda. Determinando tempos de resposta e requisitos de “merchandising”, a resposta rápida fomentou a necessidade de fluxos de informação claros e de uma abordagem cooperativa por parte de todas as empresas envolvidas na rede de fornecimento.

O segmento de mercado de gama alta é caracterizado pela utilização de tecnologia moderna, mão-de-obra razoavelmente bem remunerada, onde se incluem os “designers”, e um elevado grau de flexibilidade (Nordås, 2004). A vantagem competitiva das empresas que operam neste mercado prende-se com a capacidade de produzir um “design” que seja capaz de cativar os gostos e preferências dos consumidores, ou que consiga até influenciar os gostos e preferências dos consumidores. Para além da eficiência dos custos, as funções principais destas empresas encontram-se localizadas em países desenvolvidos e, normalmente, em zonas geográficas limitadas ou em “clusters” dentro dos países (ex.: Emilia-Romagna em Itália, Los Angeles nos EUA).

Existem diversos factores que influenciam significativamente a rede de fornecimento de vestuário. Em termos de factores baseados nos princípios económicos básicos do comércio internacional, podemos referir: preço, taxas de câmbio, custos de expedição e taxas alfandegárias (Abernathy, 2005). Na medida em que estes factores não permitem explicar a existência de determinados fenómenos na indústria, existem outros factores que devem ser ponderados no âmbito das decisões tomadas na rede de fornecimento, nomeadamente: riscos de inventário, diversidade do produto, reaprovisionamento e serviço (Abernathy, 2005). No segmento de mercado de produção em massa de vestuário, considerados como produtos padrão, Nordås (2004) refere a existência de produção localizada nos países em desenvolvimento, em zonas dedicadas à exportação (distritos industriais) ou com acordos estabelecidos com os principais importadores, assim como mão-de-obra pouco qualificada, composta fundamentalmente por mulheres. No segmento de mercado de preços baixos a médios, o papel do retalhista passou a ser significativamente mais importante na organização da rede de fornecimento, na medida em que o mercado do retalho se tornou mais concentrado, originando o maior poder dos retalhistas multinacionais. Nordås (2004) refere que os retalhistas possuem poder de mercado não apenas no mercado de consumo, mas possuem também e talvez de forma ainda mais significativa, poder de compra. Para além destes factores, o autor refere ainda o facto das cadeias de lojas de retalho

desenvolverem as suas próprias marcas e adquirirem as suas próprias roupas directamente aos fornecedores, independentemente de serem estrangeiros ou locais.

Em relação aos produtos de vestuário, podemos ainda distinguir os diferentes tipos de produtos pela sua necessidade de reabastecimento (Abernathy *et al.*, 2004). Podemos ter, por um lado, os produtos com uma estação única e com limitada possibilidade de reabastecimento (ex.: vestidos, blusas de senhora, vestuário sensível à moda em geral), em que as estratégias de subcontratação vão depender dos factores de custo tradicionais. Podemos considerar os produtos com reabastecimento contínuo ao longo do ano (ex.: calças de ganga para homem) ou ao longo de uma estação, neste caso os custos directos relacionados com a mão-de-obra, matérias têxteis, transportes e tarifas são ponderados em conjunto com os custos associados aos prazos de produção, inventário e riscos associados, pelo que a proximidade do fornecedor torna-se relevante.

No retalho de vestuário, a diferenciação tem por base o produto e o serviço fornecido. No que se refere ao produto, a diferenciação dos artigos de gama média e baixa tem-se afastado das competências produtivas e laborais, passando a focalizar fundamentalmente o serviço prestado e a interacção na rede de fornecimento. Esta diferenciação no serviço é visível na assistência ao cliente durante o processo de venda e no apoio logístico e integração entre o ponto de venda e toda a rede de fornecimento, até à concepção e desenvolvimento do produto. Na rede de fornecimento, os fluxos de informação assumem um papel preponderante, principalmente ao nível do retalho de vestuário, fomentado pelas tendências actuais como a “resposta rápida”.

Durante a década de 1990, foram registadas diversas inovações ao nível dos processos, conhecidas como “resposta rápida” (Richardson, 1996), as quais mudaram a base da competição para o tempo de resposta e o conhecimento. Com base na utilização de tecnologias de informação, os principais concorrentes em resposta rápida desenvolveram novas competências em aprendizagem rápida, comunicação e coordenação, as quais suplantaram as competências de base ao nível de design e moda. Em vez de apostarem num número limitado de novos designs desenvolvidos por designers renomeados, tentam muitos, imitam rapidamente outros, e continuam a produzir apenas os que apresentam vendas superiores (Richardson, 1996).

Através da resposta rápida, os retalhistas e os produtores unem as operações de forma a gerar a flexibilidade necessária para reagir às alterações do mercado, permitindo ajustar as encomendas às vendas e fornecer os estilos e as quantidades necessárias para fazer face à procura registada ao longo da estação. Tendo por objectivo

alcançar um funcionamento mais eficiente, menos arriscado e mais eficaz, os benefícios associados à resposta rápida surgem do reduzido custo de inventário, do menor número de produtos em rebaixa resultante da diminuição da sobre-produção e do aumento nas vendas de artigos mais populares, devido à redução de rupturas nas existências. A concretização destas vantagens requer a coordenação próxima entre as actividades de marketing, vendas e compras dos retalhistas e as actividades de design, produção e distribuição dos fabricantes. Por conseguinte, a coordenação próxima, o intercâmbio de informação e a partilha do risco entre a produção e a distribuição são fundamentais para a inovação em mercados de rápida mudança (Richardson, 1996).

A resposta rápida é uma estratégia de ligação entre as operações de retalho e produção, que permite fornecer a flexibilidade necessária para responder rapidamente a mercados em mudança (Richardson, 1996). O sistema ideal de resposta rápida permitiria que o fabricante ajustasse a produção em resposta às vendas do retalho a tempo de entregar os estilos e as quantidades necessárias para responder à procura evidenciada ao longo da estação. Os benefícios da resposta rápida advêm dos reduzidos custos de inventário, diminuição das rebaixas, e aumento nas vendas de artigos populares devido à redução das rupturas de “stock”. Para além da utilização de novas tecnologias de informação, a resposta rápida está dependente de maiores trocas de informação e maior proximidade nos relacionamentos de trabalho ao longo da rede de fornecimento (Richardson, 1996). O fabricante de vestuário pode participar na selecção de modelos e no planeamento do sortido com o retalhista, e pode até trazer o fornecedor de tecidos e o retalhista para o processo de design. Os principais benefícios da resposta rápida requerem a coordenação próxima entre as actividades de marketing, vendas e aprovisionamento do retalhista e as actividades de design, produção e distribuição do fabricante (Richardson, 1996).

### **7.3. Caracterização do contexto internacional**

A indústria têxtil e do vestuário encontra-se entre os sectores económicos mais distribuídos em termos mundiais. Na base desta realidade encontram-se diversas razões, tal como o facto de o sector fornecer artigos de consumo básico fundamentais para qualquer país, ser de mão-de-obra intensiva e, fundamentalmente no caso do vestuário,

ser relativamente fácil de implantar (Naumann, 2005). Para muitos países, os sectores têxtil e de vestuário representam uma das primeiras fases do desenvolvimento ou da diversificação industrial, afastando-se da dependência dos bens de primeira necessidade (Naumann, 2005).

Entre as diversas fases pelas quais passou a indústria têxtil e do vestuário internacional ao longo dos últimos quarenta anos, este sector tem sido caracterizado pelas constantes reacções que ocorrem em torno da discussão das quotas alfandegárias, que marcaram o ritmo do comércio internacional de têxteis e de vestuário desde a década de 1960 até ao dia 1 de Janeiro de 2005.

As quotas de importação surgiram na década de 1960 como mecanismo de defesa para limitar as importações de têxteis e de vestuário nos países mais desenvolvidos, fundamentalmente no caso da Europa Ocidental e dos Estados Unidos da América. Durante os primeiros anos de implementação, as quotas eram aplicadas sem que existisse uma estrutura formal ou coordenada, face à ausência de acordos internacionais explícitos, ficando cada país responsável por estabelecer as regras segundo as quais as quotas de importação seriam aplicadas no acesso de países terceiros ao seu mercado (Naumann, 2005). Esta situação de ausência de regras foi concluída com a assinatura do Acordo Multi-fibras (no original: “Multifibre Arrangement” ou MFA) em 1974. O MFA veio regulamentar a implementação das quotas sobre as importações de têxteis e de vestuário de diversos países. Ao abrigo deste acordo, as quotas de importação eram calculadas anualmente e implementadas de acordo com o país e a categoria do produto em causa. Quando o MFA entrou em vigor, os países desenvolvidos eram responsáveis pela maior parte das exportações de têxteis e de vestuário, mas existiam indícios de que esta situação pudesse vir a mudar, com os países em desenvolvimento a ganharem peso no comércio internacional de têxteis e de vestuário (Naumann, 2005).

No final da década de 1980, a quota das exportações de têxteis e de vestuário dos países em desenvolvimento começou a ultrapassar a quota dos países industrializados. Uma década mais tarde, os países em desenvolvimento eram responsáveis por mais de metade das exportações mundiais de têxteis e por cerca de três quartos do total das exportações mundiais de vestuário, evoluindo desde uma quota inferior a 20% em termos agregados no início da década de 1960 (Naumann, 2005). A crescente concorrência dos produtores em alguns dos países menos desenvolvidos começou a ameaçar seriamente o lucro e a viabilidade de alguns dos segmentos instalados do sector têxtil e de vestuário nos países desenvolvidos (Naumann, 2005).

Mais de duas décadas após a entrada em vigor do MFA, originalmente destinado a ser uma medida temporária para gerir o fluxo de têxteis e de vestuário para os mercados dos países desenvolvidos, gerou-se o consenso sobre a necessidade de eliminar as restrições comerciais sobre o comércio de têxteis e de vestuário (Naumann, 2005). Com este objectivo surgiu, no âmbito das negociações da Organização Mundial do Comércio (OMC), o Acordo sobre Têxteis e Vestuário (no original: “Agreement on Textiles and Clothing” ou ATC). O ATC teve por objectivo assegurar a eliminação das quotas alfandegárias de forma estruturada, regulamentando o processo de supressão das quotas ao longo de um período de 10 anos, com início em 1995 e conclusão no primeiro dia de 2005.

Ao longo deste processo, as exportações de têxteis e de vestuário continuaram a assumir uma relevância cada vez mais significativa nos países em desenvolvimento, face à crescente relevância do custo da mão-de-obra como vantagem competitiva, fundamentalmente nos sectores com mão-de-obra intensiva, como acontece com a maior parte das actividades associadas ao sector do vestuário (Naumann, 2005). No entanto, as quotas continuaram a servir de protecção para os produtos com elevado valor acrescentado, especificidades técnicas e com elevada relevância ao nível dos elementos de “design” e moda (Naumann, 2005).

No entanto, as quotas alfandegárias também originaram uma difusão alargada da capacidade de produção de têxteis e de vestuário nos países em desenvolvimento, na medida em que as restrições quantitativas incentivaram a localização de unidades produtivas em países não directamente restringidos pelas quotas (Naumann, 2005). Exemplos destes casos são os de alguns dos países abrangidos pelo Sistema Generalizado de Preferências (SGP), que beneficiam do acesso ao mercado comunitário isento de quotas e taxas alfandegárias.

Na medida em que o ATC foi celebrado no âmbito da OMC, este acordo obrigava todos os membros da organização a cumprirem as disposições estabelecidas. O acordo não previa disposições para renegociação e cessaria após os dez anos em que esteve em vigor (Naumann, 2005). No entanto, a entrada da China na OMC em Dezembro de 2001, um dos países com as exportações de têxteis e vestuário mais restringidas nos mercados europeu e norte-americano, veio gerar uma expressiva polémica nos sectores têxtil e do vestuário em diversos países do mundo.

De acordo com o estipulado pelo ATC, a eliminação das quotas alfandegárias decorreu de forma faseada, embora a grande maioria das restrições sobre as importações

(49%) seria apenas obrigatoriamente suprimida no dia 1 de Janeiro de 2005, eliminando por completo as restrições quantitativas entre os membros da OMC. Procurando salvaguardar as suas empresas através do adiamento da eliminação das quotas alfandegárias, os países desenvolvidos atrasaram o acesso de produtos mais baratos aos seus mercados. Daqui resultou que a última fase da integração dos sectores têxtil e de vestuário possuiu efeitos muito significativos, quer nos produtores localizados em países não restringidos ou pouco restringidos, quer nos produtores localizados em mercados previamente protegidos (Naumann, 2005).

Sob uma perspectiva internacional, a concentração dos operadores nos sectores têxtil e de vestuário tem apresentado variações ao longo do tempo: ao nível do número de operadores existente em determinada região, ao nível dos subsectores de actividade mais representativos de determinada região, bem como ao nível dos mercados em que actuam. Este nomadismo e versatilidade industrial, verificados com maior incidência no sector de vestuário, originam diversas questões no que se refere aos processos de formação e desfragmentação dos actores, bem como da concentração nos sectores têxtil e vestuário. Por conseguinte, de acordo com a informação divulgada pela Organização Mundial do Comércio (WTO, 2004), o crescimento registado nas exportações no sector têxtil e no sector de vestuário apresenta uma variação significativa em função do país ou da região em causa.

O relatório do IFM (2004) salientou a posição da China como a base de produção mais competitiva na análise desenvolvida. Devido à imensa oferta de mão-de-obra nas zonas rurais e ao constante fluxo de jovens trabalhadores destas áreas para as zonas industrializadas, a China consegue manter os seus salários baixos. Para além da abundância em recursos humanos, a China beneficia de uma rede de fornecimento têxtil e de vestuário integrada. A indústria têxtil e de vestuário é um sector fundamental da economia chinesa, representando 10% do PIB e registando um crescimento anual na ordem dos 8% desde 1995, sendo estes sectores responsáveis por gerar 20% do valor total das exportações de bens (IFM, 2004).

Considerando o total das trocas comerciais (trocas internas e externas), a UE é um dos principais blocos comerciais nos sectores têxtil e de vestuário, sendo apenas suplantada pela China (considerando os dados da OMC para 2006). De acordo com o referido pelo Eurostat (2004), a indústria têxtil e de vestuário empregava cerca de 3,3 milhões de pessoas na União Europeia em 2001, representando cerca de 9,5% do total da mão-de-obra empregue na indústria transformadora. Considerando os Estados-



membros em termos individuais, os sectores têxtil e vestuário apresentam uma heterogeneidade muito significativa, verificando-se a existência de países com uma elevada dependência sectorial, enquanto outros países não se encontram dependentes de forma tão significativa.

No que respeita as trocas internacionais, os principais mercados de vestuário encontram-se nos países mais desenvolvidos, fundamentalmente: Estados Unidos da América, Canadá, União Europeia, Japão, Austrália e Nova Zelândia. De acordo com os dados divulgados pela OMC (WTO, 2004), em 2003 os mercados dos Estados Unidos da América, União Europeia (UE 15) e Japão, foram responsáveis por uma quota de 77,4% do valor das importações mundiais de vestuário.

As diferentes análises conduzidas aos mais diversos níveis sobre o futuro dos sectores têxtil e de vestuário apontam para o aumento das exportações com origem nos países em desenvolvimento, fundamentalmente para os países localizados na Ásia Oriental, como a China e a Índia. Este desenvolvimento será operado em paralelo com a deterioração da quota total das exportações dos países industrializados, como é o caso dos Estados Unidos da América (EUA) e da União Europeia (USITC, 2004).

Os países fornecedores desenvolveram estratégias de actuação com o objectivo de enfrentar as evoluções dos mercados consumidores, tendo por base os seus próprios pontos fracos e fortes. Com base nesta perspectiva, podem-se distinguir as seguintes abordagens estratégicas (IFM, 2004): (i) melhorar a cadeia têxtil, (ii) apostar no design e marca, (iii) deslocar a produção, (iv) concorrer no preço e (v) diversificar o mercado (ao nível do mercado doméstico e mercado de exportação). Cada uma destas abordagens é discutida nos parágrafos seguintes.

Com o objectivo de melhorar a cadeia têxtil (i), diversos factores jogam a favor de uma interacção eficiente entre os sectores têxtil e de vestuário nos países fornecedores. Com o objectivo de ser rápido, fidedigno, flexível, económico e criativo, os produtores de vestuário em tecido e em malha beneficiam da proximidade e da dinâmica dos fornecedores de tecidos e de fios para tricotagem. Para além destes factores, os retalhistas assumem cada vez mais contratos de subcontratação com os fornecedores, o que significa que querem que estes assumam a responsabilidade pelo fornecimento do tecido, do fio e do vestuário, dando aos retalhistas maior oportunidade de colocar em evidência as questões relacionadas com o marketing. Nem todos os fornecedores de vestuário e os países fornecedores se encontram numa posição de satisfazerem estes

requisitos e, actualmente, poucos são capazes de adquirir ao nível local os “inputs” necessários.

Outra estratégia prevaiente nos países fornecedores mais desenvolvidos é a de contrabalançar a quebra na competitividade baseada nos custos de produção através de uma melhoria dos produtos em termos de “design” e de valor da marca (ii). Em paralelo com esta escalada no sentido dos sectores com maior valor acrescentado, orientados para a moda e a marca, alguns intervenientes começaram a deslocalizar as suas bases de produção (iii). Esta deslocação pode ser impulsionada pelos custos ou pelo acesso privilegiado a determinado mercado.

A capacidade competitiva com base nos preços da mão-de-obra não corresponde a desenvolvimento económico, pelo que os principais intervenientes procuram gerar outras fontes de competitividade (IFM, 2004). Mesmo no caso da China, onde o excesso de oferta laboral deverá ainda manter-se por mais duas décadas, o país está a desenvolver estratégias de melhoria (IFM, 2004). A feroz concorrência no preço nos mercados de vestuário e pronto-a-vestir é atribuída em larga escala aos produtores chineses, apesar das consideráveis pressões exercidas por parte de outros fornecedores como: Bangladesh, Malásia, Birmânia, Vietname e Laos (IFM, 2004).

No que se refere à diversificação do mercado doméstico (v), de acordo com a análise realizada pelo IFM (2004), existem poucas dúvidas de que os mercados domésticos vão absorver uma fatia cada vez maior da produção de têxteis e de vestuário. As taxas de crescimento são muito maiores (cerca de 10%) nos mercados domésticos do que nos mercados de exportação, que estão saturados e maduros (IFM, 2004). Este crescimento da procura local explica parcialmente a quebra nas exportações chinesas de têxteis e de vestuário como uma percentagem do total das exportações (IFM, 2004).

Em relação à diversificação dos mercados de exportação (v), a análise do IFM (2004) mostra que existiu claramente uma diversificação no sector têxtil, à medida que o desenvolvimento do comércio têxtil gerou um expressivo crescimento nos mercados asiáticos (toda a Ásia, excluindo o Japão). No Japão a indústria têxtil doméstica conseguiu resistir com sucesso à entrada das importações. O crescimento foi significativo nos EUA e ainda mais na UE, com um forte fomento das importações com origem na Turquia, mas também da China e da Índia (IFM, 2004). No entanto, o fenómeno mais significativo é o crescimento do próprio mercado asiático, que mais do que duplicou ao longo de uma década, representando actualmente um quarto das

importações mundiais, 50% das exportações coreanas de vestuário e quase 40% das exportações chinesas (IFM, 2004).

A evolução do mercado internacional de vestuário e têxteis-lar apresenta uma tendência para se expandir em torno de três pólos: segmento de mercado sensível ao preço, controlado na generalidade pelos grandes retalhistas, pelo menos nas economias mais desenvolvidas; segmento de mercado sensível a marcas, que permanece na posse das principais empresas; e um segmento de mercado sensível à moda, cuja produção permanece fundamentalmente concentrada em áreas próximas dos mercados consumidores. Os retalhistas têm assumido uma relevância crescente ao nível da distribuição em determinadas gamas de mercado, fundamentalmente nas gamas baixa e média.

No âmbito da rede de fornecimento de têxteis e de vestuário, também os retalhistas estão a registar mudanças significativas, com maiores exigências aos seus fornecedores (Abernathy *et al.*, 2004). Os retalhistas modernos já não possuem armazéns repletos de artigos de vestuário prontos para enviar para as lojas, mas tornaram-se “lean retailers” possuindo apenas os produtos que se encontram na área comercial. Como resultado, os armazéns dos fornecedores e os centros de distribuição actuam como armazéns virtuais e centros de distribuição para os retalhistas (Abernathy *et al.*, 2004).

Na medida em que a produção de vestuário é um sector industrial de mão-de-obra intensiva, a remuneração é claramente um factor fundamental nas decisões de subcontratação. Esta realidade permite uma vantagem competitiva imediata aos produtores nos países em desenvolvimento, onde se incluem a China e a Índia (Abernathy *et al.*, 2004). No entanto, esta vantagem em termos do custo da mão-de-obra não é reservada apenas aos países asiáticos, mas abrange também diversas nações africanas (ex.: Madagáscar e Quênia), mas nem sempre se materializa em termos da atractividade do país como fonte de subcontratação (ex.: a mão-de-obra no México não é das mais baixas do mundo, mas a proximidade geográfica e a presença no NAFTA concedem a este país um papel proeminente no mercado norte-americano de vestuário). Na medida em que nem todos os artigos de vestuário requerem a mesma quantidade de mão-de-obra, os benefícios resultantes dos baixos salários são mais visíveis nos produtos que requerem mais mão-de-obra (Abernathy *et al.*, 2004).

Para além dos custos relacionados com a mão-de-obra, os quais nem sempre são determinantes no custo total de um produto de vestuário, outro factor determinante é o preço das matérias, associado principalmente com a aquisição do tecido, o qual pode

influenciar o preço final do artigo mais do que os custos laborais (Abernathy *et al.*, 2004). Por conseguinte, os produtores localizados na proximidade de fabricantes de têxteis possuem maior vantagem em relação aos que se encontram mais distantes.

Os custos associados com a expedição são outro factor fundamental associado com os custos de exportação ou de importação de vestuário. A proximidade dos mercados retalhistas, principalmente do mercado europeu e do mercado norte-americano, tem influencia sobre os custos associados com o transporte, os quais assumem uma maior ou menor relevância em função do preço dos produtos, em que a diferença entre diversas origens pode assumir uma percentagem significativa no cômputo do custo geral do produto (Abernathy *et al.*, 2004).

Para além dos custos associados com os componentes trabalho, matérias e expedição, o custo dos artigos de vestuário está também sujeito a rubricas relacionadas com taxas alfandegárias, eventuais quotas de importação, taxas adicionais (ex.: taxas anti-dumping), entre outros (Abernathy *et al.*, 2004). Num exemplo apresentado por Abernathy *et al.* (2004), para um par de calças de ganga importado da região costeira da China para o mercado norte-americano em 2003, as taxas e as quotas alfandegárias eram responsáveis por 46% do custo final do produto.

#### **7.4. Caracterização do contexto nacional**

A indústria têxtil e do vestuário em Portugal tem uma vasta história, pois é um dos sectores industriais mais representativos da indústria portuguesa. Os sectores têxtil e vestuário portugueses passaram por diversas fases desde a sua origem como actividade artesanal, que acompanhou a revolução industrial, passou por um período de algum proteccionismo beneficiando do acesso privilegiado ao mercado e às matérias-primas das colónias portuguesas, passou por um período de grande desenvolvimento, com a integração de Portugal na União Europeia, onde beneficiou do menor custo da mão-de-obra, até chegar ao actual período de crescente concorrência internacional, fomentado pela deslocação de clientes tradicionais para fornecedores externos e pelas restrições no mercado norte-americano, resultantes da desvalorização do dólar face ao euro.

O sector atravessa uma fase de extrema mudança, que está a forçar as empresas a repensarem estratégias de forma a conquistar vantagem competitiva. Com base nos

dados do ano 2007, a indústria têxtil e do vestuário assume uma elevada relevância no âmbito da indústria transformadora portuguesa, representando cerca de 9% do volume de negócios, 8,2% da produção e 22,5% do emprego. A Tabela 7.1 apresenta alguns dos principais indicadores da indústria têxtil e do vestuário portuguesa.

**Tabela 7.1: Principais indicadores da indústria têxtil e de vestuário portuguesa**

Indicador	Valor por ano							
	2007*	2006*	2005	2004	2003	2002	2001	2000
VN (milhões €)	6.925	6.719	6.706	7.663	8.103	8.198	8.339	7.963
VP (milhões €)	6.380	6.473	6.270	6.893	7.840	7.924	8.159	7.844
Emprego (unid.)	187.326	191.927	194.073	210.531	222.602	243.263	225.869	235.606

Legenda: VN: volume de negócios; VP: volume de produção; \* Estimativas ATP

Fonte: INE, Estatísticas das Empresas (1995 a 2005); Estimativas ATP (2006 e 2007)

A distribuição geográfica das empresas dos sectores têxtil e de vestuário encontra-se na Tabela 7.2 e Tabela 7.3 onde se mostra a distribuição por sete regiões portuguesas (i.e., Açores, Alentejo, Algarve, Centro, Lisboa/Vale do Tejo, Madeira, e Norte), registada entre 1999 e 2006.

**Tabela 7.2: Distribuição geográfica das empresas do sector têxtil**

Região	Valor (em unidades) por ano								
	2006	Proporção	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Norte	4083	64,49%	4.306	4.303	3.283	3.517	3.379	3.318	3.260
Centro	889	14,04%	1.028	1.002	669	677	573	532	524
Lisboa/Vale Tejo	916	14,47%	1.209	1.146	439	393	352	580	554
Alentejo	159	2,51%	197	206	117	82	63	77	87
Algarve	125	1,97%	163	145	32	29	37	38	28
Açores	77	1,22%	70	62	15	17	16	17	17
Madeira	82	1,30%	85	71	55	54	55	52	53

Fonte: INE

Na Tabela 7.2, verifica-se no âmbito da distribuição geográfica das empresas do sector têxtil, que estas se encontram fundamentalmente concentradas na região Norte de Portugal.

**Tabela 7.3: Distribuição geográfica das empresas do sector de vestuário**

Região	Valor (em unidades) por ano								
	2006	Proporção	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Norte	8300	73,37%	8.670	8.933	9.239	9.270	6.971	7.536	8.085
Centro	1127	9,96%	1.182	1.269	1.263	1.225	789	742	882
Lisboa/Vale Tejo	1471	13,00%	1.655	1.724	1.520	1.421	568	1.022	1.486
Alentejo	177	1,56%	204	206	273	120	147	112	105
Algarve	108	0,95%	143	143	57	54	73	60	76
Açores	58	0,51%	57	52	19	23	16	37	20
Madeira	71	0,63%	62	73	25	28	30	38	35

Fonte: INE

À semelhança do que se verifica no sector têxtil, também as empresas do sector de vestuário se encontram fundamentalmente concentradas na região Norte de Portugal, conforme é evidenciado na Tabela 7.3.

A Tabela 7.4 e a Tabela 7.5 apresentam a evolução do número de empresas e pessoas ao serviço, para os sectores têxtil e de vestuário, para o período entre de 2000 a 2006, bem como a média do número de pessoas por empresa.

**Tabela 7.4: Evolução do número de empresas e pessoas no sector têxtil**

Indicador	Valor (em unidades) por ano						
	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Número de empresas	6.331	7.058	6.935	4.610	4.769	4.475	4.614
Número de pessoas ao serviço	75.522	81.904	84.382	87.098	95.446	99.585	99.321
Número de pessoas / empresa (média)	11,93	11,60	12,17	18,89	20,01	22,25	21,53

Fonte: INE

A Tabela 7.4 mostra que no sector têxtil existe uma diminuição do número de trabalhadores do sector. Esta evolução evidencia uma redução no número de trabalhadores por empresa, que pode estar ligada à diminuição no número de trabalhadores, bem como à criação de empresas com um menor número de trabalhadores.

**Tabela 7.5: Evolução do número de empresas e pessoas no sector vestuário**

Indicador	Valor (em unidades) por ano						
	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Número de empresas	11.312	11.973	12.400	12.396	12.141	8.594	9.747
Número de pessoas ao serviço	111.315	119.361	121.519	135.504	147.817	126.284	136.285
Número de pessoas / empresa (média)	9,84	9,97	9,80	10,93	12,18	14,69	13,98

Fonte: INE

À semelhança do que acontece no sector têxtil, também o sector de vestuário tem registado uma evolução negativa no número de pessoas. O número de empresas do sector aumentou entre 2002 e 2004, caindo entre 2004 e 2006, sendo que entre 2001 e 2002 foi registado um crescimento superior a 40%.

A Tabela 7.6 apresenta a evolução do volume de negócios e valor da produção nos sectores têxtil e de vestuário para o período de 2000 a 2006.

**Tabela 7.6: Volume de negócios e valor da produção na indústria têxtil e vestuário**

Indicador	Ano						
	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Volume de negócios (1.000 €)							
Sector têxtil	3.774.585	3.770.055	4.053.799	4.151.960	4.448.274	4.749.963	4.453.813
Sector vestuário	3.156.369	3.222.680	3.425.042	3.950.692	3.749.565	3.588.927	3.509.382
Indústria têxtil e vestuário	6.930.953	6.992.735	7.478.841	8.102.652	8.197.839	8.338.890	7.963.196
Valor da produção (1.000 €)							
Sector têxtil	3.679.550	3.630.477	3.948.845	4.065.445	4.363.922	4.674.843	4.396.813
Sector vestuário	3.069.077	3.125.631	3.299.605	3.774.394	3.560.085	3.484.325	3.447.620
Indústria têxtil e vestuário	6.748.627	6.756.108	7.248.451	7.839.839	7.924.006	8.159.168	7.844.434

Fonte: INE

A Tabela 7.6 indica uma diminuição do volume de negócios e do valor da produção para os sectores têxtil e de vestuário ao longo do período de 2000 a 2006. Esta evolução está em sintonia com a evolução decrescente no número de empresas e números de pessoas ao serviço dos sectores.

A Tabela 7.7 apresenta os principais países de destino dos produtos da indústria têxtil e do vestuário portuguesa, considerando o valor das exportações. Destaca-se a Espanha, com 27% das exportações portuguesas de têxteis e de vestuário. A tabela

mostra a importância do comércio intra-comunitário, o qual absorve mais de 84% da totalidade das exportações.

**Tabela 7.7: Principais países de destino da indústria têxtil e de vestuário em valor**

País cliente	Valor (1.000 euro)								
	2007					2006			2005
	Têxtil	Vestuário	Total	Proporção	$\Delta$ (2007/06)	Total	Proporção	$\Delta$ (2006/05)	Total
Espanha	278.240	885.727	1.163.967	27,0%	15,86%	1.004.604	24,43%	0,96%	995.012
França	176.591	337.680	514.271	11,9%	1,81%	505.124	12,28%	-2,66%	518.931
Reino Unido	159.161	309.852	469.013	10,9%	-7,26%	505.721	12,30%	-5,49%	535.113
Alemanha	162.587	245.486	408.073	9,5%	-1,59%	414.683	10,08%	-1,32%	420.240
Itália	87.231	152.239	239.470	5,6%	15,74%	206.901	5,03%	3,88%	199.165
EUA	179.127	34.458	213.585	5,0%	-11,64%	241.731	5,88%	1,82%	237.411
Holanda	56.277	85.165	141.442	3,3%	5,00%	134.701	3,28%	-12,26%	153.517
Bélgica	43.720	77.056	120.776	2,8%	2,13%	118.262	2,88%	1,15%	116.920
Suécia	35.258	62.182	97.440	2,3%	6,53%	91.469	2,22%	-7,50%	98.882
Dinamarca	21.063	49.782	70.845	1,6%	-2,77%	72.860	1,77%	-0,44%	73.184
Outros	-	-	-	-	-	816.699	19,86%	6,09%	769.790
UE_Extra	472.503	183.102	655.605	15,2%	0,07%	655.167	15,93%	5,44%	621.343
UE_Intra	1.225.167	2.423.341	3.648.508	84,8%	5,52%	3.457.587	84,07%	-1,12%	3.496.821
TOTAL	1.697.670	2.606.443	4.304.113	100,0%	4,65%	4.112.754	100,00%	-0,13%	4.118.164

Fonte: EUROSTAT (dados 2006 e 2005); ATP (dados 2007)

A totalidade das exportações apresenta uma evolução positiva entre 2006 e 2007. No entanto, esta evolução traduziu-se em variações distintas em função do tipo de produto.

Existem diversas associações, centros tecnológicos e organizações que representam e que se encontram ligadas aos sectores têxtil e de vestuário em Portugal, e que se encontram diversas vezes relacionadas com associações internacionais. Estas organizações têm como objectivo fundamental zelar pelos interesses do sector ou do subsector que representam, em diversos níveis diferentes (ex.: promoção comercial, desenvolvimento tecnológico). Para além das associações, existem diversos centros tecnológicos que prestam os seus serviços aos sectores têxtil e de vestuário. Os sectores contam ainda com o apoio de diversos organismos governamentais que promovem medidas de apoio específicas e genéricas, destinadas à promoção e ao desenvolvimento sectorial.



## **7.5. Síntese e conclusões**

A indústria têxtil e do vestuário portuguesa, é caracterizada por uma forte presença e por um longo historial, do que resulta um elevado conhecimento e competências. Esta indústria encontra-se num período de elevada concorrência internacional, estando sujeita a uma grande diversidade de factores que implicam a necessidade constante de novos desenvolvimentos (ao nível de design e de tecnologia), resposta rápida, flexibilidade e diferenciação da oferta. Com base nesta realidade sectorial, foram seleccionados os quatro casos de estudo, focalizando quatro áreas específicas: fornecimento de vestuário, têxtil e vestuário, têxtil lar e têxtil técnico. Estes casos de estudo são apresentados, caracterizados e analisados de forma detalhada na Parte V da tese, composta pelos Capítulos 8 a 13.



## **PARTE V – ANÁLISE DE DADOS**



## **8. Caracterização e enquadramento dos casos de estudo**

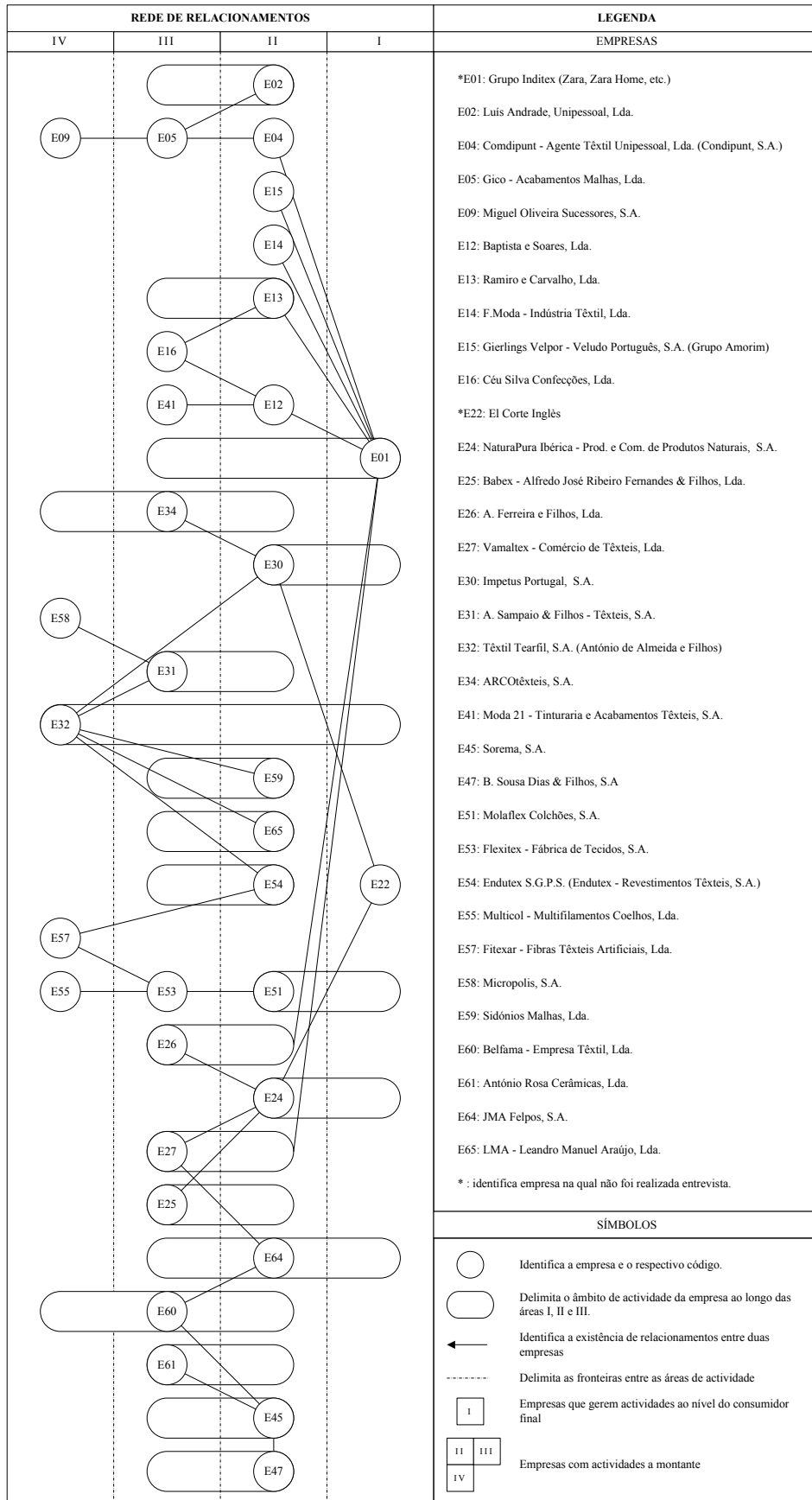
### **8.1. Introdução**

O presente capítulo apresenta a rede de relacionamentos e a rede de projectos analisadas, assim como identifica e caracteriza os casos de estudo e descreve as empresas que os compõem. Na Secção 8.2 é apresentada a rede global de relacionamentos que inclui os quatro casos de estudo (desenvolvidos individualmente nos Capítulos 9, 10, 11 e 12) e identifica as relações e empresas estudadas, servindo de base à rede de projectos apresentada na Secção 8.3. Cada um dos quatro casos de estudo são expostos nas secções subsequentes, desde a 8.4 até à 8.7, sendo apresentada a caracterização comparativa e individual das empresas que compõem cada um desses casos.

### **8.2. Rede de relacionamentos**

A rede de relacionamentos global abrange a totalidade das quatro redes de empresas estudadas. Na base da construção da rede de relacionamentos encontram-se as relações comerciais estabelecidas e materializadas em trocas comerciais entre empresas, ou seja, todas as relações consideradas implicam uma troca comercial, mas não se limitam unicamente a trocas comerciais. A Figura 8.1 representa a rede de relacionamentos geral, estando identificada a designação das empresas envolvidas através de uma numeração sequencial precedida pela letra “E”. No âmbito desta representação da rede de relacionamentos, as empresas estão organizadas pela posição que ocupam na rede de fornecimento, desde as empresas que se relacionam directamente com o cliente final através de canais de distribuição próprios (I), passando pelos diversos níveis de fornecimento a montante (II, III e IV).

**Figura 8.1: Rede de relacionamentos**



Fonte: Autor

A rede de relacionamentos apresentada na Figura 8.1 é composta por 33 empresas, das quais uma não foi estudada (trata-se da empresa E22, a qual foi incluída apenas como elo de ligação). A rede engloba 35 díades, das quais 30 foram estudadas nos quatro casos de estudo. A disparidade entre o número de díades existente e estudado resulta das fronteiras dos quatro casos de estudo, os quais não abrangem necessariamente todos os relacionamentos diádicos das empresas que os constituem.

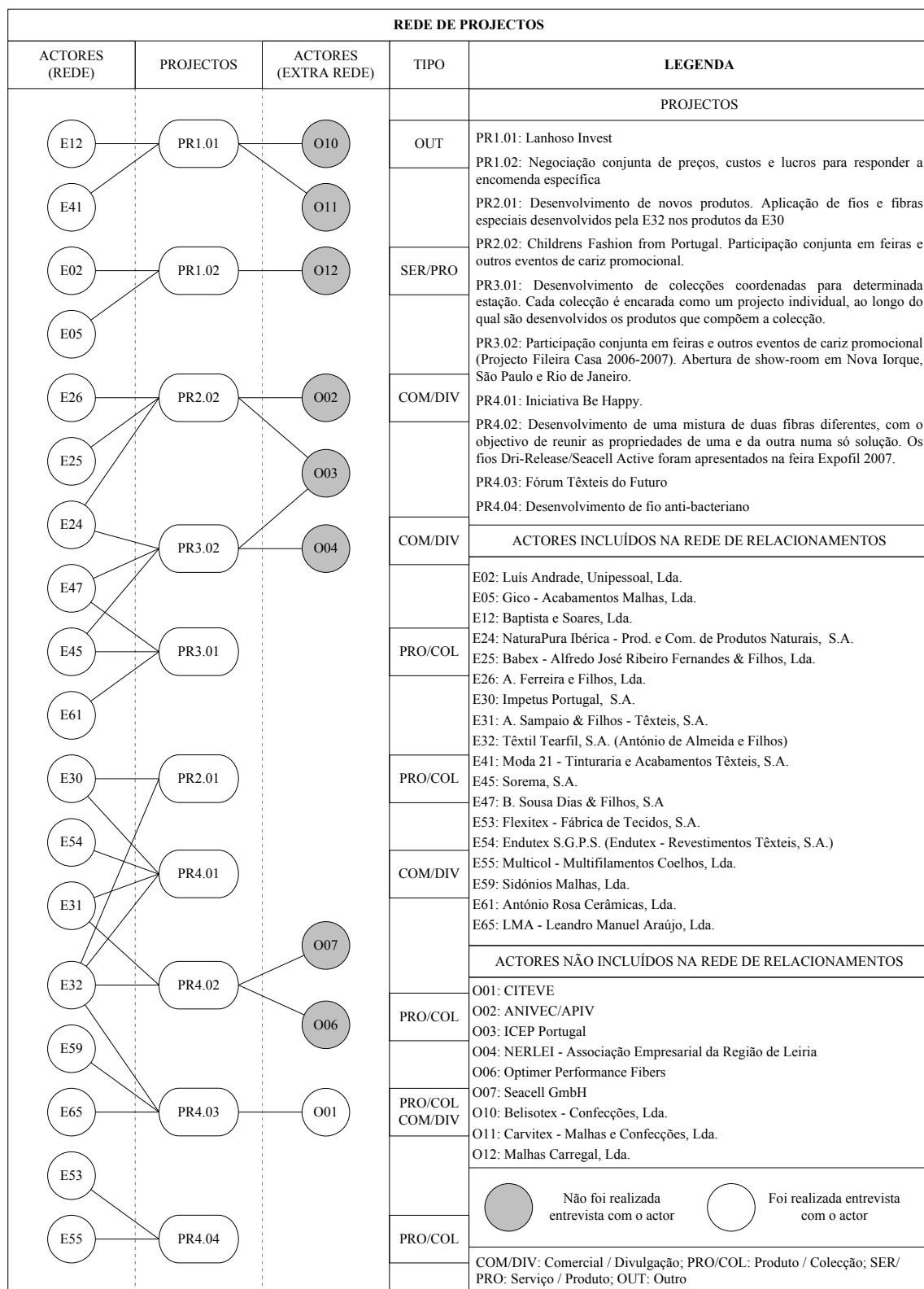
Os casos de estudo foram desenvolvidos de forma a reflectir quatro sectores distintos da indústria têxtil e de vestuário nacional, nomeadamente: fornecimento de vestuário (Secção 8.4), têxtil e vestuário (Secção 8.5), têxtil lar (Secção 8.6) e têxtil técnico (Secção 8.7). Estes quatro sectores não são isolados, nem subsistem de forma estanque, encontrando-se interligados e sendo interdependentes, conforme está representado na rede geral de relacionamentos da Figura 8.1.

### **8.3. Rede de projectos**

A rede de projectos representa alguns dos projectos que foram identificados no âmbito da actividade dos actores incluídos na rede de relacionamentos representada na Figura 8.1 (p. 124). Alguns dos projectos identificados implicaram a presença de actores adicionais, como: associações sectoriais, fornecedores estrangeiros e empresas. Por conseguinte, no âmbito dos projectos, existem nove novos actores a considerar, para além dos identificados anteriormente.

A rede de projectos apresentada na Figura 8.2 identifica os dez projectos em estudo, dissociando-os em função do objectivo a que se destinam, nomeadamente: (i) comercial ou divulgação, quando o projecto está centrado na promoção da empresa ou dos seus produtos e serviços; (ii) produto ou colecção, quando o projecto tem por objectivo o desenvolvimento de um novo produto ou o desenvolvimento de uma colecção; (iii) serviço ou produto, quando o projecto tem por objectivo o fornecimento de um determinado produto ou serviço; e (iv) outro, quando o objectivo do projecto não se enquadra claramente em nenhuma das três categorias previamente referidas. As categorias usadas para a divisão dos projectos foram seleccionadas com base no agrupamento dos objectivos identificados para cada um dos projectos em estudo.

**Figura 8.2: Rede de projectos**



Fonte: Autor

O diagrama da Figura 8.2 identifica os actores incluídos na rede de relacionamentos apresentada na Figura 8.1 (p. 124), identificados como “actores (rede)”, bem como os



actores não incluídos na rede de relacionamentos, os quais são identificados como “actores (extra rede)”. O diagrama identifica ainda os actores onde foi realizada a recolha de dados através de entrevista.

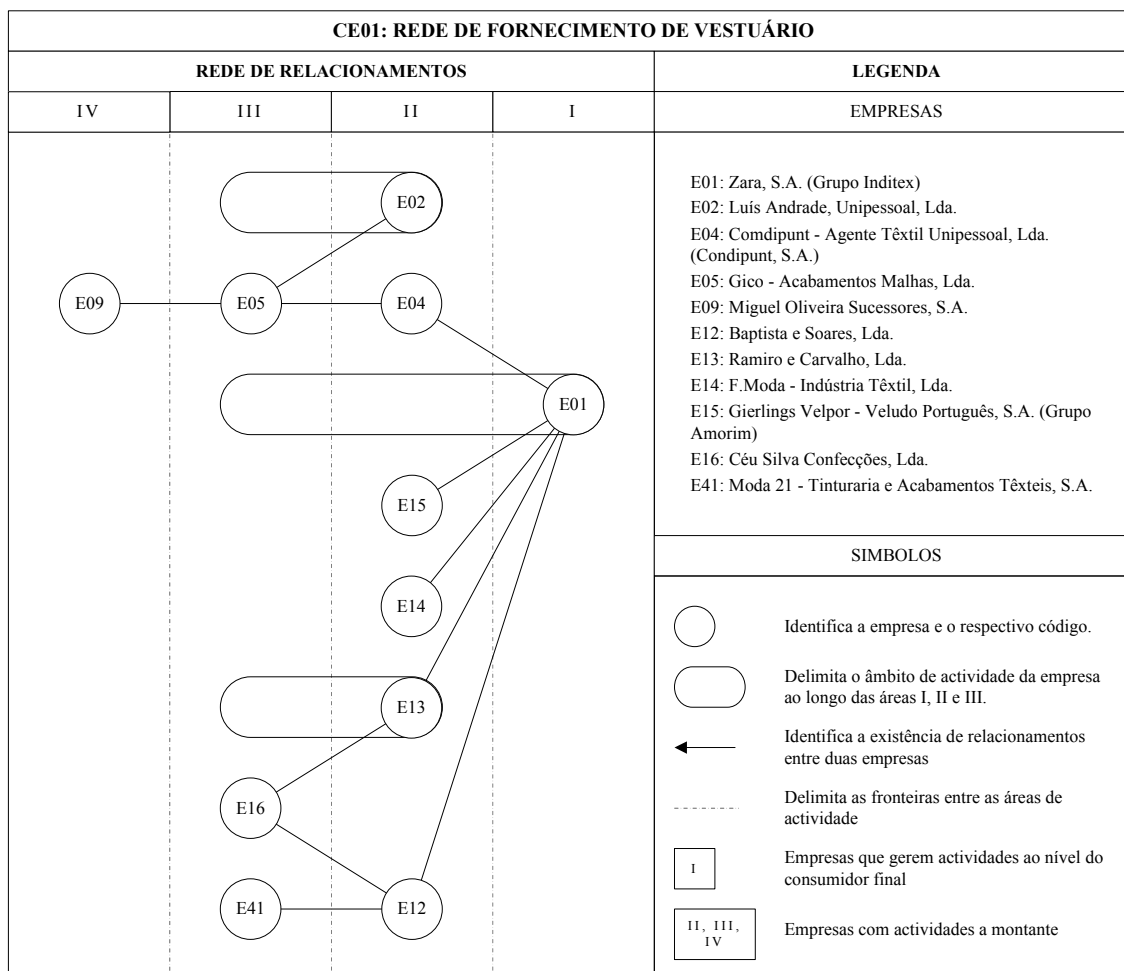
No que se refere aos tipos de projectos identificados na rede de projectos da Figura 8.2, verifica-se que a maior parte está associada com o desenvolvimento do produto ou colecção (cinco projectos) e com a promoção comercial e divulgação (quatro projectos), existindo um projecto que agrega estes dois objectivos. Foi apenas considerado um projecto determinado ao fornecimento de um produto ou serviço, existindo apenas um projecto cujo objectivo não foi claramente enquadrado nos anteriores.

Os diversos projectos identificados na rede de projectos da Figura 8.2 são estudados ao longo dos capítulos subsequentes, enquadrados no respectivo caso de estudo.

#### **8.4. Caso de estudo no fornecimento de vestuário**

O caso de estudo na rede de fornecimento de vestuário foi desenvolvido no âmbito da rede de fornecimento do Grupo Inditex, considerando o caso exclusivo do vestuário de moda, associado com diversas marcas detidas pelo grupo (ex.: Zara, Massimo Dutti, Bershka). A rede de fornecimento que serve de base para este caso encontra-se representada na Figura 8.3.

**Figura 8.3: Rede de relacionamentos no fornecimento de vestuário**



Fonte: Autor

No que se refere às empresas fornecedoras do Grupo Inditex, o caso de estudo engloba quatro fornecedores de vestuário (E04, E12, E13 e E14) e um fornecedor de tecido (E15). Além dos fornecedores directos, o caso engloba sub-fornecedores de serviços de confecção (E16) e tinturaria (E05 e E41).

A selecção das empresas foi realizada com base na escolha de um conjunto de empresas que assegurasse a comparabilidade, mas que não resultasse, nem no alargamento excessivo da rede, o que poderia originar perdas de profundidade da análise, nem na escassez de empresas em análise, resultando em perdas no âmbito da análise. Com este princípio chegou-se a uma rede composta por cinco fornecedores directos do Grupo Inditex, incluindo-se alguns dos relacionamentos a montante desses mesmos fornecedores.

Os dados apresentados na Tabela 8.1 identificam os produtos, actividades e dimensão (em termos de número de trabalhadores e produção mensal) de cada uma das

empresas entrevistadas. Esta caracterização comparativa serve como ponto de partida e enquadramento da descrição individual das empresas apresentada ao longo da subsecção seguinte, servindo ainda como base para a análise de dados, resultados e discussão dos resultados.

**Tabela 8.1: Caracterização das empresas do caso no fornecimento de vestuário**

Empresa	Produtos	Actividades							Dimensão		
		I&D	C/V	T/T	T/A	Cor.	Cos.	E	Mão de obra	Produção Mensal	Volume de vendas (x 1.000 €)
E01	Vestuário	●	●	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	n.d.	n.d.	5.352.000 (2006)
E02	Comércio malhas	●	●	○	○				5	75.000 kg	n.d.
E04	Vestuário		●	○	○	○	○	○	45	4.000.000 un	n.d.
E05	Serviço tinturaria				●				55	3.000.000 kg	n.d.
E09	Produtos químicos	●							42	n.d.	n.d.
E12	Vestuário	●	●	○	○	●	⊙	○	180	425.000 un	10.000 (2006)
E13	Vestuário	●	●	○	○	●	⊙	⊙	40	500.000 un	5.815 (2005)
E14	Vestuário	●	●	○	○	●	○	○	49	290.000 un	18.286 (2005)
E15	Veludo	●	●	●	⊙				188	1.300.000 m	14.000 (2006)
E16	Serviço confecção		●				●	●	20	15.000 un	n.d.
E41	Serviço tinturaria				●				85	139.271 kg	n.d.

Legenda: E01: Grupo Inditex; E02: Luís Andrade, Unipessoal, Lda.; E04: Comdipunt – Agente Têxtil Unipessoal, Lda.; E05: Gico – Acabamentos Malhas, Lda.; E09: Miguel Oliveira Sucessores, S.A.; E12: Baptista e Soares, Lda.; E13: Ramiro e Carvalho, Lda.; E14: F.Modas – Indústria Têxtil, Lda.; E15: Gierlings Velpor - Veludo Português, S.A.; E16: Céu Silva Confecções, Lda.; E41: Moda 21 – Tinturaria e Acabamentos Têxteis, S.A.; n.d.: não determinado; I&D: investigação e desenvolvimento; C/V: compra e venda; T/T: tecelagem e/ou tricotagem; T/A: tinturaria e acabamentos; Cor.: corte; Cos.: costura; E: embalagem. ● : actividade realizada pela empresa; ⊙ : actividade parcialmente subcontratada pela empresa; ○ : actividade totalmente subcontratada pela empresa

Fonte: Autor

Com base nos dados da Tabela 8.1, salienta-se a desproporcionalidade no volume de negócios do Grupo Inditex (E01) em relação aos outros actores. De salientar também o volume de produção da Comdipunt (E04) relativamente aos outros fornecedores de vestuário (E12, E13 e E14). No que se refere à dimensão das empresas em termos de mão-de-obra, este indicador varia entre 5 e 188 pessoas ao serviço, excluindo o Grupo Inditex. A caracterização das onze empresas que compõem o caso de estudo é apresentada de seguida.

### **E01: Grupo Inditex**

Em Janeiro de 2007, o Grupo Inditex possuía 3.113 lojas em todo o mundo, das quais 990 pertenciam à cadeia Zara (mais de 30% das lojas do grupo) em 64 países. Considerando os dados para o ano fiscal de 2005, a Zara foi responsável por 65,9% das vendas da Inditex (Inditex, 2007).

O início da Inditex encontra-se na década de 1960, quando Amancio Ortega Gaona, presidente e fundador, iniciou a sua actividade industrial como produtor de vestuário. A empresa fundadora foi designada por Confecciones Goa (Bonnin, 2002) e estava localizada na cidade da Corunha, na região espanhola da Galiza. A primeira loja Zara abriu em 1975 no centro da Corunha e de 1976 a 1984 expandiu no âmbito dos produtos e da sua cadeia de lojas pelas principais cidades de Espanha (Bonache e Cerviño, 1996).

O sucesso da Zara em Espanha é atribuído à sua capacidade em afastar-se do design intensivo e dos elevados preços da indústria de moda e desenvolver vestuário com um design inovador e acessível a um vasto número de consumidores (Bonnin, 2002). Para além desta “democratização da moda”, o sucesso da Zara pode também ser explicado pelo papel dos dados do ponto de venda nas suas criações. Os dados obtidos no ponto de venda são usados para analisar as preferências e gostos dos consumidores para transmissão posterior à área de design do grupo (Bonnin, 2002).

Em 1988 a primeira loja da Zara fora de Espanha abriu na cidade do Porto, próximo da sede da Inditex. No final da década de 1980, a Inditex expandiu a sua actividade para os Estados Unidos da América e para a França. Durante a década de 1990, expandiu para novos mercados e desenvolveu a sua actividade através do lançamento de novas cadeias de retalho (Pull and Bear, Bershka) e aquisições (Massimo Dutti, Stradivarius), cada uma das quais posicionada em diferentes segmentos de mercado. Durante a década de 2000 o grupo continuou a sua estratégia de expansão através do lançamento de novas cadeias de retalho (Oysho, Zara Home), entrou na bolsa de valores em 2001 e continuou a expandir a sua presença para novos países (Inditex, 2007).

Englobando e controlando todos os processos que contribuem para o desenvolvimento e produção do produto final, a Inditex é considerada um exemplo no qual as vantagens da integração vertical são capturadas (Bonnin, 2002). Quando comparada com outros retalhistas de vestuário com relevo internacional, como a italiana Benetton, a sueca H&M e a norte-americana Gap, o modelo de negócio da Inditex é caracterizado por um elevado nível de integração vertical, no qual a empresa incorpora

todas as fases da produção de vestuário, nomeadamente: design, produção, logística e ponto de venda (Inditex, 2007).

A produção é realizada não apenas em empresas detidas pela Inditex, mas também noutros fabricantes. O aprovisionamento de tecido, o corte e o acabamento dos produtos finais é feito directamente pela Inditex e pelos seus fornecedores, enquanto as operações de costura são feitas por empresas subcontractadas fundamentalmente localizadas no Norte de Portugal e na região da Galiza em Espanha (Inditex, 2007).

Considerando a rede de fornecimento de vestuário com base em Portugal, a Zara coloca as encomendas a diversos fornecedores. Depois aguarda pelos resultados de um processo de licitação no qual o preço e os prazos de produção e entrega são os principais requisitos estabelecidos para a aceitação da encomenda. A empresa que licitar a encomenda pelo preço mais baixo e no prazo mais curto é a que normalmente obtém a encomenda. Quando uma encomenda é aceite, o fornecedor é responsável por todas as operações, desde a compra das matérias primas (ex.: malha) e das etiquetas (adquiridas a um fornecedor autorizado para Portugal) passando pela produção, embalagem e expedição dos produtos até um dos centros logísticos da Zara, localizados em Arteixo ou em Saragoça, em Espanha. Os prazos de entrega são muito curtos, entre duas a três semanas em alguns casos.

O foco do estudo de caso encontra-se na rede de relacionamentos composta fundamentalmente por uma rede de fornecimento de pequenas e médias empresas portuguesas. É possível diferenciar três redes distintas: a rede do retalhista, com os extensos laços quer no retalho quer nas operações de aprovisionamento, a rede de empresas composta pelos fornecedores de primeiro nível que desenvolvem relacionamentos directos com o retalhista e a rede de empresas subcontractadas pelos retalhistas de primeiro nível.

De acordo com a Inditex (2007) a logística é gerida de forma centralizada, com toda a produção, independentemente da sua origem, a ser recebida em centros de logística, de onde os produtos são distribuídos para as lojas de todo o mundo. No caso da Zara, principal cadeia de retalho da Inditex, a distribuição é realizada duas vezes por semana, com novos modelos incluídos em cada entrega, permitindo uma constante renovação da oferta no ponto de venda. De acordo com o referido pela Inditex (2007), o sistema de logística permite uma resposta de 24 horas desde a colocação do pedido no centro de distribuição até à entrega dos artigos nas lojas da Europa e de 48 horas nas lojas localizadas na América e Ásia.

#### **E02: Luís Andrade, Unipessoal, Lda.**

A Luís Andrade (E02) é uma empresa de cariz unipessoal, trabalhando exclusivamente como fornecedora de malha acabada para confecção. Em função dos pedidos apresentados pelos clientes, a empresa adquire a malha e subcontrata o tingimento e o acabamento. A Luís Andrade trabalha principalmente para empresas de vestuário, fornecendo empresas subcontratadas pelo Grupo Inditex em Portugal e na Galiza. Para além do fornecimento a fornecedores do Grupo Inditex, a Luís Andrade também abastece empresas fornecedoras de marcas como Tiffosi (detida pela Cofemel – Sociedade de Vestuário, S.A.) e Salsa (detida pela Irmãos Vila Nova, S.A.).

Funcionando fundamentalmente como armazenista, a empresa posiciona-se como intermediário entre as empresas de tricotagem de malha e acabamento, por um lado, e as empresas de confecção por outro, assumindo os riscos inerentes com a produção e o acabamento da malha e facilitando a aquisição de pequenas quantidades. Apesar da grande maioria dos clientes apresentar encomendas de produtos específicos, a empresa desenvolve um cartaz de colecções próprias.

A Luís Andrade trabalha com uma empresa de tricotagem de malhas (Malhas Carregal) que dedica quase em exclusivo a sua produção. A relação tem-se desenvolvido com o crescimento sustentado e apoiado pela Luís Andrade, que estabelece em conjunto com a tecelagem quais os equipamentos a adquirir e o planeamento do trabalho a realizar. Este relacionamento tem estado presente desde o início da actividade da Luis Andrade em 1998 e assenta apenas em acordos informais, não existindo qualquer documentação que formalize a relação ou estabeleça os parâmetros de funcionamento. Como perspectiva futura, considerando que o período actual é menos favorável ao crescimento, a empresa tem por objectivo a manutenção do volume de negócios, mas mantém em perspectiva a possibilidade de crescimento.

#### **E04: Comdipunt – Agente Têxtil Unipessoal**

A Comdipunt (E04) faz parte do grupo espanhol Comdipunt, S.A. com sede em Barcelona e com filiais em: Portugal, Bulgária e Roménia, assim como operações na Turquia e em Marrocos. A unidade instalada em Portugal iniciou a sua actividade em 2001, tendo registando um elevado aumento no volume de produção.

A Comdipunt S.A. pertencia ao Grupo Inditex (E01) em 1998, sendo detida em 100% do capital (Inditex, 1999). No entanto, foi alienada em 1999 por venda a terceiros (Inditex, 2000). A Comdipunt S.A. (assim como acontece com a unidade em Portugal)

trabalha praticamente em exclusivo para o Grupo Inditex, fornecendo produtos para as diversas marcas e sendo considerada como um dos seus principais fornecedores. A sede em Barcelona é responsável fundamentalmente pelo desenvolvimento do produto, negociação de preços, contacto com o cliente e coordenação das encomendas.

A unidade em Portugal desempenha um papel importante ao nível das malhas, sendo responsável por coordenar a realização das actividades de tricotagem, tingimento, estampanaria, confecção, embalagem e expedição. Dependendo dos casos, a unidade portuguesa pode ser responsável por todas as operações para um determinado produto, ou apenas pelas operações de tricotagem e tingimento, expedindo a encomenda para ser confeccionada em países com mão-de-obra mais económica e onde a Comdipunt S.A. possui operações.

A Comdipunt em Portugal é responsável por adquirir o fio, entregar o fio nas unidades de tricotagem responsáveis pela produção da malha, seleccionar a tinturaria para onde a malha deve ser enviada e recepcionar a malha acabada. Depois de acabada, a malha é enviada para o corte, regressando do corte para as instalações da Comdipunt, sendo depois enviada para as confecções. As peças confeccionadas regressam à Comdipunt já acabadas e embaladas, sendo então expedidas para o armazém central da Inditex que se encontra associado à cadeia em causa (i.e., Zara na Corunha, Bershka em Barcelona, etc.).

Existem situações em que, devido aos custos de confecção ou por opção explícita da sede em Barcelona, a encomenda não é adjudicada na sua totalidade à empresa em Portugal, mas apenas a produção da malha. Nestes casos, a Comdipunt exporta a malha acabada e os acessórios (como as etiquetas) para a unidade responsável pela confecção da encomenda, a qual passa a ser responsável pelas operações de corte, confecção, embalagem e expedição para o respectivo armazém central do Grupo Inditex. A opção por Portugal está também dependente da complexidade das peças a produzir, sendo as de maior complexidade normalmente adjudicadas à unidade portuguesa da Comdipunt.

Existem elevadas restrições relacionadas com os prazos de entrega das encomendas. Estas restrições obrigam a que haja um grau de empenho elevado por parte dos fornecedores, quer ao nível da prioridade ou exclusividade parcial dos recursos de produção (no caso das tinturarias e estampanarias), quer ao nível da existência de “stocks” mínimos cativos de determinado tipo de produto (caso das tecelagens de malha, onde existe um mínimo de 20.000 quilos por qualidade). Para além destas medidas, a Comdipunt (E04) tem os preços previamente estabelecidos e acordados com as

tinturarias com que trabalha, o qual foi acordado com igual valor para todas, variando em função da intensidade da tonalidade. A existência de preços pré-estabelecidos permite à empresa, à partida, prever mais rapidamente os custos associados com a encomenda. No caso da estampanaria, a atribuição dos preços é realizada em função do estampado, sendo estes estabelecidos encomenda a encomenda.

A unidade portuguesa encontra-se ligada à sede em Barcelona através de um sistema de videoconferência, que é utilizado para apresentar as peças a produzir, analisar a sua exequibilidade e discutir os respectivos preços.

A Comdipunt S.A. lançou em 2005 a marca “Friday’s Project” no mercado do retalho de vestuário, possuindo em Janeiro de 2008 lojas em Espanha, França, Portugal, Itália e Grécia. Como resultado desta iniciativa, as encomendas realizadas à unidade em Portugal passaram a contar também com a produção de artigos específicos para a cadeia de lojas.

No âmbito do desenvolvimento da sua actividade, a Comdipunt em Portugal é responsável por gerir uma rede de empresas fornecedoras compostas fundamentalmente por tinturarias e estampanarias (cerca de 8 empresas), tecelagens de malha (cerca de 20 empresas) e confecções (mais de 400 empresas). As confecções com as quais a empresa trabalha variam entre unidades com cerca de 10 pessoas, a unidades com mais de 40 pessoas. A subdivisão interna das responsabilidades é realizada com base na cadeia de retalho do Grupo Inditex, ou seja, existe um responsável pela Zara, outro pela Oysho e assim sucessivamente.

A Comdipunt em Portugal optou por margens mais pequenas de forma a conseguir encomendas com maior volume, aliando esta elevada rotatividade de grandes volumes de produção com o pagamento quinzenal às empresas subcontractadas. Tendo registado uma evolução significativa desde o início da actividade, a unidade portuguesa da Comdipunt planeia consolidar a sua produção anual nos 78 milhões de peças.

#### **E05: Gico – Acabamentos Malhas, Lda.**

A Gico (E05) tem como actividade principal o tingimento e o acabamento de malhas, operando em exclusivo no mercado nacional e em regime de subcontractação. A empresa encontra-se certificada no âmbito da norma ISO 9001:2000, processo que foi concluído no final de 2006, encontrando-se em fase de desenvolvimento do sistema de gestão ambiental com vista a sua certificação.



### **E09: Miguel Oliveira Sucessores, S.A.**

A Miguel Oliveira (E09) é uma empresa fornecedora de corantes e produtos auxiliares para as indústrias: têxtil, curtumes, papel e cerâmica. Actuando no mercado nacional, a empresa, que celebrou o seu 40.º aniversário em 2006, recorre no âmbito da sua actividade a fornecedores estrangeiros e fornecedores nacionais (para a aquisição de produtos acabados e matérias-primas), possuindo ainda capacidade produtiva instalada dedicada às suas necessidades (não fabrica por subcontratação). A empresa comercializa produtos com marcas de terceiros, mas também com marca própria.

### **E12: Baptista & Soares, Lda.**

A Baptista & Soares (E12) foi formada em 1981 e dedica-se à produção de vestuário exterior para homem, senhora e criança. Desde o ano da sua formação, a empresa sofreu alterações na estrutura accionista em 1988, ano em que passou a ser detida por dois irmãos, José Baptista e Rosa Maria. A sociedade foi novamente alterada sendo actualmente detida por José Baptista, esposa Manuela Baptista e Carlos Pinto (com uma quota de 10%).

A actividade da empresa em 2007 centrava-se na produção de vestuário exterior para senhora, que representa 90% da produção. Os produtos estão posicionados ao nível médio/alto. Entre os seus principais clientes encontram-se o Grupo Inditex (E01), que representa cerca de 30% da capacidade de produção (fornecendo a marca Massimo Dutti, mas também para a Zara Collection e a Zara Woman); Salsa (detida pela Irmãos Vila Nova, S.A.); North Sails e Fat Face.

A Baptista & Soares está integrada no âmbito de um grupo alargado de empresas, detendo parte do capital das mesmas. Esta integração resultou da participação no projecto Lanhoso Invest (PR1.01), que foi desenvolvido integrando diversas empresas, que se uniram de forma cooperativa para dar origem a novas unidades, de acordo com as necessidades mútuas existentes. No âmbito da participação no projecto Lanhoso Invest, as empresas participadas, entre as quais se encontra a Baptista & Soares (para além das empresas Carvitex e Belisotex), detêm 60% da produção dedicada nas empresas detidas em conjunto, sendo os restantes 40% atribuídos a clientes externos.

O grupo de empresas do qual a Baptista & Soares faz parte é constituído por: Monsultex, empresa de confecção constituída em 2002 que trabalha a 100% como subcontratada da Baptista & Soares; L.S.L. Linhas e Sacos, central de compras constituída em 1996 e que agrupa os pedidos das empresas que têm participação (detida

pela Baptista & Soares em conjunto com as empresas Carvitex e Belisotex), realizando a respectiva aquisição; Five Trading, empresa de serviços constituída em 2003 e dedicada à subcontratação de produção de vestuário, gestão e controlo da qualidade; Moda 21 (E41), empresa de tinturaria e acabamento fundada em 2001 (detida em conjunto com as empresas Carvitex e Belisotex); 11 Malhas, empresa de tricotagem de malhas em teares circulares e teares rectos fundada em 1997 (detida em conjunto com as empresas Carvitex e Belisotex). A empresa possui também uma linha de confecção em Marrocos (detida em conjunto com outras empresas) e um gabinete de concepção e desenvolvimento localizado em Barcelona. Através do gabinete de design, a Baptista & Soares procura beneficiar da localização num dos principais centros europeus de design, assim como da proximidade ao mercado espanhol, que tem uma grande representatividade nas vendas da empresa. Com o objectivo de estar à frente na concepção e desenvolvimento, a empresa possui uma pessoa na Austrália, com o objectivo de acompanhar com uma estação de avanço as tendências da moda, para além de realizar pesquisas de tendências de mercado em grandes centros internacionais de moda, como Nova Iorque.

No âmbito da orientação para o mercado, a empresa tem procurado posicionar os seus produtos na gama média ou alta, realizando o esforço de desenvolver produtos internamente e apresentar esses desenvolvimentos aos clientes. Para este objectivo, a Baptista & Soares conta com o acesso privilegiado, no âmbito da sua rede de relacionamentos, a unidades de design, tricotagem, tinturaria e acabamentos.

### **E13: CRC – Ramiro & Carvalho, Lda.**

A Ramiro & Carvalho (E13) é uma empresa que se caracteriza por trabalhar fundamentalmente para o Grupo Inditex (acima de 60% da produção), fornecendo as marcas: Bershka, Massimo Dutti criança, Zara e Pull and Bear. Com base na encomenda que recebe, a empresa é responsável pela aquisição da malha, tingimento, estamparia, bordados, confecção e expedição.

Desde o início da actividade em 1992 e até cerca do ano 2000, a empresa trabalhou principalmente com clientes na Alemanha, Inglaterra e Dinamarca. No início da década de 2000, a empresa dedicava cerca de 75% da sua produção a um cliente alemão que nessa altura deixou de trabalhar com Portugal. Com o afastamento deste e de outros clientes do mercado nacional, a empresa procurou alternativas junto do mercado espanhol e, mais concretamente, junto do Grupo Inditex (E01).

Por intermédio da actividade industrial dos sócios da Ramiro & Carvalho, a empresa encontra-se no seio de uma rede de outras empresas, beneficiando ao nível das actividades de tinturaria e estampanaria. Um dos sócios da empresa possui uma unidade de tinturaria (Gravotêxtil – Sociedade de Acabamentos Têxteis, S.A.) e uma unidade de estampanaria (Davitex – Estampanaria, S.A.), desenvolvendo diversos trabalhos para a Ramiro & Carvalho. Estes desenvolvimentos ao nível do produto estão ligados ao trabalho de dois designers gráficos que trabalham na Ramiro & Carvalho. Para além destas unidades, existe ainda uma estampanaria que pertence à filha dos sócios, onde são realizados desenvolvimentos ao nível do produto.

#### **E14: FModa – Indústria Têxtil, Lda.**

A FModa (E14) foi fundada em 1999 tendo como actividade a “fabricação de artigos de vestuário em malha para homem, senhora, criança e bebé”. A empresa está certificada de acordo com a norma ISO 9001:2000 desde 2003 e de acordo com a norma ISO 14001:1999 (sistema de gestão ambiental) desde 2004, assim como pela EMAS. A empresa está envolvida no desenvolvimento do modelo de gestão da qualidade total (QC 100 Total Quality Management Model) e em 2006 foi galardoada pelo Quality Summit na categoria Gold Award, recebendo também em 2006 o prémio da melhor PME têxtil.

A empresa subcontrata as actividades de tricotagem, tinturaria, acabamento, estampanaria e bordados e possui instalada na produção uma linha de corte (com uma capacidade de 25.000 peças por dia), sendo esta operação parcialmente subcontratada. A confecção é subcontratada (em Abril de 2007 a empresa trabalhava com 50 confecções) e a embalagem é parcialmente realizada pela empresa, sendo fundamentalmente subcontratada (95%). Com o objectivo de garantir a resposta rápida, a empresa possui “stocks” cativos junto das empresas de tricotagem de malha com quem trabalha, as quais devem manter sempre determinada quantidade de malha pronta para fornecer. A empresa aposta na modelagem e no planeamento, atribuindo a esta função 8 pessoas de um total de 49 trabalhadores.

Entre os clientes da empresa, distinguem-se: Grupo Cortefiel (Cortefiel, Springfield), Grupo Inditex (Bershka, Massimo Dutti, Stradivarius, Zara), Capbleu, Armand Basi, Laura G e Etam. O Grupo Inditex assume um papel relevante, sendo responsável por absorver 50% do volume de produção da FModa. A marca Capbleu é detida em parte pela administradora da empresa (como sócia), sendo comercializada

através de loja própria localizada no Mónaco. O desenvolvimento das colecções é realizado internamente na FModa, sendo as peças acabadas enviadas para a loja da marca.

Para além da FModa, a administradora possui uma empresa de corte e acabamento, uma empresa de confecção, lojas de roupa em Portugal (cadeia de lojas “Eterno”) e no Mónaco, assim como empresas noutras áreas de actividade. A confecção trabalha em exclusivo para a FModa, servindo como garantia para o nível de produção desejado.

### **E15: Gierlings Velpor – Veludo Português, S.A.**

A Gierlings Velpor (E15) tem o seu início em 1808, com a criação da Gierlings na Alemanha e em 1988 com a integração da Velpor no Grupo Amorim. Em 1995 dá-se a fusão entre a Gierlings e a Velpor, dando origem à Gierlings Velpor. Em 2003 o Grupo Amorim assume o controlo da empresa com a aquisição de 100% do capital social.

A Gierlings Velpor é uma empresa de carácter vertical, que adquire as matérias-primas sob a forma de fio (algodão, viscose, linho e seda), produzindo veludo e imitações de pelo de animais. A unidade industrial é composta por tecelagem (62 teares), tinturaria, estampania, acabamento, laboratório e estação de tratamento de águas residuais, subcontratando o serviço de estampania.

A Gierlings Velpor comercializa três gamas de produtos distintos. A gama “*decoration*”, composta por veludo destinado à decoração, é comercializada com as marcas: Veldecor, veludo com aplicação em estofos, cortinados, decoração em geral e com acabamentos específicos como anti-mancha, anti-óleo, repelência à água; Velsenic, veludo destinado a aplicação em espaços públicos como hotéis, cinemas, óperas, teatros e salas de congressos, sendo caracterizado pelo tratamento ignífugo; e Veldecorfur, imitações de pelo de animal destinadas à decoração. A gama de produtos “*garments*”, é destinada à aplicação no vestuário de senhora, homem e criança, é utilizada em fatos, casacos, saias, calças, vestidos e acessórios. Os produtos são comercializados com as marcas: Velpor (veludos), Peltex (imitações de pêlos), Warmth Without Weight (imitações de pêlos) e Gierlings Rainbow Velvet (veludos com novas construções e acabamentos, cores inovadoras e estampados da moda). A terceira gama de artigos são os têxteis técnicos (área que a empresa começou a trabalhar em 2006), no âmbito da qual são desenvolvidos produtos para a aplicação em: pintura, limpeza pública (hospitais, aeroportos, etc.) e limpeza doméstica.

Entre os principais clientes na linha “*garments*”, destacam-se: Zara (Grupo Inditex), Benetton e Max-Mara. Enquanto ao nível dos mercados, a empresa tem como principais países de destino: Espanha (cerca de 30% das vendas), Alemanha (20%), França (15%) e Japão (15%).

#### **E16: Céu Silva Confecções, Lda.**

A empresa Céu Silva Confecções (E16) é uma unidade de confecção que trabalha a feitura, ou seja, recepciona as peças cortadas e fornece o serviço de confecção e embalagem. A empresa foi criada em 1995 pela sócia gerente Céu Silva, que dessa forma iniciou a actividade empresarial por conta própria

A empresa encontra-se fundamentalmente ligada a dois clientes: Ramiro & Carvalho (E13) e Baptista & Soares (E12). A empresa trabalha com a Ramiro & Carvalho (E13) praticamente desde o início da actividade e em regime de quase exclusividade durante oito anos. No entanto, devido à necessidade de diminuir a sua dependência, começou a trabalhar com a empresa Baptista & Soares (E12) desde 2003. A Céu Silva Confecções trabalha actualmente para as seguintes marcas de vestuário: Zara e Bershka (através da Ramiro & Carvalho), Salsa e Massimo Dutti (através da Baptista & Soares).

A actividade da empresa está focalizada no fabrico de vestuário nas actividades de confecção. No âmbito da sua actividade industrial, a empresa recebe as peças cortadas, realiza as operações de costura e acabamento e devolve as peças acabadas e embaladas. De forma a maximizar a utilização dos recursos, a empresa realiza a adaptação da linha de fabrico e a distribuição dos recursos humanos em função das características da peça constante na encomenda.

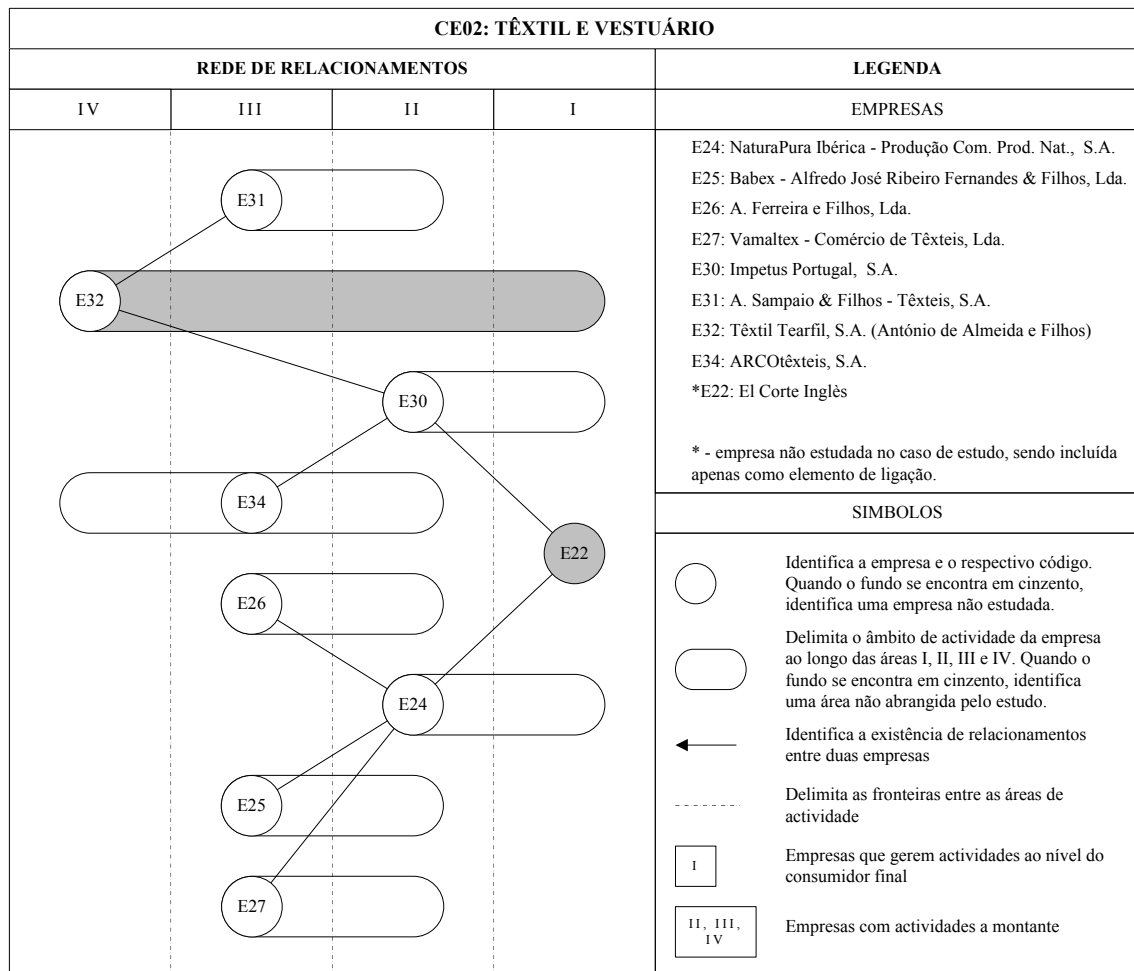
#### **E41: Moda 21 – Tinturaria e Acabamentos Têxteis, S.A.**

A Moda 21 (E41) é uma empresa de tinturaria e acabamentos têxteis detida na íntegra pelas empresas Baptista & Soares (E12), Belisotex – Confecções, S.A. e Carvitex – Malhas e Confecções, Lda., desde 2003. Os três sócios da empresa possuem uma produção cativa de 60% da capacidade total, ficando os restantes 40% destinados a outras empresas clientes. A Moda 21 encontra-se certificada segundo a norma ISO 9001 desde 2004, ISO 14001 e EMAS desde 2005.

## 8.5. Caso de estudo no têxtil e vestuário

O caso de estudo no têxtil e vestuário engloba oito empresas envolvidas em diversas áreas da rede de fornecimento, incluindo, desde empresas produtoras de fio, até empresas responsáveis pelas próprias actividades de retalho. O caso de estudo engloba empresas que trabalham com marca própria (desenvolvendo estratégias específicas com o objectivo de expandir a marca e a aceitação da mesma no mercado) e empresas que trabalham em exclusivo para terceiros. A Figura 8.4 representa a rede de relacionamentos do presente caso de estudo, identificando as oito empresas e as seis áreas que compõem o caso.

**Figura 8.4: Rede de relacionamentos do caso no têxtil e vestuário**



Fonte: Autor

Conforme se encontra representado na Figura 8.4, as oito empresas que compõem o caso ocupam diversas posições na rede de relacionamentos, em função das actividades

que desempenham. Verifica-se a existência de três empresas com actividades no retalho (E32, E30 e E24), ou seja, directamente junto do consumidor final, através de lojas próprias. O actor E22 (representado com fundo cinzento) não é estudado, pelo que a sua presença no diagrama serve apenas como elemento de ligação. Para além deste caso, as actividades a jusante da empresa E32 não são estudadas (sendo representadas apenas para ilustrar o enquadramento da empresa no grupo António de Almeida e Filhos), centrando-se o caso apenas nas actividades a montante, de fornecimento e desenvolvimento de fios e fibras.

A Tabela 8.2 apresenta a descrição comparativa das oito empresas que fazem parte deste caso.

**Tabela 8.2: Caracterização das empresas do caso no têxtil e vestuário**

Empresa	Produtos	Marcas	Actividades									Dimensão			
			Fiação	Tinturaria	Teclagem	Acabamento	Confeção	Distribuição						Mão de Obra	Volume de Negócios (x 1.000 €)
								LP	LM	LD	AG	EB	PC		
E24	Roupa bebé têxtil lar	Natura Pura						●	●	●	●		●	12	n.d.
E25	Roupa criança	Abobrinha			○	○	⊙		●		●			60	n.d.
E26	Roupa criança mantas	Wedoble Homania			●	●			●		●			80	3.500
E27	Mantas	inbed		○	●	●	●		●	●				48 (2007)	1.200 (2006)
E30	Roupa íntima	Impetus		●	●	●	●	●	●	●	●			700	45.000
E31	Malha	n.a.		⊙	●	⊙								240	22.000
E32	Fio	n.a.	●											n.d.	n.d.
E34	Tecido	n.d.	●	●	●	●								700	32.000

Legenda: E24: NaturaPura Ibérica - Prod. e Com. de Produtos Naturais, S.A.; E25: Babex - Alfredo José Ribeiro Fernandes & Filhos, Lda.; E26: A. Ferreira e Filhos, Lda.; E27: Vamaltex - Comércio de Têxteis, Lda.; E30: Impetus Portugal, S.A.; E31: A. Sampaio & Filhos - Têxteis, S.A.; E32: Têxtil Tearfil, S.A.; E34: ARCOtêxteis, S.A.; n.d.: não disponível; LP: loja própria; LM: loja multi-marca; LD: loja de departamento; AG: agente; EB: comércio electrónico; PC: parceria; ● : canal de distribuição usado pela empresa / actividade realizada pela empresa; ⊙ : actividade parcialmente subcontratada pela empresa; ○ : actividade totalmente subcontratada pela empresa

Fonte: Autor

Com base nos dados apresentados na Tabela 8.2, as empresas que compõem o caso desenvolvem actividades em diversas áreas, desde a fiação até à distribuição. A diversificação nas actividades tem reflexo ao nível dos produtos, os quais incluem vestuário, têxtil lar e têxteis (fios, tecidos e malhas). Salienta-se ainda a variação na

dimensão das empresas em termos de mão-de-obra, que varia entre os 12 e os 700 trabalhadores. A caracterização das empresas que compõem o caso é apresentada de seguida.

**E24: Natura Pura Ibérica – Produção e Comércio de Produtos Naturais, S.A.**

A Natura Pura (E24) é uma empresa especializada no desenvolvimento, produção, fornecimento e comercialização de roupa de bebé (0 aos 24 meses), brinquedos e têxteis-lar (roupa de cama e atalhados) produzidos com matérias-primas 100% naturais (como o algodão biológico e o linho), que não recorrem a substâncias químicas ou nocivas (nomeadamente: pesticidas e fertilizantes).

O desenvolvimento da Natura Pura teve por base a oportunidade de responder às necessidades do mercado de produtos de carácter natural, o qual começou a ganhar consistência e relevância desde a década de 1990. Com este objectivo, a Natura Pura foi criada em 1999, sendo detida pela empresa S.I.C.I. 93. De forma a assegurar que os seus produtos respondem às exigências a que se propõem, a Natura Pura está certificada pelo Rótulo Ecológico Europeu. Para além desta certificação, os produtos da Natura Pura foram dermatologicamente testados pela Pediatria do Hospital de Braga.

Os produtos da Natura Pura são comercializados em Portugal, Espanha, Inglaterra, França, Estados Unidos e Japão, assim como em outros países. No caso do mercado português, a empresa recorre a duas lojas próprias localizadas no Porto e em Lisboa, para além de lojas multimarca, frequentemente especializadas em produtos naturais, e lojas por departamento (nomeadamente o caso do El Corte Inglés). Para além dos pontos de venda, a empresa recorre a representantes que se encontram em diversos países.

**E25: Babex – Alfredo José Ribeiro Fernandes & Filhos, Lda.**

A Babex (E25) foi formada em 1985, especializando-se no fornecimento de vestuário infantil, apesar da oferta da empresa incluir o vestuário desportivo, têxteis lar e produtos intermédios. A empresa actua em duas linhas distintas, por um lado, trabalha em regime de subcontratação e, por outro, para a própria marca, designada por “Abobrinha”, sob cuja designação a empresa comercializa vestuário infantil (dos 0 aos 6 anos). A Babex é responsável pela selecção e controlo dos diversos fornecedores, englobando a produção de malha, recepção, tingimento, operações de bordar, estampar,



e confeccionar. A empresa possui internamente as operações de corte, acabamento e embalagem.

Para além de actuar no mercado de roupa infantil, a Babex também desenvolve a sua actividade no vestuário de desporto, actuando junto de clubes de futebol. Os de maior destaque nesta área são os clubes espanhóis (nomeadamente: Real Club Celta de Vigo e Sevilha Fútbol Club) e o caso do licenciamento para o fabrico de vestuário de criança para o Benfica, no âmbito da iniciativa geração Benfica (Outubro de 2005). Nestes casos, verifica-se a participação do gabinete de desenvolvimento de produto da empresa, o qual é responsável por desenvolver as colecções com base nos temas apresentados.

Ao nível do trabalho realizado em regime de subcontratação, a Babex comercializa os seus produtos em países como: Portugal, Espanha, Finlândia, Estados Unidos da América, Alemanha, Inglaterra, França e Bélgica, contando com uma rede de agentes. Ao nível da marca própria, a Babex trabalha directamente com lojas multimarca, possui vendedores para o mercado português e espanhol e também comercializa os produtos da marca noutros países do mercado europeu, mas em menor escala. A empresa é responsável pelo desenvolvimento da colecção dos produtos que comercializa com marca própria, dispondo de uma equipa de concepção do produto. Em situações esporádicas, a Babex é também responsável pelo desenvolvimento de colecções para clientes de subcontratação.

#### **E26: A. Ferreira e Filhos, Lda.**

A empresa A. Ferreira (E26) foi fundada em 1980, sendo dedicada ao fabrico de malhas exteriores. A empresa contava em Julho de 2007 com cerca de 80 trabalhadores e uma capacidade produtiva de 650 mil peças por ano. A empresa desenvolve a sua actividade trabalhando por subcontratação e para marca própria. O trabalho em regime de subcontratação é realizado desde o início da actividade da empresa, tendo esta optado pelo desenvolvimento de produtos de marca própria desde 2003, ano em que lançou a marca Wedoble destinada ao vestuário infantil e mais tarde através da marca Homania com artigos de têxtil lar.

Na produção, a empresa está equipada com teares rectos e circulares, lavandaria e confecção, adquirindo externamente o fio tingido ou em cru, ou adquirindo o fio em cru e subcontratando o serviço de tingimento de fio em função das necessidades. Na

confeção de peças “seamless” os produtos passam directamente para os acabamentos da confecção, sendo evitadas as operações prévias de corte e costura.

Ao longo da década de 2000, a A. Ferreira tem sentido de forma acentuada a perda de clientes de subcontratação, que tem sido evidenciada pela evolução negativa registada no seu volume de negócios. Ao longo dos últimos anos a A. Ferreira adquiriu uma empresa congénere, a Imafi – Indústria de Malhas de Figueiró, Lda., que ficou com a mesma estrutura societária da A. Ferreira. Desta aquisição resultou um aumento significativo no número de trabalhadores da empresa, o qual tem sofrido uma diminuição gradual. Entre os principais clientes de subcontratação, salientam-se: Salsa (Irmãos Vila Nova, S.A.), Throtelmann, Kenzo Home e Zara Home.

A A. Ferreira procura posicionar os produtos da marca Wedoble no segmento médio/alto, sendo a marca comercializada no mercado nacional, União Europeia (ex.: Alemanha, Áustria), Estados Unidos da América e América Central (ex.: México). A Wedoble engloba duas linhas de produtos, designadas por Neonato by Wedoble (apresentada para a estação Primavera/Verão 2007 na edição de Junho de 2006 da feira FIMI) e Special Care by Wedoble, que foram desenvolvidas no ano 2006 para iniciar a comercialização em 2007. A linha Special Care é composta por produtos para-medicinais.

Em 2006 a empresa reforçou a aposta nas marcas próprias, através da Wedoble no vestuário infantil e da Homania nos têxteis-lar. A marca Homania comercializa mantas e almofadas em malha tricotada e em 2006 representou 12% do volume de negócios da empresa, dos quais 90% tiveram como destino o mercado europeu (fundamentalmente com destino à França, mas também Inglaterra e Espanha). A Homania marca presença na Heimtextil desde 2005, fazendo pela primeira vez parte do salão Dreamland em 2007. Ao possuir as duas linhas de produtos (vestuário e mantas), a empresa consegue beneficiar de alguma compensação no efeito da sazonalidade.

Para além das marcas próprias, a empresa possuía até 2006 a licença de produção e comercialização da marca Noddy para o vestuário e da marca francesa de vestuário infantil Tartine et Chocolat.

### **E27: Vamaltex – Comércio de Têxteis, Lda.**

A Vamaltex (E27) iniciou a sua actividade em Abril de 2006, dedicando-se ao fabrico de mantas e cobertores. A empresa surgiu na sequência do encerramento da Têxtil Macal em Novembro de 2005, cujos equipamentos de produção e infra-estruturas

foram adquiridos. Procurando capitalizar os recursos físicos e humanos existentes (aproveitados da empresa extinta), a Vamaltex optou por desenvolver a sua actividade no seguimento da realizada pela empresa anterior, dedicando-se à concepção, produção e comercialização de mantas e cobertores. A empresa é composta por um efectivo com cerca de 50 pessoas, trabalha a dois turnos e possui uma capacidade de produção aproximada de 30.000 peças por mês.

No âmbito da sua actividade de produção, a Vamaltex adquire o fio (fundamentalmente de algodão), realiza as operações de preparação à tecelagem (urdissagem), acabamento mecânico (cardação) e confecção. A empresa subcontrata as operações de tinturaria em peça e em fio.

Na medida em que optou por desenvolver a sua actividade na sequência da desempenhada pela sua antecessora, a Vamaltex procurou recuperar a rede de relacionamentos anterior, ao nível de clientes e de fornecedores. Nos mercados, a empresa apostou nos Estados Unidos da América, considerado como um “mercado tradicional” do produto da empresa. Para além desta opção, a Vamaltex procurou deixar de estar “só centrada no segundo semestre do ano”, que “é o período forte do cobertor e da manta”, para lançar uma colecção Primavera/Verão com o objectivo de suportar a actividade industrial ao longo do primeiro semestre do ano.

Tendo iniciado a sua actividade em Abril de 2006, esse ano foi dedicado a realizar uma nova abordagem aos clientes, procurando recuperar a confiança perdida com a empresa anterior, esse ano foi também um período dedicado à participação em feiras e a iniciativas de promoção da nova colecção. Um dos elementos que relançou a empresa no mercado, para além da aprovação nas diversas auditorias realizadas por potenciais clientes, foi a presença na feira Heimtextil (realizada na cidade de Frankfurt na Alemanha) em Janeiro de 2007, no âmbito da qual a empresa teve três produtos no fórum de tendências (local de destaque da feira), onde foi reconhecida como possuindo um dos melhores stands do certame e foi convidada a ingressar na Dreamland (área mais nobre da Heimtextil, dedicada a uma selecção de empresas expositoras). O ano 2007 foi ainda marcado pela recuperação de clientes e pela entrada de grandes encomendas destinadas ao mercado norte-americano.

A Vamaltex procura aliar o fornecimento de produtos a empresas terceiras com o produto de marca própria. Devido a questões de direitos, a empresa abandonou a marca “Macal” (detida pela empresa extinta) e adoptou uma nova marca, a “inbed”. Para o lançamento da marca “inbed”, a Vamaltex convidou o arquitecto Siza Vieira a realizar o

desenho de uma manta. O convite foi aceite e, na sequência das iniciativas de promoção, foi realizada uma série limitada desta manta.

Em meados de 2007, a empresa decidiu alargar a sua gama de artigos de forma a incorporar também os lençóis (projecto a implementar em 2008) e responder à procura de soluções integradas por parte do mercado, procurando coordenar a oferta de mantas e cobertores, com lençóis. Para este efeito, a empresa decidiu recorrer à capacidade de produção de empresas externas, iniciando em Julho de 2007 o processo de selecção.

### **E30: Impetus Portugal – Têxteis, S.A.**

A Impetus (E30) foi fundada em Dezembro de 1973 e em 2007 é um grupo composto por onze empresas, sete das quais na área têxtil, onde se destacam cinco na área da produção (incluindo uma unidade em Cabo Verde) e três na distribuição (Portugal, Espanha e Áustria). Especializado no fabrico de moda íntima masculina e feminina, o grupo de empresas era responsável por uma produção anual de cerca de 9.500.000 peças em 2004, contando em 2007 com uma produção anual entre os 12 e os 12,5 milhões de peças e com 700 trabalhadores (2004). As unidades de produção englobam os processos de tricotagem para a produção de malhas, elásticos e artigos sem costuras, tingimento, estamparia, acabamento, corte, confecção e embalagem. Para esta abrangência de actividades contribuiu a incorporação das Malhas Cef em 2000 e a aquisição em 1999 da maior parte do capital (52%) da empresa Acatel – Acabamentos Têxteis, S.A.

Desde a sua fundação e ao longo da década de 1970, a empresa não especializou a sua produção, fabricando de forma genérica para satisfazer as encomendas externas. A Impetus especializou-se, desde o final da década de 1980, no fabrico de moda íntima masculina e criou a marca Impetus na década de 1990. A marca Impetus tem sido alvo de uma aposta e valorização crescente por parte da empresa, que tem vindo a desenvolver as suas competências na área da comercialização.

Os artigos são comercializados com as designações: Impetus Man, Impetus Woman (lançada na estação Primavera/Verão 2005), Impetus Girl e Impetus Boy dos 6 aos 14 anos (lançadas em 2004 para a estação Outono/Inverno 2005/2006). Também desde a estação Outono/Inverno 2005/2006, a marca complementou as suas linhas com meias, coordenadas com a sua oferta de produtos. A gama de produtos é composta pelos conceitos de underwear, homewear, loungewear, beachwear e meias. Os produtos com propriedades funcionais incorporaram pela primeira vez a colecção de roupa interior

lançada na Primavera/Verão 2005. Nesta colecção foram apresentadas as linhas Skin Care, utilizando a fibra anti-bacteriana Meryl Skinlife e Fresh, recorrendo aos princípios activos dermatológicos do aloé vera com a fibra termo-reguladora Coolmax da Invista.

O grupo exporta 90% da produção e tem como principais mercados de destino: União Europeia, Canadá, China, México, Japão e Rússia, contando com mais de 3.000 pontos de venda em 2006. A Impetus abriu a primeira loja de marca própria no Porto em 2006, possuindo 5 lojas próprias no início de 2007.

Entre os investimentos mais recentes efectuados pela Impetus, sobressai o realizado na logística em 2006, no âmbito do qual foi adquirido um sistema de informação e logística que permite à empresa a realização de entregas de pequenas séries em praticamente qualquer parte do mundo. A empresa divide o conjunto de encomendas associadas com a marca Impetus em dois grandes grupos de produtos: os produtos intensivos em moda e os produtos básicos. No primeiro tipo de produtos, a empresa concentra-se na redução do tempo de processamento da encomenda e na melhoria do serviço aos clientes, procurando assegurar a rapidez e a eficiência dos processos. No segundo tipo de produtos são feitas reposições semanais para todos os centros dos departamentos dos clientes, sendo a Impetus responsável por gerir os “stocks” em função das vendas por loja que chegam diariamente à empresa através de EDI (Electronic Data Interchange). A empresa é responsável por definir o “stock” máximo e mínimo a manter no armazém central da Impetus.

A Impetus aposta na implementação de produtos "seamless" em diversos modelos, que são caracterizados pela ausência de costuras laterais, sendo geralmente fabricados com a inclusão de elastano. Estes produtos são caracterizados por se ajustarem ao corpo e manterem a sua forma ao longo de diversas utilizações. No âmbito dos produtos seamless, a Impetus optou pela produção recorrendo a matérias-primas naturais, como o algodão, indo ao encontro das preferências da generalidade dos consumidores. Esta opção foi tomada em detrimento da opção frequente de optar pela produção de produtos em poliamida, que são mais fáceis de produzir por questões tecnológicas.

Para além da estrutura montada para responder às necessidades da marca Impetus, a empresa possui ainda as necessárias capacidades na resposta às encomendas de clientes de subcontratação, estando sujeita às pressões inevitáveis associadas aos prazos de entrega e à capacidade de resposta.

A Impetus está focalizada na transição de uma empresa da indústria para a área da distribuição e comercialização. Na distribuição, a empresa encerrou estruturas que

possuía noutros países (nomeadamente: Espanha, França e Áustria), passando a concentrar a distribuição completamente em Portugal, pelo que actualmente é capaz de entregar em toda a Europa, a partir do seu armazém central em Portugal. À medida que a Impetus investiu no sistema "pick-and-pack", foi eliminando a necessidade de manter “stocks” e gerir a distribuição ao nível das suas filiais (nomeadamente: Impetus Espanha, Impetus 2 Distribuição, Impetus United Kingdom, Impetus Áustria e Impetus França).

### **E31: A. Sampaio & Filhos – Têxteis, S.A.**

A empresa A. Sampaio (E31) foi fundada em 1947, estando inicialmente dedicada à produção de telas e popelinas. A empresa optou pela especialização no fabrico de malhas circulares, quando estas surgiram na década de 1960, mantendo a sua especialização nesta gama de produtos. A empresa adquire os fios, produz as malhas internamente (possui uma capacidade instalada de 20 a 25 toneladas por dia), subcontrata os processos de tinturaria e acabamento e fornece as malhas acabadas.

A empresa apresenta duas colecções por ano, as quais são desenvolvidas internamente, aliando a componente de design da própria empresa com os contributos de um gabinete de design em Barcelona, onde são incluídas “matérias novas ou matérias de tendência” que conjuga com a informação interna e a informação que recolhe dos diversos parceiros da empresa, nomeadamente clientes e fornecedores. Estas colecções próprias servem frequentemente como ponto de partida para o cliente na definição da encomenda. Para além desta componente, a A. Sampaio também incorpora a vertente de trabalho por encomenda em regime de subcontratação.

As colecções da empresa englobam produtos para vestuário de pronto-a-vestir, vestuário funcional e de desporto e produtos ecológicos e inovadores. Para a colecção Primavera/Verão 2008, a oferta foi composta pelas seguintes linhas de produtos: “ready to wear”, focalizada na qualidade, novidade e moda e incluindo “malhas mais sofisticadas, com matérias-primas nobres e acabamentos de primeira qualidade” (i.e., algodão, algodão/seda, algodão/linho, linho, cupro, tencel e misturas de tencel); “sport active”, orientada para “produtos desportivos, altamente tecnológicos e especializados”, “concebidos com o objectivo de proporcionar a máxima protecção, performance e conforto em todo o tipo de actividades desportivas”, incorporando “as fibras e os acabamentos da última geração” (i.e., poliamida, poliéster, termocolados, coolmax, thermolite, outlast, dri-release, dri-release+seacell active, etc.); e “pure life”,

vocacionada para a “sustentabilidade do meio ambiente, aos meios de produção responsáveis e aos produtos envolvidos no fabrico das malhas” (i.e., algodão orgânico, misturas com bambu e soja, seacell).

Com o decréscimo no número de clientes, a empresa sentiu a necessidade de participar em feiras sectoriais, no âmbito das quais alargou a sua rede de contactos através da captação de novos clientes e do estreitar do relacionamento com os existentes, sem a presença de intermediários. Houve um esforço por parte da empresa na transformação de relacionamentos indirectos em relacionamentos directos. A partir de 2006, a A. Sampaio passou a contar com a participação em feiras internacionais, como a *Première Vision* e a *Milano Unica*.

A empresa é caracterizada como sendo especializada no fabrico de malhas circulares, tendo ao longo da década de 2000 procurado incorporar na sua oferta produtos de maior valor acrescentado. Com este objectivo, recorre por um lado, à utilização de matérias-primas (fio) com maior valor acrescentado, procurando assim captar mercado ao nível dos têxteis técnicos e funcionais e, por outro lado, aposta no acompanhamento das tendências de moda de forma a captar também o mercado de moda. Na incorporação de tendências de moda nas suas colecções, a A. Sampaio conta, para além do seu gabinete interno, com um gabinete de design que contratou em Barcelona. Ainda a este nível, a empresa conta com os contributos fornecidos pelos clientes com marca própria, para o desenvolvimento de produtos.

No âmbito desta estratégia e procurando ultrapassar as limitações associadas com a posição intermédia que ocupa na rede de fornecimento, a A. Sampaio desenvolve iniciativas de promoção dos seus produtos junto dos clientes finais, em conjunto com fornecedores especializados de fibras e de fios, procurando assegurar que o produto final incorpore os produtos fabricados e, eventualmente, desenvolvidos pela empresa.

### **E32: Têxtil Tearfil, S.A. (António de Almeida e Filhos, S.A.)**

A Tearfil (E32) é uma empresa de fiação que pertence ao grupo António de Almeida & Filhos, especializada na produção e comercialização de uma vasta gama de fios, com vários tipos de aplicação. Sentindo a forte concorrência externa, a empresa, tradicionalmente dedicada à fiação de algodão em sistema open-end e contínuo de anel, encetou no início da década de 2000 um processo de reposicionamento em termos de produtos, afastando-se dos produtos mais tradicionais para se dedicar aos fios técnicos e funcionais.

Entre as ofertas da empresa, distinguem-se: algodão equitativo (Max Havelaar), fios Outlast (com propriedades de termorregulação), Dri-release (fios gestores de humidade), Tencel, Viloft, Trevira e Seacell Active (fios anti-bacterianos e dermo-protectores), fios Pluma (caracterizados por baixa pilosidade e toque extremamente suave). No caso dos fios com Dri-release, a Tearfil é a responsável pela produção para toda a União Europeia de fios de fição convencionais e para todo o mundo de fios com fição sirospun e misturas.

A empresa realiza periodicamente um evento designado por Be Happy (PR4.01), que conta com a participação dos principais clientes e fornecedores e procura ser uma montra da oferta da empresa.

### **E34: ARCOtêxteis**

A empresa foi fundada em 1923 e assume actualmente a forma de Grupo Arco, o qual é constituído pela ARCOfio – Fiação, S.A. (fundada em 1998 e participada em 97% pela ARCOtêxteis e 3% por accionistas da ARCOtêxteis), ARCOtinto – Tinturaria, S.A. (fundada em 1998 e participada em 97% pela ARCOtêxteis e 3% por accionistas da ARCOtêxteis), ARCOtêxteis, S.A.; Fábrica do Arco – Recursos Energéticos, S.A. (central de cogeração que produz electricidade e vapor para a ARCOtêxteis e vende à rede nacional, participada em 50% pela ARCOtêxteis e 50% pela Finerge); port&europa (fundada em 2001, responsável por comercializar vestuário, participada em 60% pela ARCOtêxteis e 40% por accionistas da ARCOtêxteis).

A ARCOtêxteis é uma empresa vertical, tendo definido como missão o fornecimento de tecidos de elevada qualidade para camisaria e blusas e fio de várias fibras da mais alta qualidade. A empresa engloba os processos de fição, tinturaria de fio, tecelagem e acabamentos, subcontratando a confecção quer em Portugal, quer em países externos.

A ARCOtêxteis está actualmente especializada em dois produtos: camisaria de homem e blusas de senhora. O mercado é considerado “extremamente pequeno”, mas “interessante” por ser caracterizado pela pequena quantidade e pela necessidade de reacção curta, características que protegem a empresa da concorrência asiática. Para além destes aspectos, uma das questões consideradas como estratégicas é a parte de desenho, na qual a empresa realizou um investimento significativo (“temos uma instalação CAD de desenho que é das maiores da Europa, é a maior da Europa em tecelagem”), apresentando novos desenvolvimentos para os clientes. A integração



vertical da empresa é também sentida na unidade de laboratório que está equipada para conseguir responder à quase totalidade das necessidades da empresa. Ao nível externo, a empresa enfrenta fundamentalmente a concorrência de empresas de Itália.

Ao longo dos últimos anos, a Arco Têxteis tem sentido a necessidade de se adaptar à nova realidade do mercado, caracterizada pela fuga de grandes clientes para a Ásia (ex.: a Marks & Spencer, que representava 60% das vendas da empresa, passou a ser considerada “um cliente pequeno”) e a diminuição do número de clientes (“há quatro, cinco anos nós devíamos ter cem clientes, hoje vivemos quase que de dez”), resultando na necessidade de maior focalização e relevância dos relacionamentos. O principal mercado da empresa é o europeu, tendo registado um decréscimo significativo nas vendas destinadas ao Canadá e aos Estados Unidos da América.

Com o objectivo de se adaptar à nova realidade, a Arco Têxteis beneficiou do apoio do Programa IMIT (Iniciativa para a Modernização da Indústria Têxtil) para remodelar as suas unidades de produção (fiação, tecelagem e acabamentos), procurando assim responder à tendência do mercado para a aquisição de séries mais pequenas e prazos de resposta mais rápidos. Como resultado dos investimentos realizados, a unidade ARCOtinto, destinada à tinturaria de fio, é uma unidade totalmente robotizada e automatizada (desde a armazenagem do fio cru até à embalagem do fio tinto), com uma capacidade de produção de 1.500 toneladas por ano tendo iniciado a sua laboração em 2003. A nova unidade ARCOfio entrou em funcionamento em 2001 ou 2002 e utiliza o sistema integrado de produção de fio compact COM4 da Rieter.

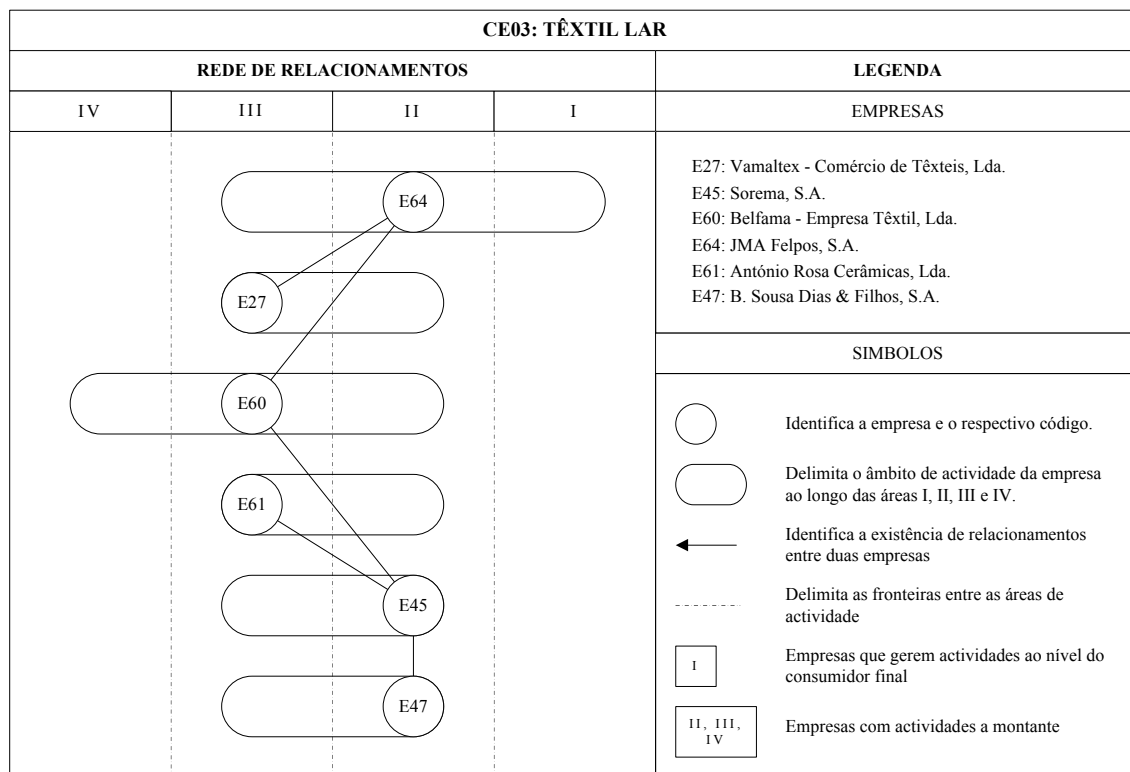
## **8.6. Caso de estudo no têxtil lar**

O têxtil lar é um dos sectores mais representativos da indústria têxtil e do vestuário portuguesa e com maior projecção ao nível internacional. No âmbito deste sector, existe uma grande diversidade de produtos entre os quais se destacam a roupa de cama (nomeadamente: lençol, edredão, colcha), roupa de banho (nomeadamente: toalha, robe, tapete) e roupa de mesa (nomeadamente: toalha, guardanapo), assim como outras aplicações destinadas ao lar.

Este caso de estudo é composto por seis empresas e cinco díades. Das empresas que compõem o caso, cinco estão enquadradas no sector têxtil lar e uma no sector da

cerâmica, a António Rosa Cerâmicas (E61). Os relacionamentos que formam a respectiva rede encontram-se representados na Figura 8.5.

**Figura 8.5: Rede de relacionamentos do caso no têxtil lar**



Fonte: Autor

Relativamente à natureza dos relacionamentos, é de salientar o caso das empresas E45 e E47, que foram colocadas no mesmo quadrante devido ao paralelismo que existe no seu relacionamento, na medida em que ambas fornecem mutuamente produtos complementares que são incorporados nas respectivas colecções.

A Tabela 8.3 apresenta, de forma resumida, alguns dos principais elementos caracterizadores das empresas que fazem parte do presente caso, distinguindo para cada empresa os respectivos produtos, marcas, principais actividades de produção, canais de distribuição e dimensão, em termos de mão-de-obra e volume de negócios (para estes dois indicadores é identificado o ano de referência).

**Tabela 8.3: Caracterização das empresas do caso no têxtil lar**

Empresa	Produtos	Marcas	Actividades										Dimensão			
			Fiação	Tinturaria	Tecelagem	Acabamento	Confecção	Distribuição						Mão de obra	Volume de negócios (x 1.000 €)	
								LP	LM	LD	AG	EB	PC			
E27	Mantas	inbed		○	●	●	●		●	●					48 (2007)	1.200 (2006)
E45	Tapetes e cortinas banho	Sorema; Springbath		○	●	●	●		●	●	●				130 (2007)	8.000 (2006)
E47	Roupa de cama, felpos	Devilla		○	●	○	⊙		●	●	●		●		110 (2007)	4.500 (2006)
E60	Felpos, atoalhados	n.a.	●	●	●	●	⊙				●				115 (2006)	5.000 (2006)
E61	Cerâmicas	konsensual	n.a.						●	●			●		40 (2007)	1.500 (2006)
E64	Felpos, atoalhados	JMA		●	●	●	●	●	●	●	●				723 (2005)	56.949 (2005)

Legenda: E27: Vamaltex - Comércio de Têxteis, Lda.; E45: Sorema, S.A.; E60: Belfama - Empresa Têxtil, Lda.; E64: JMA Felpos, S.A.; E61: António Rosa Cerâmicas, Lda.; E47: B. Sousa Dias & Filhos, S.A.; n.d.: não disponível; LP: loja própria; LM: loja multi-marca; LD: loja de departamento; AG: agente; EB: comércio electrónico; PC: parceria; ● : canal de distribuição usado pela empresa / actividade realizada pela empresa; ⊙ : actividade parcialmente subcontratada pela empresa; ○ : actividade totalmente subcontratada pela empresa

Fonte: Autor

Com base nos dados apresentados na Tabela 8.3 verifica-se que das seis empresas que compõem o caso de estudo, cinco desenvolvem produtos com marca própria, sendo que nestes casos a distribuição é predominantemente realizada através de lojas multimarca e lojas de departamento. Excluindo o caso da empresa produtora de cerâmicas (E61), todas as empresas realizam internamente a actividade de tecelagem, bem como, na generalidade dos casos, as actividades a jusante da tecelagem, subcontratando as actividades a montante e adquirindo a matéria-prima (neste caso, o fio). O número de trabalhadores varia entre as 40 e as 723 pessoas, enquanto o volume de negócios encontra-se entre 1,2 e cerca de 57 milhões de euros. A caracterização das empresas que compõem o caso de estudo é apresentada de seguida.

#### **E27: Vamaltex – Comércio de Têxteis, Lda.**

Ver a caracterização individual apresentada na Secção 8.5 (p. 140).

#### **E45: Sorema, S.A.**

A Sorema (E45) é uma empresa dedicada ao fabrico e comercialização de soluções integradas para casa de banho. Sendo uma empresa especializada no fabrico e comercialização de tapetes e cortinas para casa de banho, a Sorema procurou integrar na

sua oferta as toalhas e as loiças, oferecendo desde 1995 uma solução completa e coordenada dos vários produtos que compõem a linha de casa de banho. Estes produtos de linha de casa de banho são comercializados sob as marcas “Springbath”, “Sorema – Bath Fashion” e “Graccioza” (marca lançada em Janeiro de 2008).

Para conseguir incorporar as toalhas e as loiças de casa de banho na sua oferta, a Sorema desenvolveu parcerias com empresas produtoras de atoalhados em felpo (entre as quais se encontram as empresas E47 e E60) e de loiças em cerâmica (empresa E61), as quais fornecem os produtos que completam a oferta de forma integrada com o design da Sorema.

Para além das vendas realizadas no âmbito da marca própria, a Sorema também trabalha em regime de subcontratação por encomenda. Por seu turno, a Sorema também recorre à subcontratação no fabrico de tapetes de casa de banho, nomeadamente no caso de tapetes em que não domina muito bem as técnicas de fabrico.

Na abordagem ao mercado, a Sorema aposta fundamentalmente no contacto directo com as lojas, nomeadamente as lojas por departamento e as empresas de retalho, em detrimento da utilização de distribuidores ou agentes. Os produtos da Sorema são comercializados em praticamente todos os países da Europa, na Ásia (ex.: Japão e Dubai) e na América (ex.: México, Estados Unidos e Canadá).

Na medida em que a oferta está bastante dependente de outros fornecedores, a empresa tem sentido de forma particularmente acentuada o encerramento de outras empresas, fundamentalmente ao nível de fornecedores de fios (ex.: fios de algodão e de acrílico) e fornecedores de cerâmica.

A empresa também desenvolve relacionamentos de cooperação com clientes, mesmo ao nível de grandes retalhistas. A este nível, o produto é desenvolvido em cooperação, sendo trocada informação diversa e cadernos de tendências. A Sorema possui clientes que adquirem a colecção tal como está, existindo outros que optam por desenvolvimentos próprios. Nestes casos, os designers da Sorema trabalham em parceria com os designers do cliente na concepção do produto, desenvolvendo colecções que são normalmente exclusivas.

#### **E47: B. Sousa Dias & Filhos, S.A.**

A empresa B. Sousa Dias (E47) foi constituída em 1964 e dedica-se ao fabrico e comercialização de produtos em felpo e roupa de cama e de mesa, compostos essencialmente de algodão.

A criação é reconhecida como assumindo uma grande importância para a B. Sousa Dias, onde o desenvolvimento de colecções próprias está associado ao carácter da empresa há vários anos. A empresa comercializa atalhados de casa de banho, roupa de cama, roupa de mesa, robes, loiças de casa de banho (coordenadas com os atalhados de casa de banho), loiças de mesa (coordenadas com a roupa de mesa) e tapetes de casa de banho (coordenados com os atalhados de casa de banho).

No âmbito da sua estratégia, a empresa desenvolveu uma marca própria com a designação “Devilla”. A empresa trabalha, quer para terceiros por encomenda e em regime de subcontratação, quer para marca própria. Em 2007, a marca própria representava 8% das vendas, apresentando uma tendência de evolução positiva. Com a introdução da marca própria, a B. Sousa Dias deixou de trabalhar exclusivamente por encomenda, passando a fabricar uma gama de produtos para responder às encomendas da marca, o que veio segmentar a carteira de clientes da empresa, entre clientes da marca e clientes de subcontratação. Desta forma, a empresa passou a dar resposta a encomendas mais pequenas, situação que não era realizada quando trabalhava exclusivamente por encomenda, onde existem quantidades mínimas. A empresa passou assim a conseguir responder às necessidades de pequenos clientes.

A presença da B. Sousa Dias num “showroom” promovido pela AEP foi o palco para a aproximação da empresa a outros sectores de actividade, de onde surgiu a ideia de coordenar a sua oferta com a de outras empresas. Estas iniciativas de coordenação da oferta da empresa entre as loiças e a roupa de mesa foram realizadas pela primeira vez na B. Sousa Dias em 2006. Na medida em que a oferta da marca integra outros tipos de produtos (ex.: loiças, tapetes), veio originar a necessidade de coordenar o desenvolvimento da colecção com outros fornecedores, promovendo assim a aproximação entre os actores da rede de relacionamentos.

A empresa exporta cerca de 90% da sua produção, trabalhando fundamentalmente para a Europa e, em menor escala, para os Estados Unidos da América, México e Japão. As vendas para o mercado externo são realizadas através de agentes ou directamente com o cliente. As feiras são o local privilegiado onde a empresa contacta com agentes (que podem vir acompanhados ou não pelo cliente), clientes já existentes e potenciais clientes. A empresa participa anualmente nas seguintes feiras: Heimtextil (Frankfurt), Market Week (Nova Iorque) e Maison & Objet (Paris).

A B. Sousa Dias desenvolve internamente as actividades: comercial, concepção e desenvolvimento, aprovisionamento, tecelagem (encontra-se equipada com 22 teares) e

confeccção. Sendo uma empresa relativamente pequena, a B. Sousa Dias recorre à subcontratação das actividades de tinturaria, acabamento e parte da confeccção. A empresa privilegia as relações de longo prazo com os fornecedores, recorrendo esporadicamente a fornecedores adicionais essencialmente no caso das actividades de confeccção. A marca veio ainda alterar os relacionamentos por parte dos fornecedores, através do desenvolvimento de parcerias.

Do lado do mercado, as encomendas são colocadas com cada vez menor antecedência, o que origina que a empresa possua uma carteira de encomendas para apenas cerca de dois meses. Esta situação vem fomentar a incerteza associada com a actividade da empresa.

#### **E60: Belfama – Empresa Têxtil, Lda.**

A Belfama (E60) é uma empresa fundada em 1959, sendo especializada na produção de felpos e atoalhados compostos 100% por algodão. A Belfama possui uma estrutura vertical, sendo responsável pela aquisição da fibra de algodão, operações de fiação (exclusivamente open-end), tinturaria em fio, tecelagem, tinturaria em peça e confeccção. Ao longo dos últimos dez anos, a Belfama tem realizado algumas melhorias nos recursos produtivos, mas manteve a sua capacidade de produção entre as 70 e 80 toneladas por mês. A empresa subcontrata as operações de bordar e de confeccção de roupões. Na medida em que a unidade de fiação apenas produz fio open-end, sempre que necessário, a Belfama adquire fio no exterior, nomeadamente fio convencional e penteado.

A Belfama trabalha exclusivamente por subcontratação, não desenvolvendo uma colecção própria de produtos. Em termos genéricos, a empresa realiza a adaptação dos desenhos propostos pelos clientes, adequando-os à produção em teares jacquard, colaborando com o cliente no desenvolvimento do produto. A empresa também apresenta propostas de desenvolvimento de produtos, em função das necessidades dos clientes, mas sempre sob uma base de subcontratação. Com base nesta abordagem ao mercado, a empresa não participa em feiras, alicerçando a acção comercial no seu reconhecimento no mercado e na carteira actual de clientes.

Cerca de 95% da produção da Belfama é destinada à exportação. O principal mercado é a Europa (Escandinávia e França, principalmente), que representa actualmente cerca de 100% dos destinos dos produtos da empresa, face à inexistência de encomendas para os Estados Unidos da América. A carteira de clientes da Belfama tem

diminuído de número, mas a empresa tem mantido o volume de produção. Entre os clientes da empresa são de salientar nomes como: Marimekko, Coca-Cola, Cacharell e Lacoste, para além das grandes superfícies. Uma das principais linhas de produtos que a empresa trabalha são os produtos de publicidade, destinados a marcas internacionais. Para além destes, são de salientar a hotelaria e as instituições militares.

Face à maior concorrência proveniente dos mercados asiáticos, a Belfama apostou no serviço e na qualidade, procurando assim evitar a necessidade de reduzir os preços de venda dos seus produtos. Entre os aspectos mais importantes encontra-se a capacidade da empresa responder rapidamente em termos de amostras e prazos de entrega.

O facto da empresa ser vertical vem trazer vantagens e desvantagens nos aspectos relacionados com a qualidade, a capacidade de resposta a encomendas pequenas e a rapidez de resposta. No que respeita as vantagens, a Belfama considera que consegue realizar um melhor acompanhamento ao longo da evolução da realização da encomenda. Nas desvantagens, a empresa aponta a necessidade de conhecimentos a diversos e diferentes níveis, dependendo ainda do correcto funcionamento de todas as fases de produção.

#### **E61: António Rosa Cerâmicas, Lda.**

A empresa António Rosa (E61) foi fundada em 1988, estando dedicada à produção de cerâmica decorativa e de casa de banho. A empresa está localizada no concelho de Alcobaça, um dos principais centros de produção de cerâmica em Portugal.

A produção de cerâmica decorativa é um processo que envolve mão-de-obra intensiva, estando particularmente sujeito à concorrência externa nos produtos mais básicos, fundamentalmente dos países localizados na Ásia e na Europa de Leste, à semelhança do que acontece nos sectores têxtil e de vestuário. Esta concorrência acrescida, que se começou a sentir em finais da década de 1990, resultou no encerramento de diversas empresas do sector e na necessidade das empresas existentes evoluírem para produtos com maior valor acrescentado, fomentando a aposta no design, na concepção e no desenvolvimento.

A António Rosa possui uma marca própria designada “konsensual”, que representa cerca de 20% das vendas realizadas. As vendas de marca própria são destinadas principalmente ao pequeno retalho (Portugal, França e Espanha) e grandes superfícies

(Portugal, Itália e França). Actualmente, a empresa apresenta duas colecções por ano, uma em Janeiro e outra em Setembro.

Entre os diversos clientes da empresa, são de salientar dois que possuem uma maior relevância e envolvimento com a empresa: a Zara Home, que pertence ao Grupo Inditex (E01) e a Sorema (E45). A empresa é um dos principais fornecedores de cerâmica decorativa e de casa de banho para a rede de retalho Zara Home, sendo este cliente de importância fundamental para a empresa num período em que o sector português de cerâmica registou uma evolução negativa.

No âmbito do desenvolvimento das colecções para a Zara Home e para a Sorema (E45), a António Rosa participa no design das peças e na partilha de conhecimentos técnicos, sendo realizadas reuniões periódicas com cada um dos clientes, envolvendo os responsáveis pela concepção do produto. A própria equipa da Zara Home também se desloca às instalações da António Rosa com o objectivo de adequar e enquadrar as linhas de produtos fabricados com as linhas directrizes dos produtos comercializados pela Zara Home. No âmbito do relacionamento com a Sorema (E45), existe um conhecimento efectivo dos produtos da empresa, das linhas e do design das mesmas, existindo reuniões esporádicas ao nível da direcção, onde são apresentados e discutidos planos futuros e opções estratégicas.

Na promoção dos seus produtos, a António Rosa participou regularmente em feiras em Frankfurt e em Paris, estando neste momento a apostar em feiras regionais mais pequenas, fundamentalmente em França, procurando assim captar os pequenos retalhistas. Ao nível nacional, a empresa participa nas feiras Interdecoreação, que se realiza em Janeiro e na Ceranor, que se realiza em Setembro, ambas no Porto.

#### **E64: JMA Felpos, S.A.**

A JMA Felpos (E64) pertence ao Grupo JMA, cujo início data de 1958, sendo uma empresa especializada na produção de felpos 100% algodão (toalhas de banho, toalhas de praia, roupões de banho e panos de cozinha). Em 2005, a empresa encontrava-se na quarta posição entre as maiores empresas portuguesas dos sectores têxtil, vestuário e calçado.

Ao longo da década de 1990, a JMA Felpos iniciou um processo de constituição de empresas no exterior, reforçando a aposta na internacionalização, principalmente na Europa. Na sequência desse processo de internacionalização, a JMA Felpos possui unidades em Espanha (desde 1989), França (desde 1991), Reino Unido (desde 1996),



Suécia (desde 2000), Holanda (desde 1993) e Alemanha (desde 1997). Esta presença local permite-lhe responder rapidamente a pequenas encomendas e concretizar a distribuição a partir do interior do próprio mercado, estando assim mais próxima do consumidor. Estas unidades estão directamente ligadas à actividade comercial, possuindo logística própria, armazéns próprios e funcionários locais. Os produtos são geralmente armazenados em Portugal e depois expedidos para os centros regionais, embora em alguns casos as encomendas sejam também enviadas directamente de empresas subcontratadas para as unidades externas. No mercado interno, não sendo considerado um mercado alvo ou prioritário para a empresa, é trabalhado sobretudo através da empresa Pantêxtil – Comércio de Têxteis (pertencente ao Grupo JMA), a qual comercializa os produtos da JMA em nove lojas designadas por JMA F. Store localizadas em três Outlet Centers (Campera Carregado, Freeport Alcochete e Factory Vila do Conde), em três Retail Parks (Aveiro, Portimão e Viseu) e em três Factory Stores (Santo Tirso, Maia e Braga). O mercado externo é responsável por absorver mais de 80% da produção da empresa.

Assumindo um carácter vertical, a JMA Felpos englobava todas as actividades de produção desde a aquisição das fibras até ao acabamento. No entanto, a empresa tem adoptado uma postura diferente no que respeita a integração vertical. Com base nesta mudança de paradigma, a empresa encerrou as três unidades de fiação que possuía em Portugal, passando a adquirir o fio no mercado interno e externo de forma indiferenciada. Esta opção resultou na eliminação de cerca de 300 postos de trabalho. A empresa encontra-se num processo de acentuado redimensionamento, procurando passar de 800 para 400 trabalhadores em 2008. Esta opção surgiu em paralelo com uma aposta na subcontratação da aquisição de determinados produtos, originando que não seja necessária uma estrutura como a que existe actualmente. A opção foi também impulsionada por um incêndio que destruiu em 2007 uma das unidades de tecelagem.

Na concepção e desenvolvimento, a JMA Felpos adopta duas posições distintas, actuando quer ao nível de subcontratação, quer ao nível de marca própria. A empresa possui por um lado, uma equipa de design própria que desenvolve a ideia do cliente e reproduz os desenhos apresentados pelos clientes e, por outro lado, apresenta colecções da própria empresa.

Desde meados de 2007, a empresa adoptou duas estratégias diferentes em função da gama de produtos. Nos produtos de gama alta, média e média/alta, a empresa procura realizar internamente, recorrendo à subcontratação para a produção dos produtos de

gama baixa, adquirindo o produto acabado em fornecedores localizados na Índia e no Paquistão. A distinção também é feita ao nível da dimensão das encomendas, sendo as mais pequenas produzidas pela própria empresa e as maiores (nomeadamente ao nível de concursos internacionais e grandes leilões) produzidas com recurso à subcontratação. Considerando o total de vendas em peso do produto, a empresa produziu no quarto trimestre de 2007 cerca de 60% internamente, subcontratando os restantes 40%, com a tendência para a paridade entre os dois. A selecção dos parceiros de subcontratação foi realizada directamente pela JMA Felpos, através de dois processos de selecção que envolveram visitas realizadas por responsáveis comerciais da empresa à Índia e ao Paquistão. Para além do recurso à subcontratação para a aquisição de produto acabado, a JMA Felpos também subcontrata parte da tecelagem a outras empresas, fornecendo o fio e recebendo o felpe em rolo que é posteriormente acabado e confeccionado.

Ao nível do produto, a JMA está a ponderar diversificar a sua gama, através do desenvolvimento de produtos com matérias-primas distintas do algodão. A este nível é ponderada a utilização de fios compostos por seda, bambu e caxemira.

Para além da distribuição local, a empresa trabalha com grandes retalhistas internacionais como: El Corte Inglés, Marks & Spencer e Debenhams, assim como empresas como a Benetton. A empresa utiliza como marca própria a sua própria designação “JMA”. Ao nível de relacionamento com clientes, a empresa salienta o Corte Inglés, com quem já possui uma ligação de há longa data e que classifica como de parceria. Foi no âmbito da relação com o Corte Inglês, que a JMA Felpos criou a sua unidade em Espanha, designada por Alteco (sedeada em Valência) que funciona como interlocutor junto do retalhista.

O Grupo JMA é composto (2007) para além da JMA Felpos e das unidades no exterior, pelas empresas: JMA Fiação, Nova Têxtil Araújo e Gonçalves, Realce Empresa de Confecções, JMA Energia, INVIA Transportes, Jomas Informática e Serviços, Pantêxtil Comércio de Têxteis e Imocampo Imobiliária.

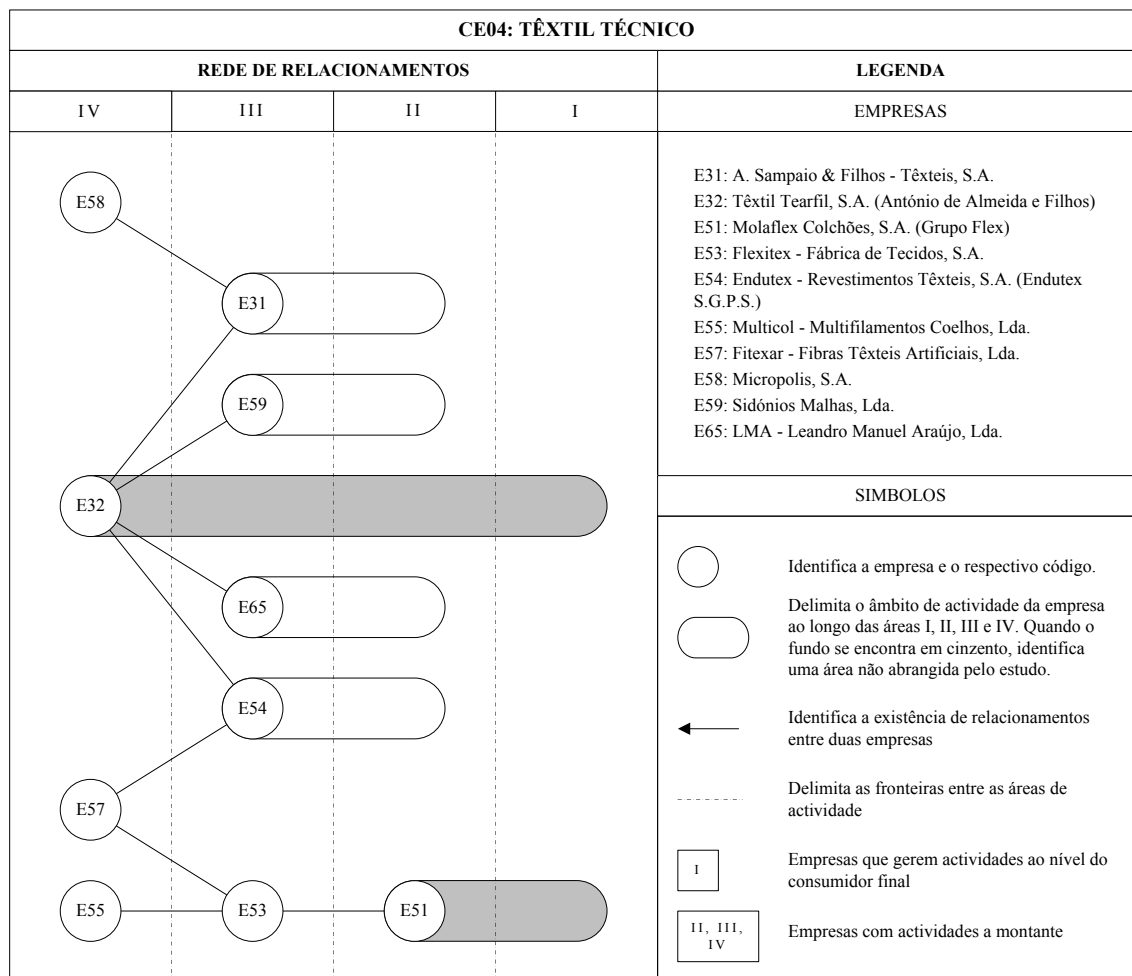
## **8.7. Caso de estudo no têxtil técnico**

Os têxteis técnicos são materiais e produtos têxteis desenvolvidos pelas suas propriedades técnicas e de desempenho, em detrimento das suas características estéticas ou decorativas (Textile Institute, 1995). No entanto, as aplicações decorativas e as

aplicações funcionais estão cada vez mais interligadas, dificultando o estabelecimento de uma fronteira clara ao nível das aplicações ou do mercado dos têxteis técnicos (Horrocks e Anand, 2000). Entre os exemplos de produtos e aplicações incluem-se: implantes médicos, materiais compósitos, geotêxteis, vestuário de protecção para aplicações militares ou industriais, assim como diversas aplicações tecnologicamente avançadas (Mills, 2006).

A divisão das áreas de aplicação comumente aceite está associada à desenvolvida pela Techtextil (principal feira internacional para os têxteis técnicos), que subdivide as áreas de aplicação em doze (Horrocks e Anand, 2000): *agrotech* (agricultura, floresta, horticultura, jardinagem); *buildtech* (construção, estruturas); *clothtech* (componentes para o calçado e o vestuário); *geotech* (geotêxteis e aplicações em engenharia civil); *hometech* (componentes de mobiliário, cobertura de superfícies, carpetes); *indutech* (produtos com aplicação na engenharia mecânica, indústria química e eléctrica); *medtech* (produção, processamento e aplicação de produtos médicos e de higiene); *mobiltech* (construção naval, aeronáutica, automóvel, ferroviária, e aeroespacial); *oekotech* (protecção ambiental, eliminação de resíduos e reciclagem); *packtech* (embalagem, coberturas e transporte); *protech* (protecção de pessoas e de bens); e *sportech* (produtos com aplicação no desporto e tempos livres). É com base nestas áreas de aplicação que são enquadrados os produtos desenvolvidos e comercializados pelas empresas incluídas no âmbito do actual caso de estudo. A rede de relacionamentos representada na Figura 8.6 identifica as dez empresas e as nove díades que compõem o caso.

**Figura 8.6: Rede de relacionamentos do caso no têxtil técnico**



Fonte: Autor

Conforme se encontra representado na Figura 8.6, as empresas que compõem o caso de estudo estão concentradas nas actividades a montante da rede de relacionamentos. No que se refere aos actores posicionados mais a montante, o caso é composto por três empresas fornecedoras de fio (E32, E55 e E57) e uma empresa fornecedora de produtos para o tratamento de têxteis (E58). O caso engloba ainda empresas produtoras de tecidos e malhas destinados a aplicações técnicas e funcionais (E31, E59, E65, E54 e E53) e uma empresa que incorpora têxteis técnicos nos seus produtos (E51).

A Tabela 8.4 caracteriza as dez empresas que compõem a rede de relacionamentos, ao nível dos principais produtos, respectivas aplicações e dimensão em termos de mão-de-obra, produção e volume de negócios.

**Tabela 8.4: Caracterização das empresas do caso no têxtil técnico**

Empresa	Produtos	Aplicações											Dimensão		
		agrotech	buildtech	clothtech	geotech	homotech	indutech	medtech	mobilttech	oekotech	packtech	protech	sportech	Mão de Obra	Produção Anual (x 1000 un)
E31	Malhas			●									240 (2007)	n.d.	22.000 (2006)
E32	Fios			●		●		●					n.d.	n.d.	n.d.
E51	Colchões	n.a.											100 (2007)	72.600 un (2007)	n.d.
E53	Telas					●							92 (2004)	n.d.	8.000 (2005)
E54	Tecidos, telas, malhas, redes, estruturas têxteis revestidas		●	●	●	●		●	●				210 (2007)	18.000.000 m <sup>2</sup> (2007)	50.000 (2006)
E55	Fio PP					●							22 (2007)	2.200 kg (2007)	3.000 (2006)
	Fio PP cortado		●												
E57	Fibras, fios			●									80 (2007)	3.025 ton (2007)	7.882 (2005)
E58	Microcápsulas PCM		●	●									5 (2007)	n.d.	n.d.
E59	Malhas			●									n.d.	n.d.	n.d.
E65	Tecidos, malhas, redes, estruturas laminadas.			●									n.d.	n.d.	n.d.

Legenda: E31: A. Sampaio & Filhos - Têxteis, S.A.; E32: Têxtil Tearfil, S.A.; E51: Molaflex Colchões, S.A.; E53: Flexitex - Fábrica de Tecidos, S.A.; E54: Endutex - Revestimentos Têxteis, S.A.; E55: Multicol - Multifilamentos Coelho, Lda.; E57: Fitexar - Fibras Têxteis Artificiais, Lda.; E58: Micropolis, S.A.; E59: Sidónios Malhas, Lda.; E63: LMA - Leandro Manuel Araújo, Lda.; n.d.: não disponível; ● : produto com aplicação no sector; n.a.: não aplicável.

Fonte: Autor

Conforme se encontra referido na Tabela 8.4, a maioria das aplicações técnicas incluídas neste caso estão associadas à produção de componentes para o vestuário (clothtech), sendo que os produtos com aplicação em espaços habitacionais (homotech) e no desporto (sportech). No que se refere ao número de trabalhadores, as empresas variam entre as 5 e as 240 pessoas. A caracterização das empresas que compõem o caso de estudo é apresentada de seguida.

### **E31: A. Sampaio & Filhos – Têxteis, S.A.**

Ver a caracterização individual apresentada na Secção 8.5 (p. 140).

### **E32: Têxtil Tearfil, S.A. (António de Almeida e Filhos, S.A.)**

Ver a caracterização individual apresentada na Secção 8.5 (p. 140).

### **E51: Molaflex Colchões, S.A.**

A Molaflex (E51) é uma empresa formada na década de 1950, dedicada ao fabrico de colchões. Ao longo da existência passou por várias fases e, desde 1989, pertence ao Grupo Flex, sediado em Espanha e especializado no fabrico de colchões com unidades de produção em diversos países.

A Molaflex tem uma capacidade de produção de 300 colchões por dia e possui 100 trabalhadores, sendo responsável pelo mercado português. A empresa adquire cerca de 90% das telas usadas no fabrico dos colchões no mercado português, fundamentalmente a dois fornecedores: Flexitex (E53) e Mattress Ticking Duvalli - Fábrica de Tecidos, S.A., que dividem de forma praticamente equitativa o fornecimento de telas do mercado português.

A distribuição no mercado dos produtos da Molaflex é feita através de lojas multimarca, lojas de departamento e da rede de lojas próprias Noctalia, que pertence ao Grupo Flex.

### **E53: Flexitex – Fábrica de Tecidos, S.A.**

A Flexitex foi fundada em 1964, trabalhando actualmente em exclusivo na produção de tecidos em jacquard para a indústria de colchões. A empresa iniciou a sua actividade de exportação em 1976, mercado que em 2006 absorveu 60% da produção. A Flexitex foi considerada pela revista Exame como a melhor PME têxtil em 2003.

Entre os principais mercados, para além do nacional, a empresa exporta para Espanha, Norte de África e América Central, comercializando os seus produtos sob as marcas Flexiguard e Flexitex. De acordo com os dados de 2003, os mercados Portugal e Espanha absorveram 86% da produção da empresa.

### **E54: Endutex – Revestimentos Têxteis, S.A.**

A Endutex (E54) teve a sua origem no ano de 1965 no seio da empresa Têxteis Baiona. A empresa foi criada com o objectivo de realizar revestimentos têxteis, inicialmente tratamentos de impermeabilização, os quais eram realizados sobre telas têxteis, o que explica a sua génese no interior de uma empresa têxtil. No ano de 1970, é realizado o estabelecimento jurídico da empresa Endutex – Revestimentos Têxteis, como unidade autónoma. A empresa desenvolveu a sua actividade, apostando em novos produtos, novas tecnologias e na actualização dos recursos produtivos. Com o

desenvolvimento da actividade, a Endutex passou a produzir as próprias telas que seriam posteriormente revestidas.

A partir da década de 1990, a empresa orientou a sua actividade no sentido da produção de produtos com características mais técnicas e com maior valor acrescentado, o que implicou a necessidade de incorporar mais conhecimento. Foi realizado um investimento para capacitar a empresa no fabrico de telas até 5 metros de largura. Em 2007, a empresa continua a fabricar as próprias telas, com a excepção dos não tecidos e das telas em algodão, que são matérias com baixo valor acrescentado. A diversificação da oferta é uma opção assumida pela Endutex, que procura oferecer a maior variedade possível de soluções para os seus clientes.

Ao nível do mercado, a Endutex procurou garantir uma presença directa, controlando os canais de distribuição. Com base nesta opção, a empresa possui unidades próprias em diversos países, nomeadamente: Brasil, Espanha, Hungria, Polónia, Rússia e Holanda. Para além das unidades detidas pela empresa, existe ainda uma unidade detida em sociedade na Inglaterra. Na unidade do Brasil, a empresa também realiza actividades de produção e na unidade de Espanha são realizadas actividades de transformação.

#### **E55: Multicol – Multifilamentos Coelhos, Lda.**

A Multicol (E55) foi fundada em 1989 e desde a fundação que se especializou na produção e comercialização de fios de polipropileno. No âmbito da sua actividade, a empresa adquire os chips do polímero e realiza a sua transformação em fio, incorporando, quando necessário, cores e tratamentos adicionais com objectivos específicos. Ao nível dos fornecedores, a empresa trabalha com as grandes petrolíferas para o fornecimento do polímero em chip que é transformado em fio. A empresa tem como principais mercados Portugal e Espanha, possuindo alegadamente uma quota de 70% do mercado português. A empresa focaliza a sua actividade na produção de fio de polipropileno, tendo iniciado a produção de polipropileno cortado para o reforço de estruturas de cimento.

Os produtos da empresa têm como principais aplicações: tecidos para colchão (com uma quota de 40% da produção); colchas (30%); passamanarias (20%) e construção civil (10%).

### **E57: Fitexar – Fibras Têxteis Artificiais, Lda.**

A Fitexar (E57) é uma empresa dedicada à produção e transformação de filamentos de poliéster. No início da década de 2000, a empresa alargou a gama de produtos aos fios técnicos, abrangendo a produção de fios com propriedades e aplicações diversas, nomeadamente: anti-bacterianos, ignífugos, fluorescentes, brilhantes, extra-mates e fios mescla. Foram realizados novos desenvolvimentos com fios catiónicos e fios retroreflectores.

A empresa encontra-se enquadrada no Grupo Falcão, o qual abrange as empresas: Têxtil António Falcão (vocacionada para a texturização de fio de poliamida e fabrico de meias e collants de senhora e criança), Fitexar (fiação de filamento de poliéster e sua texturização), Fiarel (fiação convencional de algodão), Solastique (tinturaria e acabamentos de malhas e tecidos) e Interac (sociedade exclusivamente comercial). Em 2003, o Grupo Falcão apresentou um volume de negócios de cerca de 30 milhões de euros e dispõe de um efectivo de 350 a 400 trabalhadores. No entanto, o grupo não absorve a produção da Fitexar, que completamente independente e comercializa a sua produção fora do grupo.

### **E58: Micropolis, S.A.**

A Micropolis (E58) é uma empresa de carácter tecnológico, cuja actividade está centrada na produção e desenvolvimento de microcápsulas de PCM (Phase Change Materials ou materiais de mudança de fase). A empresa surgiu como spin-off académica, contando com a participação da PME Capital. Em 2003, a Micropólis passou a sociedade anónima.

As microcápsulas, quando aplicadas em produtos têxteis, funcionam como reguladores da temperatura do corpo do utilizador, absorvendo e libertando calor em função das condições externas, o que permite atenuar o efeito de desconforto sentido com as variações da temperatura exterior.

### **E59: Sidónios Malhas, Lda.**

A Sidónios Malhas (E59) é uma empresa dedicada ao desenvolvimento, produção e comercialização de malhas. Tem feito um esforço para o desenvolvimento e a comercialização de produtos desenvolvidos pela empresa (estimativa de cerca de 80% das vendas são de produtos desenvolvidos pela empresa).



O cliente mais tradicional da empresa são as confecções para exportação, tendo-se verificado um crescimento no fornecimento de malhas para o mercado externo, nomeadamente: Espanha, França, Itália e Marrocos.

Para a generalidade da produção, a empresa importa o fio em cru, recorrendo a fornecedores nacionais e estrangeiros, podendo, em determinadas situações (nomeadamente como resultado de especificações do cliente), adquirir o fio já tingido a um fornecedor específico. A empresa subcontrata o processo de tinturaria em peça e tinturaria de fio e, em momentos de elevada procura, subcontrata também o processo de tricotagem de malha.

A empresa desenvolve produtos quer da componente moda, quer da componente técnica e funcional. No acesso ao mercado, a empresa procura actuar directamente nas marcas, apresentando os seus produtos e novas propostas. A Sidónios Malhas promove o seu produto directamente no cliente final, apresentando propostas de soluções com o objectivo de cativar o interesse e, assim, conseguir encomendas. Neste âmbito, a componente de desenvolvimento de produto apresenta uma elevada importância. As actividades de investigação e desenvolvimento são impulsionadas pelo papel activo do fundador da empresa, que desenvolve a sua actuação com presenças em feiras e recolha de informação sobre tendências.

Em 2005, a Sidónios Malhas gerou uma nova empresa, designada por Sidónios Íntimo – Confecções, Lda., constituída por capitais próprios, mas com sócios comuns. Em 2007, a nova unidade encontra-se na fase de criação de marca própria, estando vocacionada para a produção de roupa interior em seamless. A Sidónios Íntimo engloba os processos de tricotagem, com especial relevo para a produção de produtos seamless, realizando ainda operações de confecção.

### **E63: LMA – Leandro Manuel Araújo, Lda.**

A LMA (E63) iniciou a sua actividade em 1995 como fornecedor para o sector de vestuário. Com a deslocação da atenção dos grandes clientes de vestuário para outros países, a empresa orientou o seu produto para os produtos com maior valor acrescentado, procurando focalizar a sua atenção nos têxteis técnicos.

Em termos de tecnologia, a empresa engloba quatro processos de construção de têxteis, nomeadamente: fabrico de tecidos, tricotagem de malhas de trama, tricotagem de malhas de teia e tricotagem de malhas de dupla estrutura (também designadas por 3D). Desta forma, beneficia de tecnologia e competências na construção de produtos

têxteis incorporando diversos tipos diferentes de construção. A empresa possui e comercializa determinados produtos com a marca própria “Alitecno”.

Face à crescente dificuldade em encontrar parceiros para responder às necessidades da empresa, em termos de serviço e processos (fundamentalmente de subcontratação), a empresa está a incorporar, no âmbito das suas actividades, determinados processos de acabamento especializados, de forma a responder às suas necessidades.

## **9. Caso de estudo no fornecimento de vestuário**

### **9.1. Introdução**

O presente capítulo apresenta a análise individual do caso de estudo desenvolvido na rede de fornecimento de vestuário. A rede de relacionamentos deste caso, que foi previamente apresentada na Secção 8.4, é composta por empresas que desenvolvem a sua actividade com base no elemento comum de fazerem parte da rede de fornecimento do Grupo Inditex. A Secção 9.2 apresenta a análise dos dados com base nas unidades de análise: díade, projecto e rede. Na Secção 9.3 é apresentada a análise dos dados com base nos constructos do modelo de cooperação inter-organizacional. A análise apresentada neste capítulo, é apoiada e complementada pela informação contida no Apêndice III – Caso no fornecimento de vestuário.

### **9.2. Unidades de análise**

Esta secção é composta por três subsecções, cada uma delas dedicada à análise dos dados de uma unidade de análise específica. Por conseguinte, são desenvolvidas as seguintes unidades de análise: relacionamentos diádicos (Subsecção 9.2.1), projectos (Subsecção 9.2.2) e rede de relacionamentos (Subsecção 9.2.3).

O caso de estudo tem por base uma rede de relacionamentos composta por onze empresas, cuja actividade está ligada ao Grupo Inditex de forma directa (como fornecedor), ou de forma indirecta (como sub-fornecedor). O caso de estudo engloba cinco empresas que fornecem directamente o Grupo Inditex. O caso engloba ainda a análise de onze díades e um projecto. A Tabela 9.1 quantifica e especifica as unidades de análise, incluindo a unidade de análise empresa (previamente abordada na Secção 8.4, p. 127).

**Tabela 9.1: Unidades de análise do caso no fornecimento de vestuário**

<b>Unidade de Análise</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Descrição da unidade de análise</b>
Empresa	11	E01: Grupo Inditex E02: Luís Andrade, Unipessoal, Lda. E04: Comdipunt - Agente Têxtil Unipessoal, Lda. (Condipunt, S.A.) E05: Gico - Acabamentos Malhas, Lda. E09: Miguel Oliveira Sucessores, S.A. E12: Baptista e Soares, Lda. E13: Ramiro e Carvalho, Lda. E14: FModa - Indústria Têxtil, Lda. E15: Gierlings Velpor - Veludo Português, S.A. (Grupo Amorim) E16: Céu Silva Confecções, Lda. E41: Moda 21 - Tinturaria e Acabamentos Têxteis, S.A.
Díade	11	E01/E04; E01/E12; E01/E13; E01/E14; E01/E15; E02/E05; E04/ E05; E05/E09; E12/E16; E12/E41; E13/E16
Projecto	2	PR1.01: Lanhoso Invest PR1.02: Negociação de encomenda
Rede	1	Rede de relacionamentos desenvolvida com base na rede de fornecimento de vestuário para marcas do Grupo Inditex (ex.: Zara e Massimo Dutti).

Fonte: Autor

### 9.2.1. Relacionamentos diádicos

A Tabela 9.2 apresenta a descrição resumida dos onze relacionamentos diádicos que compõem a rede de relacionamentos em análise. A tabela identifica cada uma das díades e apresenta a caracterização das actividades inter-organizacionais que lhes estão associadas. O Apêndice III apresenta a descrição detalhada dos relacionamentos diádicos.

**Tabela 9.2: Relacionamentos diádicos do caso no fornecimento de vestuário**

<b>Díade</b>	<b>Actividades inter-organizacionais</b>
E01/E04	A Comdipunt (E04) fornece a quase totalidade da sua produção a diferentes marcas (Zara, Bershka, Stradivarius, Oysho) do Grupo Inditex (E01), por intermédio da sede localizada em Barcelona.
E01/E12	A Baptista & Soares (E12) trabalha directamente com o Grupo Inditex (E01), sendo fornecedor para marcas como a Massimo Dutti, Zara Collection e Zara Woman. A empresa (E12) também apresenta ao Grupo Inditex (E01) desenvolvimentos a diversos níveis.
E01/E13	A Ramiro & Carvalho (E13) trabalha com o Grupo Inditex (E01) em marcas como: Bershka, Massimo Dutti criança, Zara e Pull and Bear. Trabalha directamente com o grupo como fornecedor, sendo responsável por todas as operações de produção e fornecimento do produto.
E01/E14	A FModa (E14) exporta cerca de 50% da sua produção para o Grupo Inditex (E01), onde para além das encomendas realizadas por subcontratação, realiza a prospecção de mercado, apresenta colecções e adapta artigos às exigências do cliente.
E01/E15	A Gierlings Velpor (E15) fornece tecido de veludo a marcas e a empresas subcontratadas do Grupo Inditex (E01), fundamentalmente à Zara, sendo este tecido incorporado nas peças de vestuário. Existe um contrato de fornecimento anual, sendo realizadas entregas periódicas.
E02/E05	A Luís Andrade (E02) subcontrata o serviço de tingimento e acabamento de malhas na Gico (E05), em função dos tipos de malha em causa. O relacionamento existe desde a abertura da empresa (E02) e resulta de um conhecimento pessoal prévio.
E04/E05	A Gico (E05) fornece o serviço de tinturaria para a Comdipunt (E04). As encomendas são estabelecidas com base nos preços pré-estabelecidos por parte da Comdipunt para o serviço de tinturaria, os quais variam em função de eventuais requisitos adicionais associados ao produto.
E05/E09	A relação entre a Gico (E05) e a Miguel Oliveira (E09), tem por base o fornecimento de produtos químicos e o apoio na resolução de problemas e apresentação de soluções para a realização dos serviços.
E12/E16	A Baptista & Soares (E12) e subcontrata uma parte do serviço de confecção à Céu Silva Confecções (E16), fundamentalmente ao nível dos clientes: Massimo Dutti e Fat Face. Existe apoio e partilha de informação sobre meios de produção, métodos de fabrico e organização.
E12/E41	A Moda 21 (E41) é uma empresa fornecedora da Baptista & Soares (E12) ao nível do processo de tinturaria e acabamento, sendo uma das empresas resultantes do projecto Lanhoso Invest (PR1.01). A Baptista & Soares detém um terço do capital da Moda 21.
E13/E16	A empresa Céu Silva Confecções (E16) está relacionada com a Ramiro & Carvalho (E13) trabalhando ao nível da subcontratação da confecção, realizando trabalhos para marcas como Bershka e Zara, ambas pertencentes ao Grupo Inditex (E01).

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

A Tabela 9.3 caracteriza os relacionamentos estabelecidos com o Grupo Inditex ao nível da dimensão interdependência. A interdependência é caracterizada através da dependência dos fornecedores ao Grupo Inditex, em termos do volume de negócio que representa, e através da dependência deste em relação aos fornecedores, com base na forma como contribuem para a sustentabilidade das actividades do Grupo Inditex.

**Tabela 9.3: Caracterização da interdependência nos relacionamentos**

<b>Díade (A / B)</b>	<b>Dependência (A em relação a B)*</b>	<b>Dependência (B em relação a A)</b>
E01/E04	Aproximadamente 100%	Prazos de entrega.
E01/E12	30% (sendo 7% Zara)	Concepção e desenvolvimento do produto; produto acabado.
E01/E13	20% (Zara)	Desenvolvimento de produto; prazos de entrega.
E01/E14	50%	Concepção do produto; prazos de entrega.
E01/E15	15% (Zara)	Acordos de exclusividade.

Legenda: \*: Dados estimados da empresa, relativos a 2007

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

No que se refere ao elemento interdependência, as díades incluídas neste caso de estudo apresentam uma diversidade significativa, desde a existência de fornecedores dedicados (E04), passando por fornecedores com uma dependência acentuada (E12, E13 e E14), até fornecedores com uma dependência reduzida (E15), conforme se encontra referido na Tabela 9.3.

Conforme foi exposto na Secção 6.3.1, os relacionamentos diádicos são analisados com base nas seguintes unidades de análise: base do relacionamento, grau de interacção entre os actores, formato do relacionamento, poder da empresa, atractividade dos actores, valor como parceiro e exclusividade. A Tabela 9.4 apresenta a análise das onze díades no que respeita as interacções e o posicionamento relativo dos respectivos actores.

**Tabela 9.4: Classificação dos relacionamentos diádicos**

Díade (A / B)	Dimensões de análise dos relacionamentos diádicos												
	Interacções							Posicionamento					
	Base (A / B)	Grau (A / B)		Formato				Poder		Atractividade			
				Mercado		Cooperação				Valor		Exclusividade	
A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
E01/E04	C / F	+/-	+	++	++	-	-	++	+/-	++	+	++	-
E01/E12	C / F	+/-	+	++	++	-	+	++	+/-	++	+/-	++	-
E01/E13	C / F	-	+	++	++	-	+	++	-	++	+/-	++	-
E01/E14	C / F	-	+	++	++	-	+	++	-	++	+/-	++	-
E01/E15	C / F	+/-	+/-	++	++	+	+	++	+	++	+	++	++
E02/E05	C / F	++	++	-	-	++	++	+	+	n.d.	n.d.	+/-	+/-
E04/E05	C / F	-	-	+	+	n.d.	n.d.	++	-	+	n.d.	+	+/-
E05/E09	C / F	+	+	-	+	++	+	+	+	n.d.	n.d.	+/-	+/-
E12/E16	C / F	++	++	+	+	+	++	++	+	++	+	+	-
E12/E41	C / F	+	+	+	-	+	+	++	+	+	+	+	+
E13/E16	C / F	+	++	+	-	+	++	++	+	+	+	+	-

Legenda: C: Cliente; F: Fornecedor; ++: elevado; +: alto; +/-: positivo; -: negativo ou sem efeito; n.d.: não determinado

Fonte: Autor, com base em informação recolhida por entrevista

Com base na análise apresentada na Tabela 9.4, verifica-se um grande domínio do Grupo Inditex (E01) nas diversas relações diádicas em que se encontra inserido. Este domínio é marcado por interacções orientadas para o mercado, sendo apenas perturbado na díade E01/E15, considerando a exclusividade associada com o produto fornecido pela Gierlings Velpor (E15) e em menor aspecto nas díades E01/E04 e E01/E12, motivado pela posição privilegiada que a Comdipunt (E04) possui entre os fornecedores do Grupo Inditex (E01) e pela menor dependência da Baptista & Soares (E12) em relação ao Grupo Inditex (E01) enquanto cliente.

Verifica-se uma acentuada predominância da influência exercida pela empresa E01 sobre os seus fornecedores directos, apesar de uns (E04, E13 e E14) sentirem mais essa influência do que outros (E13 e E14). No entanto, verifica-se alguma reciprocidade nessa influência, nos casos de E04 e E15, resultado da posição exclusiva de que beneficiam, nomeadamente: a empresa E04 é um dos principais fornecedores do Grupo Inditex, enquanto a empresa E15 fornece um produto exclusivo, o que implica a existência de uma influência moderada ao nível das opções de aprovisionamento.

Com base no conjunto de relacionamentos diádicos estabelecidos entre o Grupo Inditex (E01) e os fornecedores de vestuário de primeiro nível (E12, E13, e E14), as restrições colocadas em termos de preços e prazos de entrega requerem uma acrescida capacidade de resposta da parte deles. Esta capacidade de resposta depende do equilíbrio entre dependência e flexibilidade dos relacionamentos diádicos estabelecidos a montante. No que respeita a dependência, a possibilidade de colocar encomendas a fornecedores dedicados de matérias-primas, malha e serviço de tinturaria e acabamento garante o fornecimento de produtos a partir das operações de corte e costura, onde a flexibilidade é necessária em termos de quantidades, especialização e capacidade de resposta. Estes fornecedores possuem uma gama alargada de empresas subcontratadas, fundamentalmente para as operações de confecção, que garantem assim um determinado grau de especialização e flexibilidade, ao mesmo tempo que mantêm os custos fixos em baixo. Encontrando-se numa posição extrema a montante, a empresa E16, com o objectivo de aumentar a flexibilidade e reduzir os prazos de entrega, adapta a linha de produção para cada encomenda (medida para a qual contou com a orientação da empresa cliente E12) e deu formação aos funcionários para que estejam aptos a realizar diferentes tarefas.

### 9.2.2. Projectos

No âmbito da rede de relacionamentos em análise, foram identificados os dois projectos apresentados na Tabela 9.5, que os codifica, identifica as empresas envolvidas e apresenta uma breve descrição.

**Tabela 9.5: Projectos identificados no âmbito do caso de estudo**

Projecto	Empresas										Descrição	
	E02	E04	E05	E09	E12	E13	E14	E15	E16	E41		
PR1.01					●						●	Lanhoso Invest. Desenvolvimento da central de compras (LSL), da tinturaria e acabamento (Moda 21), da tecelagem de malhas (11 Malhas) e de uma unidade de confecção em Marrocos.
PR1.02	●		●									Negociação de encomenda. Negociação conjunta de preços, custos e lucros para responder a encomenda específica.

Legenda: ● : empresa participa no projecto

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista



No âmbito da rede de relacionamentos deste caso de estudo foram identificadas diversas actividades de desenvolvimento e apresentação de produtos e colecções, as quais podem ser caracterizadas como um projecto. No entanto, estas actividades são realizadas pela própria empresa, apesar de receberem e incorporarem informação proveniente de outros actores, como fornecedores e o próprio cliente.

Com o objectivo de complementar a informação apresentada na Tabela 9.5, foram criadas as fichas de projecto apresentadas na Tabela 9.6 e na Tabela 9.7.

**Tabela 9.6: Ficha do projecto Lanhoso Invest**

<b>Referência</b>	PR1.01
<b>Objectivo</b>	Criar vantagem competitiva a partir de uma rede de empresas
<b>Descrição</b>	No âmbito do Lanhoso Invest foi desenvolvida uma sociedade que agregou diversas empresas. Com base nos interesses dessas empresas foram desenvolvidas outras unidades de negócio com o objectivo de responder às necessidades, mas com investimentos partilhados por todas as empresas.
<b>Prazo</b>	Não determinado
<b>Gestor do projecto</b>	Lanhoso Invest, S.G.P.S.
<b>Resultados</b>	Desenvolvida uma rede de empresas com actividades diferenciadas, a qual evoluiu no sentido da especialização dos sectores têxtil e de vestuário

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

A rede de relacionamentos resultante do projecto Lanhoso Invest é constituída pelas empresas Baptista & Soares (E12), Belisotex e Carvitex, que detêm diversas empresas associadas directamente com a actividade no sector têxtil e de vestuário. Com base na perspectiva da empresa Baptista & Soares (E12), entre os diversos resultados desta iniciativa são de salientar os seguintes: (i) através das novas unidades de produção, é possível apresentar, sugerir e coordenar novos desenvolvimentos do produto em diversas áreas; (ii) através da central de compras, permite aceder e adquirir materiais a preços e com condições mais competitivas do que a generalidade das empresas; (iii) redução nos custos fixos da empresa, resultado da diminuição de necessidade de recursos humanos; (iv) maior focalização dos recursos humanos da empresa nas actividades que acrescentam maior valor, resultado da menor dispersão em actividades que passaram a ser subcontratadas; (v) capacidade de em conjunto desenvolver negócios que em separado seria impossível, aumentando a capacidade de resposta às necessidades dos clientes (ex.: instalação de uma linha de produção em Marrocos para o fabrico de produtos de gama baixa); (vi) permite à empresa avaliar melhor a sua posição competitiva em relação a outras empresas, na medida em que existe uma maior

interacção com outras empresas do sector; (vii) maior interacção que resulta em novas ideias, novas iniciativas e perspectivas, as quais contribuem para o desenvolvimento da empresa; (viii) permite abranger uma gama de mercados mais vasta e satisfazer mais encomendas, com base nas diversas estruturas montadas no âmbito das parcerias; e (ix) regista-se um aumento do peso negocial da empresa (com reflexos nos preços e prazos de entrega) e da capacidade de resposta, assim como o acesso a uma maior abrangência de produtos para importar em quantidades elevadas.

**Tabela 9.7: Ficha do projecto de negociação conjunta**

<b>Referência</b>	PR1.02
<b>Objectivo</b>	Responder às especificações do cliente
<b>Descrição</b>	Negociação em conjunto dos preços, custos e condições de concretização de uma encomenda específica
<b>Prazo</b>	Tempo de resposta ao cliente
<b>Gestor do projecto</b>	Luís Andrade (E02)
<b>Resultados</b>	Resposta às necessidades do cliente

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

O projecto PR1.02 é significativamente menos abrangente do que o projecto previamente apresentado. Efectivamente, neste caso existe uma agregação de recursos e um esforço comum que é desenvolvido de forma pontual para responder a uma necessidade muito concreta: satisfazer os requisitos de uma determinada encomenda de um cliente. A dimensão inter-organizacional surge da inexistência de recursos e soluções de subcontratação suficientes para ser possível a uma empresa conseguir apenas responder aos requisitos propostos. Por conseguinte, desta situação surge uma negociação e partilha de informação e recursos entre os intervenientes, nomeadamente: Luís Andrade (E02), Gico (E05) e Malhas Carregal. Como resultado deste esforço conjunto, foi possível responder às necessidades deste cliente específico.

### 9.2.3. Rede de relacionamentos

A rede de relacionamentos em análise está representada na Figura 8.3 (Secção 8.4), sendo construída com base na ligação directa ou indirecta ao Grupo Inditex (E01), por parte de todos os actores, podendo esta ligação ser estabelecida através das diversas marcas de vestuário do grupo espanhol (ex.: Zara, Bershka, Pull & Bear, Massimo

Dutti). A Tabela 9.8 apresenta a caracterização resumida da posição de cada empresa na rede de relacionamentos.

**Tabela 9.8: Caracterização da posição na rede de relacionamentos**

<b>Empresa</b>	<b>Caracterização da posição na rede de relacionamentos</b>
E01	O Grupo Inditex ocupa a posição mais a jusante na rede de relacionamentos, servindo como ponto de partida para o estabelecimento dos relacionamentos directos e indirectos que compõem a rede de relacionamentos.
E02	A Luís Andrade é responsável por subcontratar todas as operações a montante do fornecimento de malha acabada a empresas de confecção. A empresa fornece confecções, localizadas em Portugal e na Galiza, que trabalham directamente para o Grupo Inditex (E01).
E04	A rede de relacionamentos da Comdipunt foi construída com base no objectivo de satisfazer as necessidades do Grupo Inditex (E01), o principal cliente da empresa. A Comdipunt está integrada na rede de fornecimento como um dos principais fornecedores do retalhista espanhol.
E05	A Gico é uma empresa de tingimento e acabamento que trabalha em regime de subcontratação, e entre os clientes encontram-se empresas que trabalham directa (i.e., E04) e indirectamente (i.e., E02) com o Grupo Inditex (E01).
E09	A Miguel Oliveira fornece produtos químicos e auxiliares, estando indirectamente ligada à rede de fornecimento do Grupo Inditex (E01) através dos clientes (como é o caso da empresa E05).
E12	A Baptista & Soares trabalha directamente como fornecedor (recorrendo à subcontratação) para diversas marcas de vestuário de gama média a alta, entre as quais se encontram a Massimo Dutti (linhas mais altas da marca) e a Zara, ambas pertencentes ao Grupo Inditex (E01).
E13	A empresa Ramiro & Carvalho trabalha directamente como fornecedor (recorrendo à subcontratação) para diversas marcas de vestuário de gama baixa e média do Grupo Inditex (ex.: Bershka, e Zara).
E14	A FModa trabalha directamente como fornecedor (recorrendo à subcontratação) para diversas marcas de vestuário de gama baixa a alta, entre as quais se encontram diversas marcas do Grupo Inditex (i.e., Bershka, Massimo Dutti, Stradivarius, Zara).
E15	A Gierlings Velpor trabalha a jusante com diversos grandes retalhistas de vestuário (considerando a linha “garments”), e entre os clientes de grande dimensão (mais de 100.000 m por ano), encontra-se o Grupo Inditex (E01).
E16	A Céu Silva Confecções encontra-se na posição quase extrema da rede de fornecimento de vestuário, trabalhando com dois clientes: Baptista & Soares (E12) e Ramiro & Carvalho (E13), através dos quais está indirectamente ligada ao Grupo Inditex.
E41	A Moda 21 é uma empresa de tinturaria e acabamentos têxteis detida na íntegra por três empresas (que possuem uma produção cativa de 60%) entre as quais se encontra a Baptista & Soares (E12), através da qual se encontra indirectamente ligada ao Grupo Inditex (E01).

Fonte: Autor, com base em informação recolhida por entrevista

Com base nesta rede, salienta-se o conjunto composto pelas empresas com relacionamentos directos com o Grupo Inditex, nomeadamente as empresas: E04, E12, E13, E14 e E15. O Apêndice III apresenta a caracterização detalhada da posição de cada uma das empresas na rede.

A Tabela 9.9 caracteriza o posicionamento de cada um dos actores na rede de relacionamentos, classificando-os ao nível das interacções e do posicionamento. Conforme foi exposto na Secção 6.3.1, as interacções são caracterizadas ao nível da base de interacção (em função da posição na rede de fornecimento) e formato da interacção (mais vocacionada para o mercado ou para a cooperação), enquanto o

posicionamento é caracterizado ao nível do poder que exerce na rede e da atractividade na rede, ao nível de valor e exclusividade como parceiro.

**Tabela 9.9: Caracterização do posicionamento na rede de fornecimento de vestuário**

Empresa	Dimensões de análise da rede de relacionamentos					
	Interacções			Posicionamento		
	Base	Formato		Poder	Atractividade	
		Mercado	Cooperação		Valor	Exclusividade
E01	Cliente	++	+/-	++	++	++
E02	Sub-fornecedor	+/-	++	+	+	-
E04	Fornecedor	++	-	+	+	+
E05	Sub-fornecedor	+/-	++	-	+	-
E09	Sub-fornecedor	+	+	-	+	-
E12	Fornecedor	+	+/-	+	+	+
E13	Fornecedor	+	+	+	n.d.	-
E14	Fornecedor	++	-	+	+	-
E15	Fornecedor	++	-	+	++	++
E16	Sub-fornecedor	-	++	-	+	-
E41	Sub-fornecedor	+	+	-	+	-

Legenda: ++ : elevado; + : alto; positivo; - : negativo ou sem efeito; n.d.: não determinado

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

A descrição apresentada na Tabela 9.8, complementada com a análise exposta na Tabela 9.9 e a informação contida no Apêndice III, evidencia o esforço desenvolvido no sentido de conseguir responder às exigências sentidas na generalidade das empresas, nomeadamente: sazonalidade da procura; incerteza da procura; prazos de entrega curtos; diminuição dos preços (com implicação ao nível da necessidade de diminuir custos) e interdependência. Para lidar com estas exigências, as empresas adaptaram-se no sentido de: aumentar o valor acrescentado do produto fornecido (incorporando mais a componente de design e a componente tecnológica); aumentar a capacidade de resposta (criando dependência a montante e procurando gerar autonomia ao nível dos fornecedores, garantindo a capacidade de entrega); e diminuir a incerteza (procurando encontrar formas de diminuir o efeito da sazonalidade).

### **9.3. Análise dos constructos**

As secções seguintes apresentam os dados organizados em função dos quatro constructos que compõem o modelo teórico apresentado no Capítulo 5, nomeadamente: actores, actividades e recursos (Subsecção 9.3.1), capacidade de cooperação (Subsecção 9.3.2), cooperação estratégica (Subsecção 9.3.3) e capacidade competitiva (Subsecção 9.3.4)

#### **9.3.1. Actores, actividades e recursos**

Conforme foi exposto na Secção 5.4 e de acordo com o apresentado na Tabela 6.5 (p. 93), a categoria de análise “actores, actividades e recursos” encontra-se dividida em três subcategorias de análise, nomeadamente: actores, actividades e recursos.

A Tabela 9.10 apresenta os recursos que foram identificados como estando associados com as actividades inter-empresariais das diversas empresas que fazem parte da rede de relacionamentos do caso de estudo.

**Tabela 9.10: Identificação dos recursos envolvidos nas unidades de análise**

Unidade de Análise		Recursos						
		F	H	Fi	L	O	I	R
Diáde	E01/E04	●	-	●	-	-	-	-
	E01/E12	●	-	●	-	-	●	-
	E01/E13	●	-	●	-	-	●	-
	E01/E14	●	-	●	-	-	●	-
	E01/E15	●	-	●	-	-	●	-
	E02/E05	●	-	●	-	-	●	-
	E04/E05	●	-	●	-	-	●	-
	E05/E09	●	-	●	-	-	●	-
	E12/E16	●	-	●	-	●	●	-
	E12/E41	●	-	●	●	-	●	-
	E13/E16	●	-	●	-	-	●	-
Projecto	PR1.01	●	●	●	●	●	●	●
	PR1.02	●	-	●	-	-	●	●

Legenda: F: físicos; H: humanos; Fi: financeiros; L: legais; O: organizacionais; I: informacionais; R: relacionais; ● : verifica-se a troca ou a partilha do recurso; - : não foi verificada a troca ou a partilha do recurso.

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Com base na informação apresentada na Tabela 9.10, é de salientar com destaque o projecto PR1.01 ao nível dos recursos partilhados pelas empresas envolvidas, bem como o projecto PR1.02, mas neste caso a uma escala muito inferior à registada no anterior.

Sob o ponto de vista dos actores envolvidos nos relacionamentos inter-organizacionais e as actividades que desempenham, estes estão dependentes da estrutura da empresa, da organização interna, do mercado em que trabalham e da própria abordagem ao mercado. Existem pois diversos actores envolvidos na rede de relacionamentos inter-organizacional, mas importa identificar os que desempenham um papel activo na contribuição para o desenvolvimento da capacidade competitiva da empresa. A Tabela 9.11 identifica os diversos actores associados ao desenvolvimento inter-organizacional de cada uma das empresas que pertencem ao caso de estudo, sendo identificada a actividade que desempenham em função da unidade de análise que se encontra em causa. Na unidade de análise empresa, está identificada na Tabela 9.11 a intervenção de cada um dos actores nos relacionamentos inter-organizacionais. Nas unidades de análise diáde e projecto, são identificados os actores intervenientes e as actividades que desempenham em cada relacionamento específico.

**Tabela 9.11: Identificação dos actores e das actividades**

Unidade de Análise		Actores e actividades				
		E	Cl	Ag	As	For
Empresa	E02	C A	I A	-	-	I
	E04	I C A	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	E05	I C A	I A	-	-	-
	E09	I C A P	I A	-	-	-
	E12	I C A P	I A	-	-	-
	E13	I C A	I A	I	-	-
	E14	I C A P	-	-	-	-
	E15	I C A P	I	-	-	-
	E16	I C A	C	n.a.	n.a.	n.a.
	E41	I C A	I A	-	-	-
Diade	E01/E04	-	I C A	-	-	I C P
	E01/E12	-	I C A P	-	-	I C P
	E01/E13	-	C A	-	-	I C P
	E01/E14	-	C A	-	-	I C P
	E01/E15	-	I C A P	-	-	I C A P
	E02/E05	-	I C A P	-	-	I P
	E04/E05	-	I C A	-	-	P
	E05/E09	-	I C A	-	-	I P
	E12/E16	-	I C A P	-	-	P
	E12/E41	-	I C A P	-	-	C P
	E13/E16	-	I A	-	-	P
Projecto	PR1.01	I C A	I	-	-	-
	PR1.02	I C A P	I	-	-	I C A

Legenda: E: empresa; Cl: cliente; Ag: agente; As: associação industrial; For: fornecedor; C: coordenação; P: participação; I: iniciação; A: aprovação; - : não foi verificada a intervenção do actor em causa; n.a.: não aplicável.

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

No âmbito do caso de estudo e considerando os dados apresentados na Tabela 9.11, salienta-se o papel da direcção no âmbito da iniciação, aprovação e controlo ao nível do desenvolvimento inter-organizacional, que está evidente nas três unidades de análise. Para além do papel exercido pela direcção enquanto actor, salienta-se também o caso do design na participação e do cliente na iniciação e aprovação.

### 9.3.2. Capacidade de cooperação

Com o objectivo de caracterizar a “capacidade de cooperação” no âmbito da rede de relacionamentos do actual caso de estudo, conforme foi exposto na Secção 5.4 e de acordo com o previsto na Tabela 6.5 (p. 93), são analisadas as seguintes variáveis associadas com a capacidade de cooperação da empresa: iniciativas de cooperação, barreiras, incentivos, resultados da cooperação e evolução.

Para cada uma das empresas da rede, a Tabela 9.12 identifica a percepção da evolução da cooperação no sector, as iniciativas de cooperação desenvolvidas e os respectivos resultados e a avaliação da capacidade de cooperação empresa.



**Tabela 9.12: Iniciativas de cooperação do caso no fornecimento de vestuário**

Emp.	Evol.	Iniciativas de cooperação e resultados	Capacidade de cooperação
E02	-	Acesso privilegiados aos recursos do fornecedor. Negociação conjunta de encomendas.	+
E04	+	Esforço no sentido de dar prioridade aos fornecedores que estão mais dependentes da empresa, ou que possuem uma maior percentagem de recursos alocados ao fornecimento das necessidades da Comdipunt, resultando em maior estabilidade da rede de relacionamentos e melhor capacidade de resposta. Esforço no sentido de conjugar as necessidades da empresa com as características do fornecedor.	+ / -
E05	n.d.	Discussão de problemas em conjunto, resultando na resolução de problemas que a empresa enfrenta.	+
E09	n.d.	n.d.	+ / -
E12	n.d.	Desenvolvimento de empresas em parceria (PR1.01), resultando no acesso privilegiado a recursos e a conhecimento e na redução dos recursos que estão sob o encargo da empresa. Disponibilidade para dispensar recursos. Apoio ao desenvolvimento dos fornecedores, permitindo uma melhor capacidade de resposta às necessidades da empresa.	++
E13	-	Existe um apoio em situações esporádicas onde é necessário ajudar outra empresa, mesmo concorrente. A empresa beneficia de contributos de actores externos no desenvolvimento do produto nas malhas e de sugestões para desenvolver o produto ou acabamentos para o mesmo.	+ / -
E14	n.d.	Considerando as exigências colocadas aos fornecedores, existe uma atitude de compensação em relação aos esforços que lhes são exigidos.	-
E15	-	Partilha de conhecimento com o cliente ao nível do desenvolvimento do produto, mercado e abordagem ao mercado. Resulta em mais e melhores contributos para o desenvolvimento do produto, e promoção da melhoria do serviço fornecido pela empresa. Acesso privilegiado aos recursos do fornecedor e desenvolvimento da capacidade de resposta do mesmo, para responder às necessidades da empresa. Resultando em maior empenho no desenvolvimento do produto fornecido, ou por parte do fornecedor.	+ / -
E16	n.d.	Partilha de recursos físicos e conhecimento com outras empresas concorrentes, resultando no acesso recíproco a soluções ao nível de recursos e de conhecimentos por parte de outras empresas.	++
E41	n.d.	Partilha de informação, discussão de soluções para problemas e contributos para o desenvolvimento do serviço e do produto, com os fornecedores de corantes e produtos químicos e auxiliares. A empresa acede a informação actualizada sobre produtos e contributos para a resolução de problemas.	+

Legenda: ++ : empresa considerada como possuindo uma elevada capacidade de cooperação; + : empresa considerada como possuindo uma capacidade de cooperação positiva / evolução positiva da cooperação no sector; - : empresa considerada como possuindo uma menor capacidade de cooperação / evolução negativa da cooperação no sector; +/- : evidência dúvida sobre qual a classificação a atribuir; n.d.: não determinado, sem informação suficiente para poder classificar

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

No âmbito do caso de estudo em análise, foram identificados diversos incentivos e barreiras ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação entre as empresas da rede de relacionamentos. Relativamente aos incentivos que fomentam o desenvolvimento de relacionamentos de cooperação ou que motivam as empresas a considerar esta opção,

foram identificados os apresentados na Tabela 9.13 (que resulta da simplificação da tabela apresentada no Apêndice III) no âmbito do actual caso de estudo.

**Tabela 9.13: Incentivos ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação**

Incentivos	Empresas									
	E02	E04	E05	E09	E12	E13	E14	E15	E16	E41
Confiança entre os actores	●			●	●		●			●
Capacidade de diálogo, entendimento e reconhecimento	●		●						●	
Ausência de resposta adequada ou de soluções alternativas no mercado					●			●		
Necessidade para fazer face à concorrência crescente				●		●				
Opção que mantém a empresa focalizada nas suas competências chave					●			●		
Promoção e persistência no esforço conjunto para encontrar soluções			●						●	
Reconhecimento das vantagens da cooperação inter-organizacional	●				●					
Redução de custos fixos através da subcontratação, ou da repartição de custos por diversos actores					●			●		
Disponibilidade				●						
Existência de regras claras e de uma estrutura organizativa sólida					●					
Necessidade de encontrar resposta a um requisito ou exigência por parte do cliente								●		
Proximidade cultural entre os parceiros								●		
Transparência nos negócios desenvolvidos	●									

Legenda: ● : indica que a empresa identificou o incentivo

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Entre os diversos incentivos ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação, o que apresenta uma maior relevância é a “confiança entre os actores”, seguido pela “capacidade de diálogo, entendimento e reconhecimento”. Para além destes dois incentivos, existem diversos com igual relevância, sendo de salientar a orientação no sentido da redução de custos, necessidade de encontrar uma solução e o facto de permitir focalizar a empresa nas suas competências principais.

No que se refere a barreiras, foram identificadas as apresentadas na Tabela 9.14 (que resulta da simplificação da tabela apresentada no Apêndice III).

**Tabela 9.14: Barreiras ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação**

Barreiras	Empresas									
	E02	E04	E05	E09	E12	E13	E14	E15	E16	E41
Falta de abertura, cultura ou conhecimento sobre o desenvolvimento de iniciativas de cooperação	●			●	●	●			●	●
Perda ou inexistência (consubstanciada ou apenas intrínseca) de confiança entre os actores	●				●			●	●	
Não privilegiar uma relação a longo prazo (optando eventualmente por um negócio pontual)		●						●		●
Elevada agressividade (ex.: traduzida no exercício de poder) resultado da pressão que é exercida a jusante						●			●	
Elevada rivalidade e concorrência que é por vezes desleal						●	●			
Incapacidade de responder (ou dar prioridade) às necessidades da empresa (ex.: prazos de entrega)		●								
Evitar a dependência da empresa a vários níveis					●					
Evitar iniciativas que possam levar ou originar perdas de poder, ou o intuito de evitar perder o poder	●									
Falta de dimensão do mercado nacional para pensar o desenvolvimento de parcerias (impede o arranque)			●							
Falta de organização									●	
Falta de reciprocidade nos relacionamentos (ex.: não partilhar informação)									●	
Privilegiar a procura de soluções já existentes no mercado							●			
Privilegiar dos interesses próprios em detrimento de interesses comuns (cultura individualista)								●		
Proximidade cultural entre os actores								●		
Preservar o conhecimento e as competências da empresa										●
Elevada diversificação nas actividades de cooperação					●					

Legenda: ● : indica que a empresa identificou a barreira

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Com base nos dados apresentados na Tabela 9.14, o factor que a maioria das empresas considerou como sendo uma barreira à cooperação é a falta de cultura ou de conhecimento em relação a este tipo de iniciativas. Imediatamente a seguir, a falta de confiança sobressai claramente, tendência que se encontra em sintonia com os factores promotores da capacidade de cooperação, onde a confiança surge no topo das prioridades.

### 9.3.3. Cooperação estratégica

No âmbito da rede de relacionamentos em análise, considera-se que existe uma rede de cooperação estratégica, como resultado do projecto Lanhoso Invest (PR1.01), na qual está envolvida a empresa Baptista & Soares (E12). Para além deste caso concreto, não foram identificadas outras iniciativas que possam ser classificadas dentro deste âmbito.

A Baptista & Soares desenvolveu iniciativas estratégicas conjuntas, com duas empresas do sector de vestuário (projecto PR1.01). As iniciativas envolveram a criação de unidades de produção e serviços, nomeadamente: central de compras (LSL), tinturaria e acabamento (Moda 21), tecelagem de malhas (11 Malhas) e uma unidade de confecção em Marrocos. Como resultado destas iniciativas, foram promovidas as áreas de desenvolvimento do produto e promoção comercial.

De forma a manter-se competitiva, a empresa considerou necessário controlar os processos de tinturaria e acabamento, de forma a assegurar a "evolução do artigo". Desta forma, a empresa consegue fornecer um produto com maior valor acrescentado. Ao nível da promoção comercial, a empresa utiliza o acesso privilegiado a recursos adicionais para promover a sua oferta e capacidade de resposta junto dos clientes actuais e potenciais. A empresa utiliza os desenvolvimentos realizados no produto, por intermédio do acesso directo a recursos físicos, para cativar o cliente e fornecer produtos com valor acrescentado. Por outro lado, a empresa utiliza o acesso à unidade de produção de Marrocos (detida em parceria), para alargar a oferta e fomentar a sua capacidade de resposta em termos de preços.

No que se refere aos resultados derivados das iniciativas conjuntas, salienta-se: acesso privilegiado a recursos físicos, informacionais e relacionais; maior poder de negociação junto de fornecedores e clientes; e redução nos encargos com recursos humanos.

O acesso a recursos físicos adicionais (i.e., meios de produção de tinturaria e tecelagem), veio capacitar a empresa a acompanhar directamente as actividades de produção. O acesso aos recursos foi conseguido sem a necessidade de um investimento elevado por parte da empresa, nem a necessidade de uma situação de compromisso através da aquisição de equipamentos obsoletos. O acesso à tinturaria veio permitir à empresa controlar as actividades de desenvolvimento do próprio produto, assegurar a realização dos tratamentos requeridos e diminuir a pressão exercida pelo factor preço. A manutenção dos recursos físicos adicionais, como no caso da linha de produção detida

em Marrocos, é partilhada pela empresa e pelos parceiros. O acesso a recursos informacionais e relacionais surge do envolvimento acrescido com outras empresas do sector de vestuário.

O maior poder de negociação junto dos fornecedores (i.e., através da central de compras), veio possibilitar que a empresa beneficie da redução nos preços e diminuição nos prazos de entrega. Através da central de compras, a empresa beneficia ainda do acesso a recursos informacionais sobre fornecedores e oferta, sem necessitar de adjudicar recursos humanos da própria empresa. O maior poder de negociação junto dos clientes foi conseguido através dos recursos físicos adicionais que a empresa possui, os quais lhe permitem apresentar propostas de novos produtos e negociar soluções para um vasto leque de necessidades dos clientes.

A redução nos recursos humanos directamente suportados pela empresa, veio evitar custos fixos acrescidos. A partilha das actividades de aprovisionamento, veio originar a menor dispersão dos recursos humanos da empresa em actividades acessórias, como a pesquisa de fornecedores.

#### 9.3.4. Capacidade competitiva

Conforme foi exposto na Secção 5.4 e de acordo com o apresentado na Tabela 6.5 (p. 93), a categoria de análise “capacidade competitiva” encontra-se dividida em três subcategorias de análise, nomeadamente: factores promotores, factores inibidores e resultados.

Com base nos factores identificados como promotores da capacidade competitiva das empresas que fazem parte da rede de relacionamentos do fornecimento de vestuário, a Tabela 9.15 apresenta (com base na tabela apresentada no Apêndice III) uma condensação desses mesmos factores (seleccionados com base na relevância percebida e na transversalidade) e caracteriza cada uma das empresas em função da percepção sobre a capacidade da empresa para responder a esse factor. A tabela contida no Apêndice III apresenta os factores promotores identificados, relacionando-os com as empresas que valorizam esse factor, assim como a unidade de análise associada com a concretização desse factor de promoção da capacidade competitiva. Nos casos em que não existe informação suficiente para conseguir caracterizar a empresa, não é atribuída uma classificação.

**Tabela 9.15: Caracterização da capacidade de resposta das empresas**

Factor promotor	Classificação									
	E02	E04	E05	E09	E12	E13	E14	E15	E16	E41
Confiança e persistência nos relacionamentos inter-organizacionais	+	+	++	+	++	-	-	+	+	+
Adaptação e capacidade de resposta dos fornecedores às exigências e necessidades da empresa	++	++	+	n.d.	++	+	+	++	n.a.	++
Capacidade e competências ao nível do desenvolvimento e promoção do produto	+	-	+	+	++	+	++	++	-	+
Capacidade de resposta em termos de prazos	++	++	+	n.d.	++	++	++	+	++	+
Capacidade de resposta em termos de preços	+	++	+	+	++	+	+	+	+	+
Capacidade de resposta em termos de volume	n.d.	++	+	n.d.	++	+	+	++	-	+

Legenda: ++: empresa considerada como possuindo uma elevada capacidade de resposta ao factor; +: empresa considerada como possuindo uma capacidade de resposta ao factor positiva; -: empresa considerada como possuindo uma menor capacidade de resposta ao factor; n.d.: não existem dados suficientes para realizar uma caracterização; n.a.: não aplicável.

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Com base na análise da Tabela 9.15, a empresa E12 foi caracterizada como possuindo uma capacidade de resposta elevada aos seis factores promotores da capacidade competitiva. Nesta análise, salientam-se ainda as empresas E04 e E15. Verifica-se, no caso de E12, que a resposta positiva aos factores promotores da capacidade competitiva está em parte associada às iniciativas de cooperação nas quais a empresa está envolvida. Esta situação é particularmente visível no desenvolvimento do produto e na capacidade de resposta em termos de prazo, volume e preço.

A Tabela 9.16 foi desenvolvida com base na agregação da selecção dos factores inibidores considerados como possuindo um maior impacto e tem por objectivo classificar a susceptibilidade de cada uma das empresas da rede ao factor em causa. Nos casos em que não existe informação suficiente para conseguir caracterizar a empresa, não é atribuída uma classificação.

**Tabela 9.16: Caracterização do nível de susceptibilidade da empresa**

Factor inibidor	Classificação									
	E02	E04	E05	E09	E12	E13	E14	E15	E16	E41
Esmagamento dos preços, resultado da concorrência de países com preços de mão-de-obra mais baixos	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+
Prazos de entrega muito curtos e necessidade de capacidade de resposta rápida	+	++	+	++	++	++	++	++	+	+
Elevada concorrência (e eventualmente rivalidade) entre empresas da região e do sector	+	-	-	-	+	-	-	++	-	+
Deslocação da produção para o exterior do país com diminuição do volume das encomendas colocadas nas empresas portuguesas	++	-	-	-	++	-	+	++	-	+
Exercício de pressão por parte do cliente, recorrendo à relação de dependência que existe	+	-	+	+	+	-	-	++	-	-
Maior exigência (ex.: na investigação e desenvolvimento do produto)	+	-	+	+	++	+	+	++	-	+
Diminuição da margem de lucro das empresas	+	+	+	+	+	+	+	+	-	n.d.
Legenda: ++: empresa considerada como possuindo uma elevada capacidade de resposta ao factor; +: empresa considerada como possuindo uma capacidade de resposta ao factor positiva; -: empresa considerada como possuindo uma menor capacidade de resposta ao factor; n.d.: não existem dados suficientes para realizar uma caracterização; n.a.: não aplicável.										

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Com base na análise da Tabela 9.16, salientam-se as empresas E12 e E15 ao nível da menor propensão ao risco associado com os factores inibidores da capacidade competitiva. Em sentido inverso, a empresa E16 foi considerada como a mais permeável aos factores inibidores.





## **10. Caso de estudo no têxtil e vestuário**

### **10.1. Introdução**

O presente capítulo apresenta a análise individual do caso de estudo desenvolvido na rede de relacionamentos de empresas com actividades nos sectores têxtil e vestuário. A rede de relacionamentos deste caso, que foi previamente apresentada na Secção 8.5, engloba empresas com actividades em diversas áreas e que se relacionam entre si no desenvolvimento dessas mesmas actividades. A Secção 10.2 apresenta a análise dos dados com base nas unidades de análise: díade, projecto, e rede de relacionamentos. Na Secção 10.3 é apresentada a análise dos dados com base nos constructos do modelo de cooperação inter-organizacional. A análise apresentada neste capítulo, é apoiada e complementada pela informação contida no Apêndice IV – Caso no têxtil e vestuário.

### **10.2. Unidades de análise**

Esta secção é composta por três subsecções, sendo cada uma delas dedicada à análise dos dados de uma unidade de análise específica. Por conseguinte, são desenvolvidas as seguintes unidades de análise: relacionamentos diádicos (Subsecção 10.2.1), projectos (Subsecção 10.2.2) e rede de relacionamentos (Subsecção 10.2.3).

O caso de estudo tem por base uma rede de relacionamentos composta por oito empresas que desenvolvem a sua actividade nos sectores têxtil e do vestuário. O caso engloba ainda a análise de seis díades e dois projectos. A Tabela 10.1 quantifica e especifica as unidades de análise, incluindo a unidade de análise empresa (previamente abordada na Secção 8.5, p. 140).

**Tabela 10.1: Unidades de análise do caso no têxtil e vestuário**

Unidade de Análise	Dimensão	Descrição da unidade de análise
Empresa	8	E24: NaturaPura Ibérica – Produção e Comércio de Produtos Naturais, S.A. E25: Babex – Alfredo José Ribeiro Fernandes & Filhos, Lda. E26: A. Ferreira e Filhos, Lda. E27: Vamaltex – Comércio de Têxteis, Lda. E30: Impetus Portugal, S.A. E31: A. Sampaio & Filhos – Têxteis, S.A. E32: Têxtil Tearfil, S.A. (António de Almeida e Filhos) E34: ARCOtêxteis, S.A.
Díade	6	E24/E25; E24/E26; E24/E27; E30/E32; E30/E34; E31/E32
Projecto	2	PR2.01: Desenvolvimento conjunto de novos produtos PR2.02: Childrens Fashion from Portugal
Rede	1	Rede de relacionamentos desenvolvida com base em empresas com actividade na indústria têxtil e de vestuário.

Fonte: Autor

### 10.2.1. Relacionamentos diádicos

A Tabela 10.2 apresenta a descrição resumida dos seis relacionamentos diádicos que foram analisados no âmbito do caso de estudo. A tabela identifica cada uma das díades e apresenta a caracterização das actividades inter-organizacionais que estão associadas. No Apêndice IV – Caso no têxtil e vestuário encontra-se a descrição detalhada dos relacionamentos diádicos que compõem o caso de estudo.

**Tabela 10.2: Relacionamentos diádicos do caso no têxtil e vestuário**

Díade	Actividades inter-organizacionais
E24/E25	A Babex (E25) é uma empresa fornecedora da Natura Pura (E24). O relacionamento é considerado próximo e especial, resultado em parte das especificidades do produto da Natura.
E24/E26	A empresa A. Ferreira (E26) é fornecedora da Natura Pura (E24). As empresas partilham informação sobre as necessidades de clientes e o desenvolvimento conjunto de produtos.
E24/E27	A Vamaltex (E27) é fornecedora de cobertores para a Natura Pura (E24). A Vamaltex apresenta propostas de design para cobertores e desenvolvem em alguns casos o design em conjunto, sendo estes produtos exclusivos da Natura Pura
E30/E32	Existe um relacionamento de longa data, caracterizado pela mútua abertura e envolvimento da Tearfil (E32) no desenvolvimento do produto Impetus (E30) com fibras especializadas. A Impetus é considerada um cliente privilegiado da Tearfil.
E30/E34	O relacionamento entre as duas empresas baseia-se no fornecimento de fio em cru e tingido por parte da Arco Têxteis (E34) para a Impetus (E30).
E31/E32	A Tearfil (E32) é considerada como “um dos parceiros privilegiados” da A. Sampaio (E31), servindo de ligação aos fornecedores de fibras e aos clientes. As empresas partilham informação sobre produtos com potencial interesse, onde investem frequentemente em sintonia.

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Conforme foi exposto na Secção 6.3.1, os relacionamentos diádicos são analisados com base nas seguintes unidades de análise: base do relacionamento, grau de interacção entre os actores, formato do relacionamento, poder da empresa, atractividade dos actores, valor como parceiro e exclusividade. A Tabela 10.3 apresenta a análise das seis díades no que respeita as interacções e o posicionamento relativo dos respectivos actores.

**Tabela 10.3: Classificação dos relacionamentos diádicos**

Díade (A / B)	Dimensões de análise dos relacionamentos diádicos												
	Interacções							Posicionamento					
	Base (A / B)	Grau (A / B)		Formato				Poder		Atractividade			
				Mercado		Cooperação				Valor		Exclusividade	
A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
E24/E25	C / F	++	++	+/-	+/-	++	++	+	+/-	++	+	++	+/-
E24/E26	C / F	+	+	+/-	+/-	+	+	+	+/-	++	+	++	+/-
E24/E27	C / F	+	+	+	+	+/-	+/-	+	+	++	++	++	+
E30/E32	C / F	+	++	+	+	++	++	++	++	++	++	++	+
E30/E34	C / F	+/-	+/-	+	+	+/-	+/-	++	++	++	++	++	+/-
E31/E32	C / F	++	++	+	+	++	++	+	++	+	++	+/-	+

Legenda: C: Cliente; F: Fornecedor; ++ : elevado; + : alto; +/- : positivo; - : negativo ou sem efeito

Fonte: Auto, com base nos dados recolhidos por entrevista

Com base na análise apresentada na Tabela 10.3, verifica-se um equilíbrio generalizado ao nível das interacções, mas algum desequilíbrio no que se refere ao posicionamento dos actores que compõem as díades. As seis díades têm por base relacionamentos cliente/fornecedor. No que se refere ao grau de interacção, salientam-se pela positiva as díades E24/E25 e E31/E32, nas quais foi visível um nível elevado de interacção. Foram identificadas medidas de cooperação em três díades, nomeadamente: E24/E25, E30/E32 e E31/E32. No que se refere ao posicionamento, registam-se alguns desequilíbrios ao nível da exclusividade, os quais são visíveis nas díades: E24/E25, E24/E26, E30/E32 e E30/E34.

A rede de relacionamentos é caracterizada por um certo equilíbrio ao nível dos relacionamentos que a compõem. Este equilíbrio é menos evidente na díade E30/E32, onde se verifica uma maior dependência por parte do fornecedor Tearfil (E32). Outro caso onde o equilíbrio é questionado, encontra-se na díade E31/E32, em que apesar de se tratar de uma relação cliente/fornecedor, o relacionamento é aparentemente mais

privilegiado por parte da A. Sampaio (E31), na medida em que através desta díade acede a matérias-primas com maior valor acrescentado e a potenciais clientes para produtos com maior valor acrescentado.

## 10.2.2. Projectos

No âmbito da rede de relacionamentos em análise, foram identificados os três projectos que estão apresentados na Tabela 10.4, em que é feita referência ao código do projecto, às empresas envolvidas no respectivo projecto e apresentada uma descrição do projecto em causa.

**Tabela 10.4: Projectos identificados no âmbito do caso de estudo**

Projecto	Empresas								Descrição
	E24	E25	E26	E27	E30	E31	E32	E34	
PR4.01					●	●	●		Desenvolvimento e coordenação da iniciativa Be Happy (considerar ainda a participação de: E54, E65).
PR2.01					●		●		Desenvolvimento conjunto de novos produtos e respectivas aplicações.
PR2.02	●	●	●						Childrens Fashion from Portugal. Participação conjunta em feiras e outros eventos de cariz promocional.

Legenda: ● : empresa participa no projecto

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Estes projectos foram identificados no âmbito da rede de relacionamentos, independentemente de serem ou não tratados como um projecto no âmbito da empresa ou do conjunto de empresas identificadas. Nos projectos apresentados na tabela anterior, é de salientar as actividades desenvolvidas pelas empresas: E24, E30 e E32, que participam em projectos ao nível institucional e ao nível inter-organizacional. O projecto PR4.01, envolvendo uma componente fundamentalmente técnica, encontra-se enquadrado no caso de estudo no têxtil técnico (Capítulo 12).

Para além dos projectos apresentados na Tabela 10.4, foram ainda identificados outros projectos inter-organizacionais, conforme se encontra referido na Tabela 10.5.

**Tabela 10.5: Projectos adicionais no caso de estudo**

<b>Empresa</b>	<b>Projectos identificados</b>
E24	Desenvolvimento de uma colecção de têxtil lar em conjunto com a Elle. A colecção é designada por Elle Organic
E24	Comercialização de uma linha de produtos fabricados com algodão orgânico destinada ao uso em hotelaria. Neste âmbito ocorreu também a participação da Casa Melo Alvim, unidade hoteleira onde os artigos são usados e podem ser comercializados
E30	Lançamento de um produto específico para o “dia dos namorados”
E34	Desenvolvimento de novos produtos, contando com a participação do Citeve

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Com o objectivo de complementar a informação apresentada na Tabela 10.4, foram criadas as fichas de projecto apresentadas na Tabela 10.6 (PR2.01) e Tabela 10.7 (PR2.02).

**Tabela 10.6: Ficha do projecto de desenvolvimento do produto**

<b>Referência</b>	PR2.01
<b>Objectivo</b>	Desenvolvimento do produto
<b>Descrição</b>	Foram desenvolvidos novos produtos e as respectivas aplicações
<b>Prazos</b>	De acordo com a estação prevista para apresentar o novo produto
<b>Gestor do projecto</b>	E30
<b>Resultados</b>	Novo produto desenvolvido foi incorporado na colecção da empresa

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

**Tabela 10.7: Ficha do projecto Childrens Fashion from Portugal**

<b>Referência</b>	PR2.02
<b>Objectivo</b>	Divulgação e promoção da moda infantil portuguesa
<b>Descrição</b>	O projecto envolve a participação em feiras e a promoção de marcas portuguesas junto do mercado internacional
<b>Prazos</b>	De acordo com o calendário de feiras
<b>Gestor do projecto</b>	ANIVEC/APIV
<b>Resultados</b>	Promoção das empresas e das respectivas marcas

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

O “Children’s Fashion From Portugal” foi apresentado em Junho de 2005, sob a responsabilidade da ANIVEC/APIV (Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confecção) e do ICEP Portugal (Instituto das Empresas para os Mercados Externos). Entre as acções realizadas entre 2006 e 2007, conta-se a presença em quatro edições da

feira internacional de moda infantil FIMI (Feria Internacional de la Moda Infantil y Juvenil), realizada na cidade espanhola de València. Na 61.<sup>a</sup> edição da FIMI (apresentação da colecção Primavera/Verão 2006), que decorreu entre os dias 8 e 10 de Julho, contaram-se, entre outras, com as marcas Abobrinha (Babex) e NaturaPura (NaturaPura Ibérica). A presença na 62.<sup>a</sup> edição da FIMI decorreu entre os dias 13 a 15 de Janeiro de 2006 e contou com a presença, entre outras, das marcas: Wedoble (A. Ferreira), Abobrinha (Babex) e NaturaPura (NaturaPura Ibérica). A 63.<sup>a</sup> edição da FIMI decorreu entre os dias 23 a 25 de Junho de 2006, contou com a presença, entre outras, das marcas: Wedoble (A. Ferreira), Abobrinha (Babex) e Natura Pura (NaturaPura Ibérica). Na 65.<sup>a</sup> edição da FIMI (6 e 8 de Julho de 2007), estiveram presentes, entre outras, as marcas: Abobrinha (Babex), Naturapura (Naturapura Ibérica) e Wedoble (A. Ferreira). As iniciativas que compuseram o projecto “Children’s Fashion from Portugal”, entre as quais se encontram a participação na FIMI, estão enquadradas no âmbito dos projectos “Fileira Moda 2006” (Janeiro a Agosto de 2006) e “Internacionalização da Moda 2006/2007” (Setembro de 2006 a Julho de 2007), ambos apoiados pelo PRIME (Programa de Incentivos à Modernização da Economia).

### 10.2.3. Rede de relacionamentos

A rede de relacionamentos em análise no corrente caso de estudo foi previamente apresentada na Figura 8.4 na Secção 8.5. Para cada uma das empresas que compõem o caso de estudo, a Tabela 10.8 apresenta a descrição resumida da respectiva posição na rede de relacionamentos. No Apêndice IV, é apresentada a descrição detalhada.

**Tabela 10.8: Caracterização da posição na rede de relacionamentos**

<b>Empresa</b>	<b>Descrição da rede de relacionamentos</b>
E24	A Natura Pura especializou a sua actividade nos produtos biológicos, tendo com base nesta especialização desenvolvido a sua rede de relacionamentos para responder às exigências inerentes ao próprio produto e ao conceito subjacente.
E25	A Babex é uma empresa que trabalha por encomenda e para marca própria, incorporando as actividades de corte, acabamento e embalagem, e subcontratando e gerindo a rede de subcontratados para as restantes actividades. A empresa é um fornecedor da Natura Pura (E24).
E26	A empresa A. Ferreira trabalha por encomenda e para marca própria, quer ao nível do vestuário para criança, quer ao nível de artigos para têxtil lar. A empresa é fornecedora da Natura Pura (E24) para vestuário infantil.
E27	A rede de relacionamentos da Vamaltex resultou da reconstrução da rede de relacionamentos a montante e a jusante da extinta Têxtil Macal. Foi desenvolvido um esforço no sentido de estabilizar a posição e a resposta dos fornecedores, e recuperar a confiança dos clientes.
E30	A Impetus incorpora grande parte das actividades de produção, desde a aquisição do fio até ao fornecimento do produto acabado. A empresa trabalha por encomenda e para marca própria, possuindo uma estrutura capaz de responder aos requisitos de preço, e aos de diferenciação.
E31	A empresa A. Sampaio desenvolve a sua actividade como fornecedor de malhas circulares, ocupando uma posição intermédia ao longo da rede de fornecimento. A presença em feiras veio alargar e fomentar a rede de relacionamentos.
E32	A Tearfil tem registado uma alteração significativa no produto fornecido, o qual passou de um artigo básico para um artigo com maior valor acrescentado. Esta alteração veio obrigar a uma evolução na rede de relacionamentos e a uma alteração nas interacções estabelecidas.
E34	A Arco Têxteis é uma empresa de carácter vertical, estando incorporada no Grupo Arco. Por conseguinte, os relacionamentos são desenvolvidos fundamentalmente a jusante, e a empresa tem assistido a uma acentuada concentração no número dos principais clientes.

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Com base na descrição apresentada na Tabela 10.8, a rede de relacionamentos do presente caso de estudo é caracterizada por empresas com diversas características e diferentes níveis de interacção a jusante e a montante. Por conseguinte, salienta-se a presença de empresas com carácter vertical, que incorporam grande parte dos seus processos internamente, sendo este o caso da Impetus e da Arco Têxteis. Encontram-se também empresas de média dimensão, especializadas num determinado tipo de produto, como o caso da Vamaltex, da A. Ferreira e da Natura Pura, privilegiando a marca própria. A rede engloba ainda empresas com carácter de fornecedor e com uma rede de relacionamentos desenvolvida nessa base, mas que procuram fomentar o comércio de produtos de marca própria, como é o caso da Babex, bem como de empresas com carácter de fornecimento, quer ao nível de fibras e fios, como é o caso da Tearfil, quer ao nível do fornecimento de malha, como é o caso da A. Sampaio.

De salientar ainda o facto da componente moda se encontrar patente ao longo da rede de relacionamentos, sendo um elemento que, para além de se encontrar na base do relacionamento, é desenvolvido individualmente por cada uma das empresas da rede,

situação que está patente no número de empresas que comercializam os seus produtos no retalho através de marca própria (cinco empresas das oito que compõem a rede).

A Tabela 10.9 caracteriza o posicionamento de cada um dos actores na rede de relacionamentos, classificando-os no âmbito do caso de estudo. Conforme foi exposto na Secção 6.3.1, as interacções são caracterizadas ao nível da base e formato da interacção, enquanto o posicionamento é caracterizado ao nível do poder e da atractividade (em termos de valor e exclusividade como parceiro) na rede.

**Tabela 10.9: Caracterização do posicionamento na rede do caso no têxtil e vestuário**

Empresa	Dimensões de análise da rede de relacionamentos					
	Base	Interacções		Poder	Posicionamento	
		Formato			Atractividade	
		Mercado	Cooperação			Valor
E24	Cliente (retalho)	+	+	+	++	++
E25	Fornecedor / Marca	+	+	+	+	+/-
E26	Fornecedor / Marca	+	+	+/-	+	+
E27	Fornecedor / Marca	++	-	+	+	+
E30	Cliente (retalho)	++	+	++	++	++
E31	Cliente (indústria)	+	+	+	+	+/-
E32	Fornecedor	++	+	++	++	++
E34	Fornecedor	++	+/-	++	+	++

Legenda: ++ : elevado; + : alto; +/- : positivo; - : negativo ou sem efeito

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

A rede de relacionamentos apresenta uma elevada diversidade de empresas que operam nos sectores têxtil e de vestuário, existindo uma orientação generalizada para a presença no mercado de retalho através de marca própria o que, em determinados casos (i.e., caso das empresas E24 e E30), contribui para a exclusividade e o valor da empresa na rede de relacionamentos.

### 10.3. Análise dos constructos

As secções seguintes apresentam os dados organizados em função dos quatro constructos que compõem o modelo teórico apresentado no Capítulo 5, nomeadamente: actores, actividades e recursos (Subsecção 10.3.1), capacidade de cooperação



(Subsecção 10.3.2), cooperação estratégica (Subsecção 10.3.3) e capacidade competitiva (Subsecção 10.3.4).

### 10.3.1. Actores, actividades e recursos

Conforme foi exposto na Secção 5.4 e de acordo com o apresentado na Tabela 6.5 (p. 93), a categoria de análise “actores, actividades e recursos” encontra-se dividida em três subcategorias de análise, nomeadamente: actores, actividades e recursos.

A Tabela 10.10 apresenta os recursos associados com as actividades inter-empresariais das empresas que compõem a rede de relacionamentos do caso de estudo.

**Tabela 10.10: Identificação dos recursos nas unidades de análise**

Unidade de Análise		Recursos						
		F	H	Fi	L	O	I	R
Díade	E24/E25	●		●		●	●	●
	E24/E26	●	●	●		●	●	
	E24/E27	●	●	●		●	●	
	E30/E32	●	●	●	●		●	●
	E30/E34	●		●				
	E31/E32	●	●	●	●	●	●	●
Projecto	PR2.01	●	●	●			●	●
	PR2.02	●	●	●				●

Legenda: F: físicos; H: humanos; Fi: financeiros; L: legais; O: organizacionais; I: informacionais; R: relacionais; ● : verifica-se a troca ou a partilha do recurso

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Com base na informação apresentada na Tabela 10.10, são de salientar os relacionamentos estabelecidos no âmbito das díades E30/E32 e E31/E32 na partilha de recursos, assim como no caso das díades E24/E25, E24/E26 e E24/E27. No que se refere aos projectos, salienta-se o projecto PR2.01, onde existe uma partilha mais significativa de recursos.

A Tabela 10.11 identifica os actores associados ao desenvolvimento inter-organizacional de cada uma das empresas que pertencem ao caso de estudo, sendo

identificada a actividade que desempenham em função da unidade de análise. Na unidade de análise empresa, é identificada a intervenção de cada um dos actores nos relacionamentos inter-organizacionais. Nas unidades díade e projecto, são identificados os actores e as actividades que desempenham em cada relacionamento específico.

**Tabela 10.11: Identificação dos actores e das actividades desempenhadas**

Unidade de Análise		Actores e tipo de intervenção				
		E	Cl	Ag	As	For
Empresa	E24	I C A	-	-	-	-
	E25	C P	I A	-	-	-
	E26	I C P	I A	-	I	-
	E27	I C A P	I	-	-	-
	E30	I C A P	-	-	-	P
	E31	I C A P	I A	-	-	I C P
	E32	I C A P	I A	-	-	I C P
	E34	I C A P	I A	-	-	-
Díade	E24/E25	-	A C P	-	-	P
	E24/E26	-	A C P	-	-	I P
	E24/E27	-	A C P	-	-	I P
	E30/E32	-	A C P	-	-	C P
	E30/E34	-	A C	-	-	-
	E31/E32	-	A C P	-	-	A C P
Projecto	PR2.01	I A C P	-	-	-	-
	PR2.02	P	-	-	I A C	-
Legenda: E: empresa; Cl: cliente; Ag: agente; As: associação industrial; For: fornecedor; C: coordenação; P: participação; I: iniciação; A: aprovação; - : não foi verificada a intervenção do actor em causa						

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Com base na análise da Tabela 10.11, verifica-se em grande parte das empresas que estas são responsáveis pela actividade de iniciação, bem como pelas restantes actividades consideradas, sendo ainda de destacar o papel desempenhado pelo cliente ao nível da iniciação e aprovação. Nas díades salienta-se o papel iniciador e de participação

de alguns fornecedores, bem como o maior envolvimento ao nível das actividades no caso das díades E30/E32 e E31/E32. No que se refere ao projecto, verificam-se duas situações distintas, sendo que num dos casos as actividades estão associadas às empresas (PR2.01), enquanto no outro caso estas actividades estão fundamentalmente associadas a uma associação industrial (PR2.02).

### 10.3.2. Capacidade de cooperação

Com o objectivo de caracterizar a “capacidade de cooperação” no âmbito da rede de relacionamentos do actual caso de estudo, conforme foi exposto na Secção 5.4 e de acordo com o previsto na Tabela 6.5 (p. 93), são analisadas diversas variáveis associadas com a capacidade de cooperação da empresa, nomeadamente: iniciativas de cooperação, barreiras, incentivos, resultados da cooperação e evolução.

A Tabela 10.12 identifica para cada empresa, a percepção da evolução da cooperação no sector, as iniciativas de cooperação desenvolvidas e os respectivos resultados e a avaliação da capacidade de cooperação empresa.

**Tabela 10.12: Iniciativas de cooperação do caso no têxtil e vestuário**

Emp.	Evol.	Iniciativas de cooperação e resultados	Capacidade de cooperação
E24	+/-	Comunicação e partilha de valores e objectivos com os fornecedores, resultando uma rede de relacionamentos considerada como capaz de responder às exigências de produto e de prazos, e focalizada nas prioridades da empresa de resposta e satisfação do cliente. A jusante a empresa desenvolveu diversas iniciativas de parceria com vista a promover a venda dos produtos através de diversos canais de distribuição.	++
E25	n.d.	Grande envolvimento entre a empresa e a Natura Pura, através da partilha de problemas e soluções, desenvolvimento conjunto de amostras, acesso livre à unidade de produção para acompanhar o desenrolar da encomenda. Participação em feiras em conjunto com outras empresas, no âmbito das iniciativas desenvolvidas por associações empresariais (PR2.02).	++
E26	+	Envolvimento ao nível da concepção e desenvolvimento do produto e da partilha de informação (i.e., mercado, clientes, produtos). A empresa beneficia do acesso a informação, partilha de custos, acesso mais abrangente ao mercado, e maior conhecimento do mercado.	+
E27	n.d.	Desenvolvimento do produto (quer em parceria com o fornecedor quer com o cliente). A empresa beneficia de melhor acesso ao mercado e maior vantagem junto do mercado.	+
E30	+/-	Desenvolvimento de matérias-primas em conjunto com fornecedores de fio, de corantes e produtos químicos. Desenvolvimento de parcerias com clientes, permitindo uma melhor abordagem ao mercado. Desenvolvimento de novos produtos em conjunto com outras empresas. Apoio no desenvolvimento de parcerias em mercados de interesse, através de agentes representantes e distribuidores nesse mesmo mercado.	+/-
E31	+	Recolha de informação em diversas áreas, de forma a conseguir apresentar ao cliente uma oferta diversificada e demonstrar as competências da empresa ao nível da apresentação de soluções em diversos níveis. Coordenação de actividades para cativar clientes. Desenvolvimento de iniciativas conjuntas englobando: formação, desenvolvimento, investigação, em conjunto com outra empresa (Vale de Tábuas) e com organismos sectoriais (Citeve). Desenvolvimento de produto. Desenvolvimento de amostras, quer para a própria empresa, quer para empresas da rede de relacionamentos que através dessas amostras tentam cativar clientes. Desenvolvimento de soluções ao nível do abastecimento do cliente, formas de chegar mais rapidamente ao cliente. Desenvolvimento das colecções da própria empresa. Permite o acesso a conhecimento técnico e a abordagem a clientes (ex.: marcas). Facilita a abordagem ao cliente a partir das próprias empresas que desenvolvem as fibras e os fios, ou de confecções através de agentes e que assim conseguem chegar às marcas com os acabamentos. Acesso privilegiado a informação técnica. Abordagem a marcas por parte dos fornecedores de fibras (acesso a estratégias de abordagem ao mercado com antecedência); beneficia do acesso privilegiado dos fornecedores às marcas. Capacidade de realizar novos desenvolvimentos; participação nas actividades de desenvolvimento do produto e acesso aos resultados em primeira-mão. Maior facilidade de acesso ao mercado e clientes através dos relacionamentos a montante. Melhor avaliação dos resultados dos desenvolvimentos. Participação em iniciativas de investigação e formação em novas tecnologias.	++
E32	+	Envolvimento com os fornecedores no desenvolvimento conjunto de produtos e na colocação desses produtos no mercado. Partilha de informação sobre novos produtos, em termos de dificuldades e soluções. Apresentação de novos produtos ao mercado e respectivas aplicações. Promoção dos produtos e das aplicações. As parcerias desenvolvidas com os fornecedores de novas fibras são consideradas como “uma das chaves de sucesso”.	+

E34	n.d.	Projecto com o Citeve no desenvolvimento de novos produtos, sobretudo com acabamentos especiais. Presença em feiras no âmbito das iniciativas da Selectiva Moda.	-
Legenda: ++ : empresa considerada como possuindo uma elevada capacidade de cooperação; + : empresa considerada como possuindo uma capacidade de cooperação positiva / evolução positiva da cooperação no sector; - : empresa considerada como possuindo uma menor capacidade de cooperação / evolução negativa da cooperação no sector; +/- : evidência dúvida sobre qual a classificação a atribuir; n.d.: não determinado, sem informação suficiente para poder classificar			

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

No âmbito do caso de estudo em análise, foram identificados diversos incentivos e barreiras ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação entre as empresas da rede de relacionamentos. Relativamente aos incentivos que fomentam o desenvolvimento de relacionamentos de cooperação ou que motivam as empresas a considerar esta opção, foram identificados os apresentados na Tabela 10.13 no âmbito do actual caso de estudo.

**Tabela 10.13: Incentivos ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação**

Incentivos	Empresas							
	E24	E25	E26	E27	E30	E31	E32	E34
Atractividade da empresa em relação a potenciais parceiros ou atractividade do potencial parceiro	●	●	●		●	●	●	
Maior proximidade nos relacionamentos inter-organizacionais		●	●		●	●	●	●
Dependência em relação a parceiros para a concretização da estratégia da marca	●				●			
Evitar riscos associados com a necessidade de crescimento da empresa	●			●				
Fomentar o acesso ou a aproximação a mercados ou clientes específicos					●	●		
Maior predisposição para responder às necessidades de outros actores da rede			●		●			
Necessidade de alargar a rede de relacionamentos da empresa					●	●		
Proximidade geográfica entre as empresas	●				●			
Adequação e complementaridade de objectivos e necessidades			●					
Capacidade de articulação entre as empresas que compõem a rede de relacionamentos da empresa				●				
Capacidade de resposta, cumprimento e disponibilidade para resolver os problemas					●			
Dependência de recursos externos ao nível da produção				●				
Divulgação do conceito de cooperação junto das empresas					●			
Educação, cultura e personalidade			●					
Estrutura vertical, com diversas áreas de negócio					●			
Existência de requisitos normativos que implicam a maior proximidade nos relacionamentos					●			
Flexibilidade no contacto e no apresentar de soluções perante o cliente						●		
Maior abertura das pessoas			●					
Necessidade de cooperar para ultrapassar as dificuldades			●					
Necessidade de realizar um novo desenvolvimento no produto						●		
Obtenção de conhecimento ou de competências adicionais				●				
Partilha de valores entre os membros da rede de relacionamentos	●							
Perspectiva do negócio para o longo prazo em vez de para o curto prazo ou para o lucro imediato	●							
Presença da empresa em eventos sectoriais inter-empresariais						●		
Procura de soluções para determinado problema, mas em conjunto		●						
Rentabilidade dos negócios desenvolvidos no âmbito da rede de relacionamentos						●		

Legenda: ● : indica que a empresa identificou o incentivo

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Entre os diversos factores identificados na Tabela 10.13 como incentivos ao desenvolvimento de relacionamentos, salienta-se o caso da atractividade exercida sobre outros actores. Esta atractividade pode surgir de: uma posição privilegiada junto dos fornecedores, o que leva a que a empresa seja considerada um parceiro preferencial no desenvolvimento de parcerias; pode estar aliada à própria imagem da empresa (ex.: cumprimento, inovação, seriedade); divulgação da empresa no mercado; experiência ou competências específicas associadas com a empresa; potencial contributo de diversos níveis (ex.: concepção e desenvolvimento, conhecimento do mercado). Esta atractividade fomenta a realização de um esforço adicional por parte do potencial parceiro para apresentar novas propostas e contribuir para o desenvolvimento da relação, podendo esta atractividade ser também demonstrada a partir da sugestão de terceiros, como de um fornecedor (ex.: o caso da Outlast sugerir a um cliente que procurasse a A. Sampaio para o desenvolvimento de um produto; no caso da Impetus, verifica-se que apesar das escassas salvaguardas apresentadas, as empresas fornecedoras estavam dispostas a investir em bens específicos da relação; no caso da Gierlings existe um investimento específico por parte de um fornecedor na relação em termos de meios de produção).

Para além do factor atractividade, salienta-se também a proximidade do relacionamento, que é caracterizada pela existência de um “bom relacionamento” com os diversos elementos que fazem parte da rede de relacionamentos da empresa. Esta proximidade pode ser fomentada por: especificidades do relacionamento, como os requisitos especiais do produto a ser fornecido; mútuo conhecimento entre os diversos elementos da rede, o que leva a antecipar e a prevenir as necessidades dos parceiros; e conhecimento por parte do parceiro ao nível dos processos associados à empresa, originando uma maior compreensão sobre as dificuldades existentes.

No que se refere a barreiras, foram identificadas as apresentadas na Tabela 10.14.

**Tabela 10.14: Barreiras ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação**

Barreira	Empresa							
	E24	E25	E26	E27	E30	E31	E32	E34
Auto-suficiência dos recursos internos da empresa, inibindo a necessidade de cooperar			●	●	●			●
Falta de receptividade para iniciativas de desenvolvimento inter-organizacional			●	●				
Falta de confiança por parte dos parceiros em relação à empresa			●	●				
Inexistência de uma entidade que oriente e coordene as diversas empresas					●		●	
Ausência de bons relacionamentos ao nível inter-empresarial, inibindo a partilha entre as empresas						●		
Barreiras culturais ao desenvolvimento de relacionamentos inter-empresariais	●							
Criação de uma interdependência elevada como resultado do desenvolvimento da parceria	●							
Desconhecimento do cliente ao nível dos processos e das dificuldades inerentes		●						
Existência de um carácter mais individualista, usado para descrever o sector								●
Falta de abertura para partilhar informação			●					
Falta de capacidade de resposta ou de uma atitude de cooperação por parte dos parceiros a montante					●			
Falta de cumprimento das disposições acordadas entre os parceiros		●						
Falta de honestidade nos relacionamentos inter-organizacionais	●							
Falta de reciprocidade nos relacionamentos ao nível do contributo que cada parceiro traz	●							
Falta de respostas efectivas por parte de potenciais parceiros				●				
Inexistência de tradição no desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica em Portugal					●			
Não reconhecimento do esforço realizado para responder aos requisitos do cliente			●					
Necessidade de manter na empresa determinado conhecimento (ex.: mercados, clientes)				●				
Perda de um parceiro motivada pela cessação de actividade	●							
Privilegiar dos resultados a curto prazo (i.e., ganhos imediatos)	●							
Riscos inerentes ao esforço que é necessário dispor para responder às necessidades do parceiro	●							

Legenda: ● : indica que a empresa identificou a barreira

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Entre as barreiras identificadas na Tabela 10.14, salienta-se a disponibilidade de recursos internos, inibindo assim a necessidade de cooperação, sendo ainda de realçar as barreiras associadas com a propensão das empresas para a cooperação, visíveis em aspectos como a “falta de receptividade”, o “carácter mais individualista” e a



“inexistência de tradição”. O receio de criar dependência em relação a outro actor e os aspectos relacionados com “confiança”, “honestidade” e “reciprocidade”, também se encontram entre as barreiras do desenvolvimento de relacionamentos de cooperação.

### 10.3.3. Cooperação estratégica

Nesta rede de relacionamentos, considera-se que existe um relacionamento estratégico na díade E31/E32, caracterizado pela partilha de informação e pelo desenvolvimento de diversas iniciativas conjuntas. Para além deste caso, salienta-se o da díade E30/E32.

A empresa A. Sampaio (E31) orientou a sua oferta no sentido de produtos com maior valor acrescentado, privilegiando os relacionamentos com actores capazes de suportar esta estratégia, como é o caso da Tearfil (E32). Este relacionamento envolve actividades nas áreas de concepção do produto, desenvolvimento do produto, promoção comercial e prospecção de mercado. Através deste relacionamento, a A. Sampaio aproximou-se do mercado e do cliente final, eliminando a preponderância dos intermediários e apresentando produtos com maior valor acrescentado. Ao nível dos resultados e para além da partilha de recursos organizacionais, informacionais e relacionais (apresentada na Secção 10.3.1), salienta-se, por parte da A. Sampaio, o alargamento e a solidificação da rede de relacionamentos (a montante, mas sobretudo a jusante), enquanto a Tearfil alcança maior visibilidade e promoção da empresa e dos seus produtos, alicerçando os relacionamentos que fazem a ligação entre as fibras e os fios que a empresa fornece e o produto final no mercado. Devido ao carácter técnico de alguns dos materiais usados nos produtos desenvolvidos pelas duas empresas, estas foram incluídas no caso de estudo no têxtil técnico, pelo que a Secção 12.3.3 complementa a caracterização deste relacionamento estratégico.

O relacionamento entre a Tearfil (E32) e a Impetus (E30) é fundamentalmente ao nível do desenvolvimento do produto, existindo o privilegiar do relacionamento através da partilha de recursos legais, informacionais e relacionais. Em termos de iniciativas, salienta-se a parceria, estabelecida entre as duas empresas, para a utilização do Outlast no desenvolvimento dos produtos da Impetus. A Impetus acede a um parceiro privilegiado para o desenvolvimento do produto, com resultados ao nível da imagem, inovação e exclusividade do produto que comercializa. A Tearfil beneficia de um

parceiro privilegiado como cliente que, para além de contribuir em termos de vendas, contribui para o desenvolvimento das aplicações dos produtos que comercializa, para a divulgação da imagem e dos produtos da empresa.

#### 10.3.4. Capacidade competitiva

Conforme foi exposto na Secção 5.4 e de acordo com o apresentado na Tabela 6.5 (p. 93), a categoria de análise “capacidade competitiva” encontra-se dividida em três subcategorias de análise, nomeadamente: factores promotores, factores inibidores e resultados.

A Tabela 10.15 identifica os diversos factores considerados como promotores da capacidade competitiva das empresas que fazem parte da rede de relacionamentos. Cada um dos factores identificados está relacionado com as empresas que valorizam esse factor, assim como a unidade de análise associada com a concretização desse factor de promoção da capacidade competitiva da empresa (nesta análise, considera-se que a unidade de análise “empresa” está sempre associada aos factores identificados).

**Tabela 10.15: Factores identificados como promotores da capacidade competitiva**

Empresa								Factor promotor	Unidade		
E24	E25	E26	E27	E30	E31	E32	E34		D	R	P
	•		•					Qualidade do produto			
		•	•	•	•		•	Capacidade de concepção e de desenvolvimento	•	•	
			•	•				Organização da empresa e competências da gestão			
•	•		•					Rapidez de resposta ao nível das amostras e das encomendas	•	•	
			•	•			•	Flexibilidade e capacidade de adaptação da empresa	•	•	
•			•					Seriedade e confiança nos relacionamentos			
		•	•		•		•	Participação em iniciativas que promovem a interacção inter-organizacional		•	
•			•		•			Estabilidade e solidez da rede de relacionamentos	•	•	
			•					Formação contínua.			
		•				•		Capacidade da empresa chegar directamente ao cliente	•	•	
		•						Abertura e predisposição para colaborar e partilhar informação.			
		•						Manter-se actualizado ao nível de novos desenvolvimentos de produtos e respectivas aplicações.			
		•						Diversificação da oferta da empresa			
		•					•	Diminuição dos custos da empresa			
		•			•	•		Captação de clientes por intermédio ou a partir dos fornecedores	•	•	
					•			Aposta na rede de relacionamentos, originando mais oportunidades de negócios, parcerias e estratégias conjuntas para abordar clientes		•	
		•					•	Aparente melhoria na atractividade da indústria têxtil e de vestuário em Portugal, marcada pelo regresso de alguns clientes			
								• Especialização da produção europeia.		•	
								• Falta de diferenciação dos produtos asiáticos		•	
								• Diminuição significativa no preço de compra dos produtos acabados.			
							•	Especialização em produtos ou segmentos de mercado pouco susceptíveis de sofrer a concorrência asiática			
					•	•		Especialização da oferta da empresa			
		•		•	•			Aposta na diminuição da dependência em relação a clientes externos (ex.: através do desenvolvimento da marca própria).			
				•			•	Capacidade de integrar internamente diversas actividades necessárias ao desenvolvimento da actividade, carácter vertical da empresa.			
				•				Abrangência do mercado e qualidade e relevância dos pontos de venda da marca ao nível nacional e internacional.		•	
•				•				Capacidade da empresa para atrair novos parceiros ou o interesse de potenciais parceiros	•	•	
•								Benefício percebido pelo consumidor para adquirir determinado produto.	•		
•	•							Proximidade dos relacionamentos com o mútuo conhecimento dos requisitos e especificidades dos produtos	•	•	
•						•		Proximidade geográfica da empresa ao cluster o que permite aceder a uma série de parceiros e desenvolver a sua rede de relacionamentos		•	
						•		Aposta em produtos de elevado valor acrescentado			•

Legenda: D: díade; R: rede; P: projecto; • : indica que a empresa identificou o factor / unidade de análise está associada

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Com base nos factores identificados na Tabela 10.15, a Tabela 10.16 apresenta uma condensação desses mesmos factores (seleccionados com base na relevância percebida e na transversalidade) e caracteriza cada uma das empresas em função da percepção sobre a capacidade da empresa para responder a esse factor. Nos casos em que não existe informação suficiente para conseguir caracterizar a empresa, não é atribuída uma classificação.

**Tabela 10.16: Caracterização da capacidade de resposta das empresas**

Factor Promotor	Classificação							
	E24	E25	E26	E27	E30	E31	E32	E34
Capacidade de concepção e de desenvolvimento de novos produtos (ex.: inovação, design).	+	+	+	++	++	++	++	++
Capacidade de resposta ao nível de rapidez de resposta (i.e., prazos de entrega) ao nível das amostras e das encomendas.	++	++	++	++	++	n.d.	n.d.	n.d.
Flexibilidade da empresa, ao nível de capacidade de adaptação (i.e., capacidade de trabalhar encomendas pequenas, diferentes, novas e difíceis).	++	+	n.d.	++	+	+	++	+
Estabilidade e solidez da rede de relacionamentos; capacidade de resposta da rede de relacionamentos (ex.: por parte de fornecedores).	++	n.d.	n.d.	+	++	+	++	++
Aposta na diminuição da dependência em relação a clientes externos (ex.: através do desenvolvimento da marca própria).	++	-	+/-	+/-	+	+/-	++	+/-
Legenda: ++: empresa considerada como possuindo uma elevada capacidade de resposta ao factor; +: empresa considerada como possuindo uma capacidade de resposta ao factor positiva; -: empresa considerada como possuindo uma menor capacidade de resposta ao factor; n.d.: não existem dados suficientes para realizar uma caracterização								

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Com base na análise da Tabela 10.16, salientam-se as empresas E24, E30 e E32 ao nível da capacidade de resposta aos factores promotores da capacidade competitiva.

A Tabela 10.17 identifica os factores considerados como responsáveis por inibir a capacidade competitiva no âmbito da rede de relacionamentos em análise. Para cada um dos factores identificados encontra-se identificada a unidade de análise, a qual identifica o nível a que o factor é afectado.

**Tabela 10.17: Factores identificados como inibidores da capacidade competitiva**

Empresa								Factor inibidor	Unidade		
E24	E25	E26	E27	E30	E31	E32	E34		D	R	P
		•		•			•	Quebra no mercado ao nível do volume de vendas		•	
					•		•	Fuga de clientes para o mercado externo, perda de atractividade da oferta portuguesa		•	
		•		•				Maior concorrência no sector, sentida fundamentalmente ao nível do preço		•	
		•	•					Maior exigência do mercado ao nível do produto e serviço	•	•	
	•		•					Falta de capacidade de resposta da rede de fornecimento	•	•	
			•	•				Encomendas cada vez mais pequenas	•	•	
		•	•					Necessidade constante de novos desenvolvimentos e apresentar novas propostas, devido à elevada concorrência externa e interna		•	
				•			•	Necessidade de um investimento significativo para assegurar a competitividade da empresa			
			•	•				Prazos de entrega mais curtos	•	•	
			•					Diminuição da representatividade do sector como um todo com a diminuição do número de empresas existentes		•	
			•					Maior frequência das encomendas	•	•	
			•					Desentendimentos entre os responsáveis da empresa			
			•					Perda de confiança junto dos clientes	•		
			•					Alterações súbitas nas encomendas	•		
			•					Falta de organização da empresa			
			•					Escassez de cursos técnicos de formação	•	•	
			•					Conseguir rentabilizar os custos associados com a investigação e o desenvolvimento do produto			
			•					Excessiva dimensão da empresa			
			•					Falta de qualidade por parte do produto fornecido por alguns fornecedores	•		
			•					Dificuldade em aceder e desenvolver iniciativas com instituições de investigação e desenvolvimento sectoriais	•	•	
		•						Reduzida dimensão do mercado nacional		•	
		•						Restrições ao nível do desenvolvimento do produto (em especial no caso da Natura Pura)			
		•						Dependência imposta por parte de um fornecedor ao nível do produto (ex.: caso de um fornecedor com relacionamentos privilegiados com determinado cliente)	•		
		•						Negativismo ao nível do estado de espírito dos intervenientes no sector		•	
		•						Clima de desconfiança entre as empresas do sector (cultura de desconfiança entre as pessoas)	•	•	
		•						Alguma falta de preparação das empresas para realizar a transição entre o mercado de há alguns anos atrás e actualmente			
		•						Grande facilidade em imitar os produtos (reproduzir produtos) e apresentar contrapropostas aos clientes			
					•			Posicionamento como intermediário, sem contacto directo com clientes, gera alguma dependência na rede de relacionamentos		•	
					•			Imprevisibilidade que caracteriza o mercado actual		•	
						•		Perda do mercado norte-americano devido à desvalorização do dólar em relação ao euro		•	
							•	Elevada abertura do mercado comunitário com pouco protecção das empresas europeias		•	

					•				Peso relativamente elevado da estrutura vertical da empresa				
					•				Ineficiências na distribuição do produto, com implicações na capacidade de entrega, rapidez de resposta, custos e falta de integração dos processos	•	•		
					•				Maior intransigência nos prazos de entrega	•	•		
					•				Falta de definição e especificidade na definição das necessidades apresentadas pelos clientes às empresas	•			
					•				Falta de cooperação inter-organizacional, origina o desaproveitar de oportunidades de desenvolvimento inter-organizacional	•		•	
					•				Falta de dimensão das empresas portuguesas para actuar à escala global				
•									Inexistência de uma base de trabalho, na medida em que foi tudo desenvolvido de raiz, sem que existissem parceiros enquadrados na actividade da empresa				
•									Elevada dependência em relação a um parceiro específico	•			
•									Falta de entendimento no desenvolvimento de parcerias entre empresas, ou falta de prioridades bem definidas no desenvolvimento dessas mesmas parcerias	•		•	
	•								Existência de intermediários pode prejudicar a comunicação entre a empresa e os clientes			•	
	•								Falta de conhecimento por parte dos clientes no que se refere aos processos e às dificuldades inerentes à sua concretização	•			
						•			Necessidade de melhorar a promoção do sector têxtil português como um todo			•	

Legenda: D: díade; R: rede; P: projecto; • : indica que a empresa identificou o factor / unidade de análise está associada

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

A Tabela 10.18 foi desenvolvida com base na agregação da selecção dos factores inibidores considerados como possuindo um maior impacto e tem por objectivo classificar a susceptibilidade de cada uma das empresas da rede ao factor em causa. Nos casos em que não existe informação suficiente, não é atribuída uma classificação.

**Tabela 10.18: Caracterização do nível de susceptibilidade da empresa**

Factor inibidor	Classificação							
	E24	E25	E26	E27	E30	E31	E32	E34
Quebra no mercado ao nível do volume de vendas	+	+	+	-	-	+	+	+
Fuga de clientes para o mercado externo, perda de atractividade da oferta portuguesa	++	-	-	-	+	-	+	+
Maior concorrência no sector, sentida fundamentalmente ao nível do preço	++	-	-	+	++	+	+	+
Maior exigência do mercado ao nível do produto e serviço associado	++	+	+	++	++	++	++	++
Falta de capacidade de resposta da rede de fornecimento	+	-	+	+	++	+	++	++

Legenda: ++: empresa considerada como possuindo uma elevada capacidade de resposta ao factor; +: empresa considerada como possuindo uma capacidade de resposta ao factor positiva; -: empresa considerada como possuindo uma menor capacidade de resposta ao factor; n.d.: não existem dados suficientes para realizar uma caracterização

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Com base na análise apresentada na Tabela 10.18 salientam-se as empresas E24, E32 e E34 ao nível da capacidade de resposta aos factores inibidores da capacidade competitiva, sendo ainda de ressaltar as empresas E30 e E31.





## **11. Caso de estudo no têxtil lar**

### **11.1. Introdução**

O presente capítulo apresenta a análise individual do caso de estudo desenvolvido no têxtil lar. A rede de relacionamentos deste caso foi previamente apresentada na Secção 8.6. A Secção 11.2 apresenta a análise dos dados com base nas unidades de análise: díade, projecto e rede. Na Secção 11.3 é apresentada a análise dos dados com base nos constructos definidos no modelo de cooperação inter-organizacional. A análise apresentada neste capítulo, é apoiada e complementada pela informação contida no Apêndice V – Caso no têxtil lar.

### **11.2. Unidades de análise**

Esta secção é composta por três subsecções, sendo cada uma delas dedicada à análise dos dados de uma unidade de análise específica. Por conseguinte, são desenvolvidas as seguintes unidades de análise: relacionamentos diádicos (Subsecção 11.2.1), projectos (Subsecção 11.2.2) e rede de relacionamentos (Subsecção 11.2.3).

O caso de estudo tem por base uma rede de relacionamentos composta por seis empresas, cinco das quais desenvolvem a sua actividade no sector do têxtil e uma desenvolve a actividade no sector da cerâmica decorativa. O caso engloba ainda a análise de cinco díades e um projecto. A Tabela 11.1 quantifica e especifica as unidades de análise, incluindo a unidade de análise empresa (previamente abordada na Secção 8.6, p. 151).

**Tabela 11.1: Unidades de análise do caso no têxtil lar**

<b>Unidade de Análise</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Descrição da unidade de análise</b>
Empresa	6	E27: Vamaltex – Comércio de Têxteis, Lda. E45: Sorema, S.A. E47: B. Sousa Dias & Filhos, S.A. E60: Belfama – Empresa Têxtil, Lda. E61: António Rosa Cerâmicas, Lda. E64: JMA Felpos, S.A.
Díade	5	E27/E64; E45/E47; E45/E60; E45/E61; E60/E64
Projecto	2	PR3.01: Lançamento de colecção coordenada. PR3.02: Participação conjunta em eventos
Rede	1	Rede de relacionamentos de empresas que desenvolvem a sua actividade no têxtil lar.

Fonte: Autor

### 11.2.1. Relacionamentos diádicos

A Tabela 11.2 apresenta a descrição resumida das actividades inter-organizacionais desenvolvidas nos cinco relacionamentos diádicos do corrente caso de estudo. A tabela identifica cada uma das díades e apresenta a caracterização resumida das actividades inter-organizacionais que estão associadas. No Apêndice V encontra-se a descrição detalhada dos relacionamentos diádicos que compõem o caso de estudo.

**Tabela 11.2: Relacionamentos diádicos do caso de estudo no têxtil lar**

<b>Díade</b>	<b>Actividades inter-organizacionais</b>
E45/E61	A empresa E61 fornece as louças que complementam a colecção de E45, participando de forma activa (através de reuniões e partilha de informação) no desenvolvimento dos produtos. Existe partilha de conhecimento tecnológico no desenvolvimento e fabrico dos produtos.
E45/E47	A empresa E47 fornece as toalhas que complementam a colecção de E45, participando no desenvolvimento dos produtos que compõem a colecção. A empresa E45 fornece os tapetes que complementam a colecção da empresa E47 no âmbito da oferta da marca própria da empresa.
E45/E60	A empresa E60 fornece as toalhas de casa de banho que complementam a colecção da empresa E45. Esporadicamente a empresa E60 também fornece tapetes para a empresa E45.
E64/E60	A empresa E64 subcontrata a produção de toalhas de casa de banho à empresa E60.
E64/E27	A empresa E27 fornece por encomenda e de forma esporádica, mantas que complementam as linhas de artigos da empresa E64.

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos por entrevista

Conforme foi exposto na Secção 6.3.1, os relacionamentos diádicos são analisados com base nas seguintes unidades de análise: base do relacionamento, grau de interacção entre os actores, formato do relacionamento, poder da empresa, atractividade dos actores, valor como parceiro e exclusividade. A Tabela 11.3 apresenta a análise das cinco díades no que respeita as interacções e o posicionamento relativo dos respectivos actores.

**Tabela 11.3: Classificação dos relacionamentos diádicos**

Díade (A / B)	Dimensões de análise da rede de relacionamentos												
	Interacções							Posicionamento					
	Base (A / B)	Grau (A / B)		Formato				Poder		Atractividade			
				Mercado		Cooperação				Valor		Exclusividade	
A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
E45/E61	C / F	++	++	++	+	+	++	++	+	++	+/-	++	+/-
E45/E47	C / C	++	++	+	+	+	+	++	+	++	+	++	+
E45/E60	C / F	+/-	+/-	+	+	+/-	+/-	++	+/-	++	+/-	++	+/-
E64/E60	C / F	-	-	+	+	+/-	+/-	++	+/-	++	+/-	++	+/-
E64/E27	C / F	-	-	+	+	+/-	+/-	++	+	++	+	++	+

Legenda: C: Cliente; F: Fornecedor; ++ : elevado; + : alto; +/- : positivo; - : negativo ou sem efeito

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos por entrevista

Com base no exposto na Tabela 11.3, verifica-se que a maioria dos relacionamentos diádicos é do tipo cliente/fornecedor, com a excepção da díade E45/E47, onde a relação é caracterizada como cliente/cliente. Existem diversos graus de interacção, sendo o mais elevado registado nas díades E45/E61 e E45/E47. Entre os pares de díades E45/E61, E45/E47 e E45/E60, E64/E60 verificam-se semelhanças em termos de poder e atractividade dos parceiros diádicos, mas encontram-se dissemelhanças acentuadas no que se refere ao grau de interacção e ao formato das interacções, sendo no primeiro par de díades orientado para o mercado e cooperação, ao passo que no segundo está fundamentalmente orientado para o mercado.

### 11.2.2. Projectos

No âmbito da rede de relacionamentos em análise, foram identificados dois projectos nas empresas que compõem a rede em análise. Os projectos encontram-se

apresentados na Tabela 11.4, que identifica as empresas envolvidas no respectivo projecto e apresenta uma descrição do projecto em causa.

**Tabela 11.4: Projectos identificados no âmbito do caso de estudo**

Projecto	Empresas						Descrição
	E27	E45	E47	E60	E61	E64	
PR3.01		●	●		●		Desenvolvimento de colecções coordenadas para determinada estação. Cada colecção é um projecto individual.
PR3.02		●	●				Participação conjunta em feiras e outros eventos de cariz promocional (Projecto Fileira Casa 2006-2007). Abertura de <i>show-room</i> em Nova Iorque, São Paulo e Rio de Janeiro.
Legenda: ● : empresa participa no projecto							

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Estes projectos foram identificados no âmbito da rede de relacionamentos, independentemente de serem ou não tratados como um projecto no âmbito da empresa ou do conjunto de empresas identificadas. No entanto, a categorização neste âmbito é feita com base no enquadramento das actividades em causa.

Para além dos projectos identificados anteriormente, as empresas que compõem a rede de relacionamentos do caso de estudo, desenvolvem outros projectos com diversas entidades. A Tabela 11.5 caracteriza estes projectos de forma resumida, identificando os principais parceiros envolvidos.

**Tabela 11.5: Projectos adicionais no caso de estudo**

Empresa	Projectos identificados
E27	Desenvolvimento de produtos coordenados com outras empresas, de forma a responder a necessidades esporádicas.
E27	Desenvolvimento de cobertor promocional.
E45	Participação conjunta em feiras e outros eventos de cariz promocional (Hotel Show, Dubai; Show Room, Nova Iorque).
E45 e E47	Participação conjunta em feiras e outros eventos de cariz promocional (Portugaltrade.pt)

Fonte: Autor, com base nos dados obtidos por entrevista e documentos

Com o objectivo de complementar a informação apresentada na Tabela 11.4, foram criadas as fichas de projecto apresentadas na Tabela 11.6 e na Tabela 11.7.

**Tabela 11.6: Ficha do projecto colecções coordenadas**

<b>Referência</b>	PR3.01
<b>Objectivo</b>	Desenvolver colecção coordenada de produtos para uma estação específica.
<b>Descrição</b>	Não determinado
<b>Prazo</b>	De acordo com os prazos de entrega da colecção nos clientes.
<b>Gestor do projecto</b>	Sorema (E45)
<b>Resultados</b>	Colecção

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

**Tabela 11.7: Ficha do projecto Fileira Casa**

<b>Referência</b>	PR3.02
<b>Objectivo</b>	Promover a oferta de produtos portugueses para o lar.
<b>Descrição</b>	Projecto marcas portuguesas no Brasil e nos Estados Unidos (Nova Iorque). No âmbito deste projecto foi criado um showroom onde estavam presentes diversos produtos em oferta de empresas portuguesas, abrangendo diversos sectores de actividade.
<b>Prazo</b>	Não determinado
<b>Gestor do projecto</b>	AEP
<b>Resultados</b>	No caso da B. Sousa Dias (E47), os contactos e a informação que serviram de base para o desenvolvimento da sua colecção coordenada com loiças, surgiram a partir da participação neste projecto.

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

### 11.2.3. Rede de relacionamentos

A rede de relacionamentos em análise encontra-se representada na Figura 8.5, apresentada na Secção 8.6. A Tabela 11.8 apresenta a caracterização resumida da posição individual das empresas na rede de relacionamentos. No Apêndice V, encontra-se a descrição detalhada para cada empresa.

**Tabela 11.8: Caracterização da posição na rede de relacionamentos**

<b>Empresa</b>	<b>Caracterização da posição na rede de relacionamentos</b>
E27	A rede de relacionamentos da Vamaltex (E27) resultou da reconstrução da rede de relacionamentos da extinta Têxtil Macal. Foi desenvolvido um esforço no sentido de estabilizar a posição e a resposta nos fornecedores, e recuperar a confiança por parte de clientes anteriores.
E45	A Sorema (E45) desenvolveu a rede de relacionamentos com base em parcerias a montante com o objectivo de garantir a integração dos produtos que compõem a oferta da empresa, privilegiando a presença da marca própria junto do consumidor final.
E47	A B. Sousa Dias (E47) desenvolve a sua actividade através de duas linhas de orientação distintas: encomenda e marca própria. Com a introdução da marca a empresa alargou o número de clientes, e a rede de fornecedores através da incorporação de produtos complementares.
E60	A Belfama (E60) desenvolve a sua actividade trabalhando por encomenda, incorporando todas as actividades de produção. A empresa subcontrata esporadicamente a costura e eventualmente a tecelagem em ocasiões pontuais.
E61	A António Rosa Cerâmicas (E61) desenvolve a sua actividade com base em duas vertentes: encomenda e marca própria. Ao nível da encomenda a empresa fornece o mercado nacional (como é o caso da Sorema) e o mercado externo (como é o caso da Zara Home).
E64	A rede de relacionamentos da JMA (E64) está a registar uma grande transformação, com a empresa a adquirir produto acabado para responder a parte das encomendas. A empresa aposta na presença directa no mercado através de centros de distribuição próprios.

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Existem duas empresas com estratégias semelhantes, as quais sendo especializadas no fabrico de determinada gama de produtos, alargaram a sua oferta de forma a integrar uma maior variedade de produtos e propiciaram uma oferta integrada ao mercado, ao mesmo tempo que fornecem produtos complementares entre si. A este nível existe uma grande propensão para procurar relacionamentos de cooperação com outras empresas.

A Tabela 11.9 caracteriza o posicionamento de cada um dos actores na rede de relacionamentos. Conforme foi exposto na Secção 6.3.1, as interacções são caracterizadas ao nível da base e formato da interacção, enquanto o posicionamento é caracterizado ao nível do poder e da atractividade (em termos de valor e exclusividade como parceiro) na rede.

**Tabela 11.9: Caracterização do posicionamento na rede do caso no têxtil lar**

Empresa	Dimensões de análise da rede de relacionamentos					
	Interacções			Posicionamento		
	Base	Formato		Poder	Atractividade	
		Mercado	Cooperação		Valor	Exclusividade
E27	Fornecedor / Marca	+	+/-	+	+	+
E45	Cliente / Fornecedor / Marca	+	+	++	++	++
E47	Cliente / Fornecedor / Marca	+	+	+	+	+
E60	Fornecedor	+	n.d.	+/-	+	+/-
E61	Fornecedor	+	++	+/-	+	+/-
E64	Cliente / Marca	++	-	++	++	+

Legenda: ++ : elevado; + : alto; +/- : positivo; - : negativo ou sem efeito; n.d.: não determinado

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

A rede de relacionamentos engloba casos de actores que apresentam três orientações específicas, nomeadamente: reconstrução da rede, diversificação da oferta e reestruturação. Ao nível da reconstrução da rede de relacionamentos, encontra-se o caso da Vamaltex (E27), cuja interacção compreendeu o esforço de reconquistar a confiança junto de clientes e fornecedores. No que se refere a diversificação da oferta, os casos surgem da Sorema (E45) e da B. Sousa Dias (E47), que incorporaram na sua oferta produtos complementares, de forma a apresentar ao mercado uma gama integrada de produtos. A este nível o posicionamento mais vantajoso da Sorema (E45), poderá contribuir positivamente no sentido de fomentar a atracção e a posição na rede de relacionamentos, bem como no mercado. Ao nível da reestruturação da rede de relacionamentos, encontra-se o caso da JMA (E64), que eliminou a realização de actividades a montante, subcontractando outros actores.

### **11.3. Análise dos constructos**

As secções seguintes apresentam os dados organizados em função dos quatro constructos que compõem o modelo teórico apresentado no Capítulo 5, nomeadamente: actores, actividades e recursos (Subsecção 11.3.1), capacidade de cooperação (Subsecção 11.3.2), cooperação estratégica (Subsecção 11.3.3) e capacidade competitiva (Subsecção 11.3.4).

### 11.3.1. Actores, actividades e recursos

Conforme foi exposto na Secção 5.4 e de acordo com o apresentado na Tabela 6.5 (p. 93), a categoria de análise “actores, actividades e recursos” encontra-se dividida em três subcategorias de análise, nomeadamente: actores, actividades e recursos.

A Tabela 11.10 apresenta os recursos que foram identificados como estando associados com as actividades inter-empresariais das diversas empresas que fazem parte da rede de relacionamentos do caso de estudo.

**Tabela 11.10: Identificação dos recursos nas unidades de análise**

Unidade de Análise		Recursos						
		F	H	Fi	L	O	I	R
Díade	E45/E61	●	●	●	-	-	●	-
	E45/E47	●	●	●	-	-	●	-
	E45/E60	●	-	●	-	-	-	-
	E60/E64	●	-	●	-	-	-	-
	E27/E64	●	-	●	-	-	-	-
Projecto	PR3.01	●	●	●	-	-	●	●
	PR3.02	●	●	-	-	-	-	●

Legenda: F: físicos; H: humanos; Fi: financeiros; L: legais; O: organizacionais; I: informacionais; R: relacionais; ● : verifica-se a troca ou a partilha do recurso.

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Com base na informação apresentada na Tabela 11.10, são de salientar os relacionamentos estabelecidos no âmbito das díades E45/E61 e E45/E47 nos recursos partilhados pelas empresas que as compõem, nomeadamente no que se refere a recursos humanos e informacionais. No que se refere aos projectos, salienta-se o projecto PR3.01, onde existe uma partilha significativa dos recursos envolvidos.

Sob o ponto de vista dos actores envolvidos nos relacionamentos inter-organizacionais e das actividades que desempenham, estes estão dependentes da estrutura da empresa, da organização interna, do mercado em que trabalham e da própria abordagem ao mercado. Existem pois diversos actores envolvidos na rede de relacionamentos inter-organizacional, mas importa identificar os actores que desempenham um papel activo no contributo para o desenvolvimento da capacidade competitiva da empresa. A Tabela 11.11 identifica os diversos actores associados ao



desenvolvimento inter-organizacional de cada uma das empresas que pertencem ao caso de estudo, sendo identificada a actividade que desempenham em função da unidade de análise. Ao nível da unidade de análise empresa, é identificada a intervenção de cada um dos actores nos relacionamentos inter-organizacionais. Nas unidades de análise diade e projecto, são identificados os actores intervenientes e as actividades que desempenham em cada relacionamento específico.

**Tabela 11.11: Identificação dos actores e das actividades desempenhadas**

Unidade de Análise		Actores e actividades				
		E	Cl	Ag	As	For
Empresa	E27	I C P A	I	-	-	-
	E45	I C P A	-	-	I	-
	E47	I C P A	-	-	I	-
	E60	C P	-	-	-	-
	E61	I C P A	-	-	-	-
	E64	C P A	-	-	-	-
Diade	E45/E61	-	C A	-	-	I P
	E45/E47	-	C P A	-	I	-
	E45/E60	-	C P A	I	-	P
	E64/E60	-	I C P A	-	-	P
	E64/E27	-	I A	-	-	P
Projecto	PR3.01	I C P A	-	-	-	-
	PR3.02	P A	-	-	I C	-

Legenda: E: empresa; Cl: cliente; Ag: agente; As: associação industrial; For: fornecedor; C: coordenação; P: participação; I: iniciação; A: aprovação; -.: não foi verificada a intervenção do actor em causa

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

### 11.3.2. Capacidade de cooperação

Com o objectivo de caracterizar a “capacidade de cooperação” no âmbito da rede de relacionamentos, conforme foi exposto na Secção 5.4 e de acordo com o previsto na Tabela 6.5 (p. 93), são analisadas as seguintes variáveis associadas com a capacidade de cooperação da empresa: iniciativas de cooperação, incentivos, barreiras, resultados da cooperação e evolução.

A Tabela 11.12 identifica para cada empresa, a percepção da evolução da cooperação no sector, as iniciativas de cooperação desenvolvidas e os respectivos resultados e a avaliação da capacidade de cooperação empresa.

**Tabela 11.12: Iniciativas de cooperação do caso no têxtil lar**

<b>Emp.</b>	<b>Evol.</b>	<b>Iniciativas de cooperação e resultados</b>	<b>Capacidade de cooperação</b>
E27	n.d.	Desenvolvimento do produto (quer em parceria com o fornecedor quer com cliente). Resulta no melhor acesso ao mercado e vantagem junto do mercado	+
E45	+	Desenvolvimento do produto (quer em parceria com o fornecedor quer com o cliente), desenvolvimento colecção, diversificação da oferta, maior valor acrescentado, maior número de artigos com valor acrescentado superior, maior abrangência do mercado, oferta de produtos complementares, melhor posicionamento no mercado, maior vantagem junto do mercado, e desenvolvimentos em exclusivo para o cliente.	++
E47	+	Desenvolvimento do produto, desenvolvimento colecção, diversificação da oferta. Maior valor acrescentado, maior número de artigos com valor acrescentado superior, diversificação da oferta, maior abrangência do mercado, oferta de produtos complementares, posicionamento no mercado, maior vantagem junto do mercado.	++
E60	+	n.d.	+
E61	-	Desenvolvimento do produto (em parceria com o cliente). Melhor acesso ao mercado, maior vantagem junto do mercado.	++
E64	-	Desenvolvimento do produto (em parceria com o cliente)	-

Legenda: ++ : empresa considerada como possuindo uma elevada capacidade de cooperação; + : empresa considerada como possuindo uma capacidade de cooperação positiva / evolução positiva da cooperação no sector; - : empresa considerada como possuindo uma menor capacidade de cooperação / evolução negativa da cooperação no sector; +/- : evidência dúvida sobre qual a classificação a atribuir; n.d.: não determinado, sem informação suficiente para poder classificar

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

No âmbito do caso de estudo em análise, foram identificados diversos incentivos e barreiras ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação entre as empresas da rede de relacionamentos. Relativamente aos incentivos que fomentam o desenvolvimento de relacionamentos de cooperação ou que motivam as empresas a considerar esta opção, foram identificados os apresentados na Tabela 11.13 no âmbito do actual caso de estudo.

**Tabela 11.13: Incentivos ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação**

Incentivo	Empresas					
	E27	E45	E47	E60	E61	E64
Complementar a oferta de produtos, nomeadamente no âmbito de uma colecção comercializada com marca própria		●	●		●	
Forma de potenciar o volume da oferta ou aumentar a dimensão do negócio	●	●		●		
Fomentar o contributo de outros actores ao nível do desenvolvimento da colecção		●			●	
Maior abertura sentida nos relacionamentos entre as empresas			●	●		
Melhorar a capacidade de resposta na oferta de produto		●	●			
Confiança dos parceiros ou de outras empresas				●		
Desenvolvimento de iniciativas pelas associações empresariais						●
Focalização e especialização nas necessidades da empresa ou dos parceiros					●	
Fomentar a análise e resolução de problemas que possam existir no produto				●		
Fomentar a capacidade de resposta das empresas locais à maior concorrência proveniente do exterior				●		
Fomentar a empatia inter-organizacional (aproximação)		●				
Fomentar o desenvolvimento de novas soluções ao nível do produto			●			
Ir de encontro às expectativas do consumidor, respondendo ao conceito de produtos que o consumidor procura			●			
Maior margem de manobra para encontrar alternativas quando existem picos de produção	●					
Melhorar a articulação com os parceiros (outras empresas) da rede de relacionamentos	●					
Postura e experiência dos parceiros (ex.: comercial, marketing, mercado, marca, etc.)					●	
Legenda: ● : indica que a empresa identificou o incentivo						

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

No que se refere a barreiras, foram identificadas as apresentadas na Tabela 11.14.

**Tabela 11.14: Barreiras ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação**

Barreiras	Empresas					
	E27	E45	E47	E60	E61	E64
Falta de receptividade (ou predisposição) e abertura para iniciativas de desenvolvimento inter-organizacional		●			●	●
Barreira psicológica de dar o primeiro passo ou de tomar a iniciativa (ou de aproximação a outra empresa ou potencial parceiro)						●
Existência de recursos internos suficientes para que não seja necessário procurar (ou recorrer) a outras empresas ou parceiros	●					
Falta de confiança por parte empresa em relação a parceiros (má experiência resultante de uma iniciativa de cooperação)						●
Falta de promoção dos relacionamentos inter-organizacionais		●				
Falta de respostas efectivas por parte de potenciais parceiros	●					
Iniciativa não está correctamente enquadrada na estratégia da empresa					●	
Não encontrar o “parceiro certo”					●	
Opção estratégica de manter determinadas competências (ex.: investigação e desenvolvimento) no interior da empresa	●					

Legenda: ● : indica que a empresa identificou a barreira

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

### 11.3.3. Cooperação estratégica

Na rede de relacionamentos em análise, considera-se que existe uma rede de cooperação estratégica composta pelas empresas E45, E47 e E61. As empresas desenvolvem estratégias individuais que estão dependentes das outras empresas, no que respeita as relações diádicas entre as empresas E45/E47 e E45/E61. Nestes relacionamentos existe um envolvimento directo da direcção das empresas, e os recursos humanos das áreas comercial e de concepção e desenvolvimento do produto são englobados. Estes relacionamentos estratégicos estão focalizados nas áreas de desenvolvimento e concepção do produto, permitindo às empresas E45 e E47 apresentar uma linha de produtos coordenados.

### 11.3.4. Capacidade competitiva

Conforme foi exposto na Secção 5.4 e de acordo com o apresentado na Tabela 6.5 (p. 93), a categoria de análise “capacidade competitiva” encontra-se dividida em três

subcategorias de análise, nomeadamente: factores promotores, factores inibidores e resultados.

A Tabela 11.15 identifica os factores considerados como promotores da capacidade competitiva das empresas que fazem parte da rede de relacionamentos do têxtil lar. Cada um dos factores promotores identificado está relacionado com as empresas que valorizam esse factor, assim como o meio (reflectido na unidade de análise) associado com a concretização desse factor de promoção da capacidade competitiva da empresa.

**Tabela 11.15: Factores identificados como promotores da capacidade competitiva**

Empresa						Factor promotor	Unidade		
E27	E45	E47	E60	E61	E64		D	R	P
•		•	•		•	Flexibilidade e capacidade de adaptação (capacidade para trabalhar encomendas pequenas, diferentes, novas e difíceis)	•	•	•
•			•	•	•	Capacidade de resposta em termos de rapidez de resposta	•		
	•	•	•			Cooperação e interação inter-organizacional	•	•	•
•			•	•		Qualidade do produto			
		•		•		Acesso privilegiado ao mercado (ex.: através de marca própria)			
•			•			Confiança, honestidade e seriedade			
	•				•	Cooperação estratégica (ex.: desenvolvimento de produto, acesso ao mercado, aprovisionamento, outsourcing)	•	•	•
•					•	Estabilidade e solidez da rede de relacionamentos (com efeito na capacidade de resposta da própria rede)	•	•	
•				•		Inovação e desenvolvimento do produto			
		•			•	Menor dimensão da empresa			
		•		•		Oferta integrada de produtos	•	•	•
•				•		Organização da empresa			
				•	•	Preço do produto	•	•	
			•			Capacidade de controlar a evolução da encomenda			
•						Competência dos quadros da empresa (ex.: comercial)			
	•					Criação de sinergias pelo factor dimensão	•	•	•
				•		Envolvimento entre os recursos humanos da empresa			
•						Formação contínua			
		•				Diversificação dos produtos			
		•				Maior abertura ao nível interno da empresa			
					•	Participação em iniciativas desenvolvidas por associações empresariais		•	•
					•	Perspectiva estratégica da empresa			
•						Presença em feiras, com especial relevância para os espaços privilegiados (ex.: Dreamland na Heimtextil)		•	
	•					Presença num nicho de mercado específico			
					•	Proximidade ao mercado			
			•			Qualidade do serviço (ex.: logística)			

Legenda: D: díade; R: rede; P: projecto; ● : indica que a empresa identificou o factor / unidade de análise está associada

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Com base nos factores identificados na Tabela 11.15, a Tabela 11.16 apresenta uma condensação desses mesmos factores (seleccionados com base na relevância percebida e na transversalidade) e caracteriza cada uma das empresas em função da percepção da capacidade da empresa para responder a esse factor. Nos casos em que

não existe informação suficiente para conseguir caracterizar a empresa, não é atribuída uma classificação.

**Tabela 11.16: Caracterização da capacidade de resposta das empresas**

Factor promotor	Classificação					
	E27	E45	E47	E60	E61	E64
Flexibilidade e capacidade de adaptação	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Capacidade de resposta em termos de rapidez de resposta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Cooperação e interação inter-organizacional	+	++	++	n.d.	++	-
Qualidade do produto	++	++	++	++	++	++
Acesso privilegiado ao mercado	+	++	+	-	-	++
Confiança, honestidade e seriedade	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Cooperação estratégica	-	+	+	-	++	-
Estabilidade e solidez da rede de relacionamentos	+	++	n.d.	n.d.	+	n.d.

Legenda: ++: empresa considerada como possuindo uma elevada capacidade de resposta ao factor; +: empresa considerada como possuindo uma capacidade de resposta ao factor positiva; -: empresa considerada como possuindo uma menor capacidade de resposta ao factor; n.d.: não existem dados suficientes para realizar uma caracterização

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Apesar da dificuldade em classificar alguns dos factores identificados, com base no exposto na Tabela 11.16, salienta-se positivamente a capacidade de resposta da empresa E45, bem como o caso de E47 e E27. Nesta análise à capacidade de resposta das empresas, deve ser salvaguardado o facto de dois dos factores identificados como promotores da capacidade competitiva, estarem associados ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação.

A Tabela 11.17 identifica os factores considerados como responsáveis por inibir a capacidade competitiva no âmbito da rede de relacionamentos em análise. Para cada um dos factores identificados, encontra-se identificada a unidade de análise associada.

**Tabela 11.17: Factores identificados como inibidores da capacidade competitiva**

Empresa						Factor inibidor	Unidade		
E27	E45	E47	E60	E61	E64		D	R	P
•		•		•	•	Elevada concorrência externa e interna (com reflexo no preço do produto)		•	
•	•			•		Diminuição da dimensão do sector, devido à menor representação industrial		•	
•		•	•			Encomendas cada vez mais pequenas (ex.: mercado europeu) e com maior frequência		•	
	•		•		•	Pouca abertura e receptividade das empresas no relacionamento inter-organizacional	•	•	
•				•		Constante necessidade de novos desenvolvimentos e apresentar novas propostas			•
		•		•		Estrutura de custos pesada (ex.: custos com mão-de-obra, desenvolvimento, comercial)			
•		•				Necessidade de resposta rápida às necessidades dos clientes, com prazos de entrega mais curtos	•	•	
		•		•		Papel desempenhado pelas principais associações empresariais, não tem contribuído para o sector como um todo		•	
			•	•		Redução dos preços na concorrência (quer nacional, quer internacional)		•	
•						Alterações súbitas nas encomendas	•		
					•	Ausência de planeamento estratégico			
•						Conseguir rentabilizar os custos associados com a investigação e o desenvolvimento do produto			
•						Desentendimentos entre os responsáveis da empresa			
•						Dificuldade em aceder e desenvolver uma acção concreta com determinadas instituições de investigação e desenvolvimento	•	•	•
				•		Dificuldade no desenvolvimento de cooperação entre empresas	•	•	•
•						Elevado nível de exigência	•		
•						Escassez de cursos técnicos de formação		•	
•						Excessiva dimensão da empresa			
•						Falta de capacidade de resposta da rede de fornecimento, com implicações no tempo necessário para realizar todas as operações		•	
•						Falta de organização da empresa			
•						Falta de qualidade por parte do produto fornecido por alguns fornecedores	•		
		•				Imprevisibilidade do mercado, com a carteira de encomendas para curto espaço de tempo	•	•	
	•					Má escolha de um parceiro	•		
			•			Maior dependência (pelo facto de possuir uma estrutura vertical) de que tudo corra bem internamente			
			•			Necessidade da empresa fazer demasiadas coisas internamente			
	•					Partilha de informação confidencial	•		•



●					Perda de confiança junto dos clientes	●		
			●		Sazonalidade dos produtos (com implicações nos recursos humanos e na produção)		●	
				●	Transferência dos compradores para outros mercados		●	
Legenda: D: diáde; R: rede; P: projecto; ● : indica que a empresa identificou o factor / unidade de análise está associada								

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

A Tabela 11.18 foi concebida com base na agregação da selecção dos factores inibidores considerados como possuindo um maior impacto e tem por objectivo classificar a susceptibilidade de cada uma das empresas da rede ao factor em causa. Nos casos em que não existe informação suficiente para conseguir caracterizar a empresa, não é atribuída uma classificação.

**Tabela 11.18: Caracterização do nível de susceptibilidade da empresa**

Factor inibidor	Classificação					
	E27	E45	E47	E60	E61	E64
Elevada concorrência externa e interna	+	++	+	-	-	+
Diminuição da dimensão do sector	+	+	+	-	n.d.	++
Encomendas cada vez mais pequenas e com maior frequência	-	+	+	-	+	-
Pouca abertura e receptividade das empresas no relacionamento inter-organizacional	++	+	+	++	+	++
Constante necessidade de novos desenvolvimentos e apresentar novas propostas	+	++	+	-	+	+
Estrutura de custos pesada	+	++	+	-	+	-
Necessidade de resposta rápida às necessidades dos clientes, com prazos de entrega mais curtos	-	+	+	-	+	-
Legenda: ++: empresa considerada como possuindo uma elevada capacidade de resposta ao factor; +: empresa considerada como possuindo uma capacidade de resposta ao factor positiva; -: empresa considerada como possuindo uma menor capacidade de resposta ao factor; n.d.: não existem dados suficientes para realizar uma caracterização						

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Com base no exposto na Tabela 11.18, salienta-se o menor nível de susceptibilidade das empresas E45 e E47, reflectindo-se de forma menos positiva nos dois casos os factores que afectam a disponibilidade de parceiros necessários para completar a oferta de produtos das empresas.



## **12. Caso de estudo no têxtil técnico**

### **12.1. Introdução**

O presente capítulo apresenta a análise individual do caso de estudo desenvolvido no âmbito da rede de relacionamentos de empresas com actividades no têxtil técnico. A rede de relacionamentos deste caso foi previamente apresentada na Secção 8.7. A Secção 12.2 apresenta a análise dos dados com base nas unidades de análise: díade, projecto e rede. Na Secção 12.3 é apresentado o resultado da análise dos dados com base no modelo de cooperação inter-organizacional. A análise apresentada neste capítulo, é apoiada e complementada pela informação contida no Apêndice VI – Caso no têxtil técnico.

### **12.2. Unidades de análise**

Esta secção é composta por três subsecções, cada uma delas dedicada à análise dos dados de uma unidade de análise específica. Por conseguinte, são desenvolvidas ao longo desta secção as seguintes unidades de análise: relacionamentos diádicos (Subsecção 12.2.1), projectos (Subsecção 12.2.2) e rede de relacionamentos (Subsecção 12.2.3).

O caso de estudo tem por base uma rede de relacionamentos composta por dez empresas com actividades na área dos têxteis técnicos. O caso de estudo engloba ainda a análise de nove díades e quatro projectos. A Tabela 12.1 quantifica e especifica as unidades de análise, incluindo a unidade de análise empresa (previamente abordada na Secção 8.7, p. 160).

**Tabela 12.1: Unidades de análise do caso no têxtil técnico**

<b>Unidade de Análise</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Descrição da unidade de análise</b>
Empresa	10	E31: A. Sampaio & Filhos - Têxteis, S.A. E32: Tearfil (António de Almeida e Filhos) E51: Molaflex Colchões, S.A. E53: Flexitex – Fábrica de Tecidos, S.A. E54: Endutex S.G.P.S. (Endutex - Revestimentos Têxteis, S.A.) E55: Multicol – Multifilamentos Coelhos, Lda. E57: Fitexar – Fibras Têxteis Artificiais, Lda. E58: Micropolis, S.A. E59: Sidónios Malhas, Lda. E65: LMA – Leandro Manuel Araújo, Lda.
Díade	9	E31/E58; E31/E32; E32/E59; E32/E65; E32/E54; E54/E57; E53/E57; E53/E55; E51/E53
Projecto	4	PR4.01: Desenvolvimento e coordenação da iniciativa Be Happy PR4.02: Desenvolvimento e promoção do produto PR4.03: Fórum Têxteis do Futuro PR4.04: Desenvolvimento de fio anti-bacteriano
Rede	1	Rede de relacionamentos que engloba empresas têxteis com actividade ao nível dos têxteis técnicos e funcionais.

Fonte: Autor

### 12.2.1. Relacionamentos diádicos

A Tabela 12.2 apresenta os oito relacionamentos diádicos estudados no âmbito da rede de relacionamentos em análise. A tabela identifica cada uma das díades e apresenta a caracterização das actividades inter-organizacionais que estão associadas. No Apêndice VI encontra-se a descrição detalhada dos relacionamentos diádicos que compõem o caso de estudo.

**Tabela 12.2: Relacionamentos diádicos do caso de estudo no têxtil técnico**

<b>Díade</b>	<b>Actividades inter-organizacionais</b>
E31/E32	Para a empresa A. Sampaio (E31) a Tearfil (E32) é considerada um parceiro privilegiado, servindo de ligação aos fornecedores de fibras e destes aos clientes. As duas empresas partilham informação sobre produtos com potencial interesse e nos quais investem frequentemente em sintonia, e em determinados casos abordam o mercado em conjunto.
E31/E58	Existe um relacionamento de fornecimento de produtos da Micropolis (E58) para a A. Sampaio (E31). A este nível a A. Sampaio realiza desenvolvimentos em conjunto, fornece malhas específicas e trabalha com o Citeve para avaliar em que medida os tratamentos são efectivos e são sentidos.
E32/E54	Entre a Tearfil (E32) e a Endutex (E54), existe um relacionamento centrado fundamentalmente no fornecimento de fios do tipo técnico/funcional e na participação da Endutex (E54) em algumas das edições da iniciativa Be Happy, que é promovida pela Tearfil.
E32/E59	Entre a Tearfil (E32) e a Sidónios Malhas (E59), existe uma relação centrada essencialmente no fornecimento de fios de tipo técnico/funcional.
E32/E65	Existe um acordo de enviar clientes de uma para a outra, no âmbito dos produtos apresentados no Be Happy. Fornecimento de fios especializados para a LMA.
E51/E53	A Flexitex (E53) foi criada para servir como fornecedora da Molaflex (E51), possuindo esta última uma parte do capital. Com a aquisição da Molaflex pelo Grupo Flex, deixou de existir um relacionamento privilegiado entre as duas empresas.
E53/E55	A Multicol (E55) trabalhava como fornecedor de fios de polipropileno para a Flexitex (E53). Procurando garantir a capacidade de resposta do fornecedor, a Flexitex apoiou o desenvolvimento da Multicol no sentido de garantir a capacidade de resposta em termos de prazo e volume de entrega.
E54/E57	A Fitexar (E57) fornece fios de poliéster para a Endutex (E54). No âmbito do relacionamento, a Endutex (E57) apresentou a proposta para o fabrico de um determinado fio de poliéster com propriedades específicos, sendo que a Fitexar (E57) realizou as actividades de concepção e desenvolvimento para fornecer o fio de acordo com as especificações.

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Considerando as oito díades que compõem o caso de estudo, é de salientar as diversas iniciativas inter-organizacionais de desenvolvimento e promoção do produto, incluindo a apresentação no mercado.

Conforme foi exposto na Secção 6.3.1, os relacionamentos diádicos são analisados com base nas seguintes unidades de análise: base do relacionamento, grau de interacção entre os actores, formato do relacionamento, poder da empresa, atractividade dos actores, valor como parceiro e exclusividade. A Tabela 12.3 apresenta a análise das oito díades no que respeita as interacções e o posicionamento relativo dos respectivos actores.

**Tabela 12.3: Classificação dos relacionamentos diádicos**

Díade (A / B)	Dimensões de análise da rede de relacionamentos												
	Interacções							Posicionamento					
	Base (A / B)	Grau (A / B)		Formato				Poder		Atractividade			
				Mercado		Cooperação				Valor		Exclusividade	
A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
E31/E32	C/F	++	++	+	++	++	+	+	++	++	++	+	++
E31/E58	C/F	++	++	+	+	++	++	+	+/-	++	+	+	++
E32/E54	F/C	-	-	+	+	+/-	+/-	++	++	++	++	++	++
E32/E59	F/C	-	-	+	+	+/-	+/-	++	+	++	+	++	+
E32/E65	F/C	+	+	+	+	-	+/-	++	+	++	+	++	+
E51/E53	C/F	+	+	+	++	+/-	+/-	++	+	+	++	+	+
E53/E55	C/F	++	++	+	+	+	+	++	+	+	+	+	+
E54/E57	C/F	+	+	+	+	+/-	+	++	-	++	+/-	++	+/-

Legenda: C: Cliente; F: Fornecedor; ++ : elevado; + : alto; +/- : positivo; - : negativo ou sem efeito

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Conforme evidenciado na Tabela 12.3, o caso de estudo apresenta uma significativa diversidade no grau de interacção ao nível das díades que estão incluídas. Distinguindo-se o caso de relacionamentos diádicos com elevada interacção (i.e., E31/E32, E31/E58 e E53/E55), bem como com uma reduzida interacção entre as empresas (i.e., E32/E54 e E32/E59). Nos relacionamentos com elevada interacção, salientam-se como actividades inter-organizacionais: promoção conjunta de produtos no mercado, estabelecimento de pontes de ligação com outros actores e o desenvolvimento do produto. Os relacionamentos que possuem uma interacção mais ténue, são fundamentalmente ao nível comercial entre cliente e fornecedor.

### 12.2.2. Projectos

Na rede de relacionamentos em análise, foram identificados quatro projectos nas empresas que compõem o caso de estudo. Os projectos encontram-se apresentados na Tabela 12.4, que codifica os projectos, identifica as empresas envolvidas no respectivo projecto e apresenta uma descrição do projecto.

**Tabela 12.4: Projectos identificados no âmbito do caso de estudo**

Projecto	Empresas										Descrição
	E31	E32	E51	E53	E54	E55	E57	E58	E59	E65	
PR4.01	●	●			●					●	Desenvolvimento e coordenação da iniciativa Be Happy.
PR4.02	●	●									Desenvolvimento e promoção do produto.
PR4.03		●							●	●	Fórum Têxteis do Futuro.
PR4.04				●		●					Desenvolvimento de fio anti-bacteriano.

Legenda: ● : empresa participa no projecto

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Estes projectos foram identificados na rede de relacionamentos, independentemente de serem ou não tratados como um projecto no âmbito da empresa ou do conjunto de empresas identificadas.

Para além dos projectos identificados anteriormente, as empresas que compõem a rede de relacionamentos do caso de estudo, desenvolvem outros projectos com diversas entidades. A Tabela 12.5 caracteriza estes projectos de forma resumida, identificando os principais parceiros envolvidos.

**Tabela 12.5: Projectos adicionais no caso de estudo**

Empresa	Projectos identificados
E31	Coordenar junto de fornecedores de fios, fibras e tinturarias o desenvolvimento de soluções para conseguir responder a uma determinada solicitação do cliente (ex.: melhorar uma determinada propriedade de uma malha produzida com um fio específico).
	Desenvolvimento de investigação (ex.: ao nível de nanotecnologia) em conjunto com um parceiro (i.e., Vale de Tábuas), no âmbito de uma iniciativa de formação desenvolvida pelo Citeve.
	Desenvolvimentos ao nível do processo de acabamento, sendo esta iniciativa coordenada com a empresa Vale de Tábuas.
	Participação com a Tearfil (E32) ao nível do desenvolvimento de fios, com partilha de custos e de resultados entre as duas empresas. A malha produzida com esses fios é depois apresentada a clientes quer pela Tearfil, quer pela A. Sampaio.
	Desenvolvimento de estudos (em conjunto com o Citeve) com o objectivo de averiguar em que medida determinados desenvolvimentos incorporados no produto, são sentidos pelas pessoas que utilizam o produto.
E32	Projecto de desenvolvimento de novos fios com a Lenzing. Este desenvolvimento antecedeu o desenvolvimento realizado com a Optimer, também ao nível do desenvolvimento de novos fios. Da relação entre a Tearfil (E32) e a Lenzing resultou a primeira edição do evento Be Happy.
	Projecto de desenvolvimento de novos fios com a Optimer. A Tearfil é a produtora exclusiva do fio com Dri-release para a União Europeia (em 2005, mas fica por definir desde quando e até quando) no âmbito da fição convencional, e para todo o mundo no âmbito da fição sirospun e mesclas. Este fio resulta da mistura de fibras sintéticas (com propriedades hidrofóbicas) com fibras naturais (com propriedades hidrófilas), que aceleram o ritmo de libertação de água no tecido molhado, originando uma secagem quatro vezes mais rápida do que num tecido exclusivamente de algodão, sem afecta o aspecto e o toque que se assemelham ao algodão natural. O fio Dri-release produzido pela Tearfil foi apresentado pela primeira vez no mercado europeu na feira Expofil (que decorreu em Paris em Fevereiro de 2004) e no Fórum Têxteis do Futuro, enquadrado no Modtissimo. A Optimer Performance Fibers, é uma empresa norte-americana detentora da patente do Dri-release, e responsável pela certificação do produto, esteve presente na 4.a edição do Be Happy em 2005. Este fio pode ser aplicado a diversos tipos de produtos, como: artigos de desporto, tecidos, malhas, roupa de banho, roupa de cama, meias, camisas, toalhas de praia, e produtos usados em contacto com a pele. No âmbito do desenvolvimento do fio Dri-release, a Tearfil contou com o apoio das empresas: LMA (E65) e TTT.
	Participação no projecto Efiber, o qual tem por objectivo a construção de uma ferramenta de “e-learning” sobre fibras têxteis e está a ser desenvolvido em parceria com o Citeve, a Aitex e associações sectoriais de Espanha, Bélgica, etc. A participação da Tearfil (E32) é ao nível de contributo com “know-how” sobre fibras, ao nível de como funcionam e como podem ser aplicadas. O projecto deverá estar concluído em 2009.
E54	A Endutex (E54) propôs à Fitexar (E57) o desenvolvimento e a produção de um fio em poliéster capaz de corresponder às suas necessidades.
E55	Os projectos adicionais desenvolvidos pela Multicol ao nível do desenvolvimento de novos produtos, são normalmente propostos pelos clientes, e realizados pela empresa de acordo a disponibilidade dos fornecedores.
E57	A Fitexar desenvolve projectos de investigação em conjunto com a Escola de Engenharia da Universidade do Minho, nas áreas têxtil e de polímeros.
E59	A Sidónios Malhas participa num projecto para o desenvolvimento de malhas para o revestimento de portas de automóveis. O cliente alvo é uma empresa do ramo automóvel (BMW) e o projecto está a ser desenvolvido em conjunto com outras empresas, nomeadamente: Eurotinge, Fernando Valente, e ERT. O produto já foi apresentado e existe interesse por parte do cliente. Neste momento o esforço está a ser concentrado na resposta aos requisitos associados com o fornecimento do produto ao sector automóvel, o qual possui diversos requisitos ao nível de garantias de fornecimento e planos de contingência. No âmbito deste projecto existe a possibilidade de desenvolver uma marca específica para a respectiva comercialização.
	Projecto “Fetal Panty”. Desenvolvimento de uma cinta para grávidas. Foi realizado o registo da patente e foram feitos os primeiros estudos. Produto que vai ser produzido por uma outra



	empresa do grupo. O projecto foi iniciado dentro da Sidónios Malhas, mas depois ao nível de comercialização e actividades futuras, passou a estar integrado dentro da Sidónios Íntimo. Parceiros: Citeve, Tintex, Linhares & Brito.
E65	Para além do referido na tabela anterior, a LMA (E65) participou no projecto Pellisaquae, o qual consiste num fato para hidrocinesioterapia. O projecto envolveu ainda a participação de: Induse – Design Industrial; Citeve, P&R Têxteis, Departamento de Electrónica da Universidade do Minho, Centro de Computação Gráfica (CCG) e o Hospital da Prelada.

Fonte: Autor, com base nos dados obtidos por entrevista e documentos

Existe um vasto leque de projectos desenvolvidos pelas empresas do caso de estudo, sendo de salientar a grande diversidade de parceiros, entre os quais se encontram empresas dos mais variados sectores de actividade, bem como a diversidade de mercados de destino para os produtos. Existem projectos de desenvolvimento e concepção do produto, destinados especificamente para o mercado consumidor, e outros que visam prover a rede de relacionamentos da empresa, implicando a participação de fornecedores. Os projectos podem ainda ser diferenciados com base no actor que incentiva a realização do projecto, podendo ser a própria empresa, em conjunto com outras empresas (parceiros ou fornecedores), sugerida por um cliente ou sugerida por um actor institucional.

Com o objectivo de completar a informação apresentada na Tabela 12.4, foram criadas as fichas de projecto apresentadas na Tabela 12.6, Tabela 12.7, Tabela 12.8, e Tabela 12.9.

**Tabela 12.6: Ficha do projecto Be Happy**

<b>Referência</b>	PR4.01
<b>Designação</b>	Be Happy
<b>Objectivo</b>	Apresentar a colecção e os produtos da empresa, assim como novos desenvolvimentos. Promover a dinâmica da empresa e a imagem associada a este dinamismo.
<b>Descrição</b>	Organizada uma exposição onde são apresentadas as aplicações dos produtos da Tearfil. Estas aplicações são desenvolvidas pelos parceiros da empresa que também participam na exposição.
<b>Prazo</b>	De acordo com a data prevista para cada edição.
<b>Gestor do projecto</b>	Têxtil Tearfil (E32)
<b>Resultados</b>	Promoção do produto, promoção da Tearfil, e promoção da imagem.

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista e documentos

No âmbito do Be Happy encontram-se, junto com a Tearfil, fornecedores e “alguns dos principais clientes”. Existe uma presença directa de alguns fornecedores no evento, assim como a participação de clientes da Tearfil e de clientes desses mesmos clientes,

sendo promovida a interacção entre uns e outros. Até à edição de 2007, os clientes possuíam o seu próprio espaço dentro do evento, de forma a permitir a apresentação dos produtos e o contacto com os respectivos clientes. Na edição de 2007 foi promovida a existência de espaços comuns, divididos por temas, em que dentro de cada espaço são apresentadas as soluções de cada cliente integrando as respectivas soluções da Tearfil.

A 4.<sup>a</sup> edição do Be Happy decorreu em 2005 e contou com a presença das empresas nacionais: Sidónios Malhas (E59), Endutex (E54), Vilartex, NGS e Limatêxtil; dos fornecedores: Lenzing Fibers, Optimer Performance Fibers, Outlast Technologies, Kelheim Fibres, Seacell e Trevira; dos centros: Centro de Ciência e Tecnologia Têxtil da Universidade do Minho, Citeve (O01), Associação Selectiva Moda; e da designer Katty Xiomara.

A 3.<sup>a</sup> edição do Be Happy decorreu em 2004 e estiveram presentes as empresas nacionais: Limatêxtil, NGS, Impetus (E30), LMA (E65), Vilartex, Endutex (E54), TTT, Borgapêlio II e MTB (More Than Basics); dos fornecedores: Lenzing Fibres, Optimer Performance Fibers, Outlast Technologies e Kelheim Fibres; assim como do designer português Henrique Cayatte e da designer espanhola Gloria Jovert. Nesta edição foram apresentados fios e misturas que incorporam a tecnologia Outlast Adaptive Comfort, a qual incorpora as Outlast Thermomolecules materiais com mudança de fase da Outlast Technologies. Para além deste produto, a empresa apresentou uma nova série de fios Dri-release destinada especificamente a produtos seamless, assim como uma nova mistura de Dri-release/Tencel destinada a malhas circulares. Para além destes desenvolvimentos, foram apresentados para aplicação no vestuário: Viloft (Kelheim Fibres), viscose com propriedades anti-estáticas, de respirabilidade e controlo da humidade conferidas pela sua secção transversal plana; e Viscose Rainbow (Lenzing Fibres), viscose com propriedades tintoriais especiais.

A 2.<sup>a</sup> edição do Be Happy decorreu em 2003, em conjunto com a Lenzing Fibers. Esta 2.<sup>a</sup> edição foi inicialmente apresentada em Barcelona, no showroom da Lenzing em Julho de 2003, sendo posteriormente apresentado ao nível nacional ainda em 2003. A iniciativa que decorreu em Barcelona, serviu para apresentar, entre outros, os desenvolvimentos realizados em conjunto com a Lenzing: Lyocell/algodão, Lyocell/linho e Lyocell/micropoliámidas. No âmbito desta edição nacional, a Tearfil apresentou a sua gama diversificada de produtos, produzidos a partir diversos tipos de matérias-primas, como: algodão, modal, Lyocell, linho, lã, poliamida, caxemira; em diversos tipos de combinações: linho/modal, Lyocell/micropoliámidas, algodão/Seacell;

e com uma vasta gama de propriedades: anti-UV, ignífugas, anti-microbianas, termo-reguladoras, anti-stress, contra campos electromagnéticos, bio-activas, medicinais; utilizando uma diversidade de tecnologias de produção: contínuo de anel, Siro Spun, Open-end.

A 1.ª edição do Be Happy decorreu em 2002 em conjunto com a Lenzing Fibers. Os produtos foram apresentados na feira Expofil em Paris, sendo depois apresentados em exposição ao mercado nacional (Junho de 2002 no Museu de Serralves), dirigindo-se fundamentalmente a produtores de têxtil lar, camisas e malhas.

**Tabela 12.7: Projecto de desenvolvimento e promoção do produto**

<b>Referência</b>	PR4.02
<b>Designação</b>	Desenvolvimento e promoção do produto
<b>Objectivo</b>	Desenvolver um fio composto por uma mistura de Dri-release/Seacell Active
<b>Descrição</b>	Desenvolvido pela Tearfil (E32) em conjunto com os fornecedores de fibras (Optimizer e Seacell), com a participação da A. Sampaio (E31) para malhas e depois disponível no stand durante uma feira em conjunto com as fibras, para responder a dúvidas e prestar o apoio necessário (Expofil 2007)
<b>Prazo</b>	De acordo com o calendário promocional da empresa
<b>Gestor do projecto</b>	Tearfil (E32)
<b>Resultados</b>	Desenvolvimento de um novo fio

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista e documentos

**Tabela 12.8: Projecto Fórum Têxteis do Futuro**

<b>Referência</b>	PR4.03
<b>Designação</b>	Fórum Têxteis do Futuro
<b>Objectivo</b>	Apresentar os desenvolvimentos realizados em Portugal em têxteis técnicos
<b>Descrição</b>	O Fórum Têxteis do Futuro é uma iniciativa que envolve o Citeve e diversas empresas do sector, com presença na feira Modtissimo e em feiras internacionais como: Techtextil/Avantex (Junho de 2005), Intertextile Shanghai (10.ª edição, em Outubro 2004) através da Selectiva Moda
<b>Prazo</b>	De acordo com os estipulados para as sessões de divulgação
<b>Gestor do projecto</b>	Citeve – Departamento de Têxteis do Futuro (O01)
<b>Resultados</b>	Presença regular com diversas edições, promoção do sector a nível internacional e das empresas que desenvolvem a sua actividade em têxteis técnicos

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista e documentos

**Tabela 12.9: Projecto desenvolvimento do produto**

<b>Referência</b>	PR4.04
<b>Designação</b>	Desenvolvimento de fio anti-bacteriano
<b>Objectivo</b>	Integrar numa nova linha de produtos, as propriedades anti-bacterianas
<b>Descrição</b>	Por sugestão da Flexitex (E53), o fio foi desenvolvido pela Multicol (E55), que recorreu à participação de um fornecedor
<b>Prazo</b>	De acordo com os objectivos de lançamento do produto no mercado
<b>Gestor do projecto</b>	Flexitex (E53)
<b>Resultados</b>	Novo produto

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista e documentos

### 12.2.3. Rede de relacionamentos

A rede de relacionamentos em análise está representada na Figura 8.6, na Secção 8.7. A Tabela 12.10 apresenta a caracterização resumida da posição individual de cada empresa na rede de relacionamentos. O Apêndice VI apresenta a descrição detalhada para cada empresa.

**Tabela 12.10: Caracterização da posição na rede de relacionamentos**

<b>Empresa</b>	<b>Caracterização da posição na rede de relacionamentos</b>
E31	A empresa A. Sampaio (E31) desenvolve a sua actividade como fornecedor de malhas circulares, ocupando uma posição intermédia na rede de fornecimento. A empresa reestruturou-se na produção de pequenas séries, diferenciação na oferta, maior flexibilidade e maior rapidez.
E32	A Tearfil (E32) alterou significativamente o produto fornecido no sentido do maior valor acrescentado, obrigando-a a fomentar os relacionamentos com diversos fornecedores e clientes.
E51	A Molaflex (E51) é uma empresa dedicada ao fabrico e comercialização de colchões e faz parte do Grupo Flex. A empresa relaciona-se a montante com fornecedores de tecidos para colchão.
E53	A Flexitex (E53) ocupa uma posição intermédia na rede de fornecimento, relacionando-se a montante fundamentalmente com fornecedores de fios e a jusante com empresas produtoras de colchões, às quais fornece os tecidos usados para recobrir o colchão.
E54	A Endutex (E54) optou pelo desenvolvimento de produtos técnicos, sentindo a necessidade de aumentar a proximidade com os seus fornecedores, para adaptar e encontrar soluções para os requisitos dos clientes.
E55	A Multicol (E55) é uma empresa fornecedora de fios em polipropileno. Nos fornecedores, a Multicol trabalha basicamente com empresas de derivados de petróleo de grande dimensão.
E57	A Fitexar (E57) é uma empresa dedicada à produção de fios de poliéster, relacionando-se a montante com fornecedores de chips de polímero que usa para transformar em fio de poliéster.
E58	A Micropolis (E58) é uma empresa que derivou do desenvolvimento tecnológico realizado ao nível universitário e privilegia os relacionamentos associados ao desenvolvimento e investigação, desenvolvendo parcerias com diversas universidades e empresas.
E59	A Sidónios Malhas (E59) é uma empresa produtora de malhas, que procura diferenciar-se nas malhas técnicas e nos desenvolvimentos próprios.
E63	A LMA (E63) é uma empresa produtora de malhas de teia, malhas de trama e tecidos, que procura, na sua actividade, criar sinergias no produto com base na diversificação que possui.

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Com base no exposto na Tabela 12.10, verificam-se algumas diferenças entre as empresas e, conseqüentemente, entre as suas redes de relacionamentos. Diversas empresas realizaram um processo de reconversão no sentido dos produtos técnicos, o que implicou alterações significativas na rede de relacionamentos. Por outro lado, existem empresas que estão na base da rede de fornecimento e cujo desenvolvimento implica a necessidade de diferenciar os seus produtos. A este nível salienta-se o caso da Multicol (E55), que diferenciou a sua oferta no sentido de incluir o sector da construção. De salientar ainda o caso da Sidónios Malhas (E59), que está a orientar a sua oferta no sentido do fornecimento de produtos a partir de concepção e desenvolvimento internos. Salienta-se ainda o da Micropolis (E58), que desenvolveu a sua actividade vocacionada para as aplicações tecnológicas e que está a construir a sua rede de relacionamentos com base nesta orientação. De uma forma geral, verifica-se que a maior parte das empresas não está apenas orientada para o sector dos têxteis técnicos, trabalhando em paralelo com outros sectores de actividade.

A Tabela 12.11 caracteriza o posicionamento de cada um dos actores na rede de relacionamentos, classificando-os ao nível das interacções e do posicionamento. Conforme foi exposto na Secção 6.3.1, as interacções são caracterizadas ao nível da base e formato da interacção, enquanto o posicionamento é caracterizado ao nível do poder e da atractividade (em termos de valor e exclusividade como parceiro) na rede.

**Tabela 12.11: Caracterização do posicionamento na rede do caso no têxtil técnico**

Empresa	Dimensões de análise da rede de relacionamentos					
	Interações			Posicionamento		
	Base	Formato		Poder	Atractividade	
		Mercado	Cooperação		Valor	Exclusividade
E31	Cliente	+	++	+	+	+
E32	Fornecedor	+	+	++	++	++
E51	Cliente / Marca	++	-	n.d.	n.d.	n.d.
E53	Cliente / Fornecedor	+	+	+	+	+
E54	Cliente	++	+/-	++	++	++
E55	Fornecedor	+	+	+/-	+	+/-
E57	Fornecedor	+	+/-	+/-	+/-	-
E58	Fornecedor	+	+	+	+	++
E59	Cliente	+	++	+	+	+
E65	Cliente	++	-	+	+	+

Legenda: ++ : elevado; + : alto; +/- : positivo; - : negativo ou sem efeito; n.d.: não determinado

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Considerando a tendência generalizada da rede de relacionamentos no sentido dos produtos com maior valor acrescentado, através da aposta na concepção e no desenvolvimento, verifica-se, em diversos casos, uma reconversão dos produtos, processos e do modo de funcionamento do actor. Para concretizar esta opção e considerando a análise apresentada na Tabela 12.11, em diversos casos verifica-se uma aproximação a actores com uma posição relativa mais forte na rede (i.e., em termos de poder, valor e exclusividade). Com base neste pressuposto, verifica-se que determinados actores são solicitados por outros actores que procuram dessa forma fomentar a sua capacidade competitiva. A este nível, a Tearfil (E32) é uma empresa que polariza a rede de relacionamentos.

Existem ainda casos em que o desenvolvimento inter-organizacional na rede resulta de solicitações expressas por parte de outro actor. O desenvolvimento surge na sequência da resposta a essas solicitações, que implicam uma aproximação entre os dois actores (necessária para a partilha de requisitos e especificações técnicas). Assim, a abordagem é realizada por parte de um actor com uma posição mais forte na rede. Este é o caso da Endutex (E54) na relação com a Fitexar (E57) e da Flexitex (E53) em relação à Multicol (E55), evidente no projecto PR4.04.

Para além destas ocorrências, surge a abordagem da Micropolis (E58), como empresa que apresenta um produto inovador e que desempenha um papel activo no mercado na procura de parceiros. Neste caso, o valor acrescentado da oferta desempenha um papel fundamental para atrair novos parceiros e clientes, e o actor procura assegurar a exclusividade da tecnologia que fornece ao mercado.

### **12.3. Análise dos constructos**

As secções seguintes apresentam os dados organizados em função dos quatro constructos que compõem o modelo teórico apresentado no Capítulo 5, nomeadamente: actores, actividades e recursos (Subsecção 12.3.1), capacidade de cooperação (Subsecção 12.3.2), cooperação estratégica (Subsecção 12.3.3) e capacidade competitiva (Subsecção 12.3.4).

#### **12.3.1. Actores, actividades e recursos**

Conforme foi exposto na Secção 5.4 e de acordo com o apresentado na Tabela 6.5 (p. 93), a categoria de análise “actores, actividades e recursos” encontra-se dividida em três subcategorias de análise, nomeadamente: actores, actividades e recursos.

A Tabela 12.12 apresenta os recursos que foram identificados como estando associados com as actividades inter-empresariais das diversas empresas que fazem parte da rede de relacionamentos do caso de estudo.

**Tabela 12.12: Identificação dos recursos nas unidades de análise**

Unidade de Análise		Recursos						
		F	H	Fi	L	O	I	R
Díade	E31/E32	●		●			●	●
	E31/E58	●		●			●	
	E32/E54	●		●				
	E32/E59	●		●				
	E32/E65	●		●			●	●
	E51/E53	●		●				
	E53/E55	●		●			●	
	E54/E57	●		●			●	
Projecto	PR4.01	●	●	●			●	●
	PR4.02	●	●	●			●	●
	PR4.03	●	●	●			●	●
	PR4.04	●		●			●	

Legenda: F: físicos; H: humanos; Fi: financeiros; L: legais; O: organizacionais; I: informacionais; R: relacionais; ● : verifica-se a troca ou a partilha do recurso.

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Com base na informação apresentada na Tabela 12.12, são de salientar os relacionamentos estabelecidos nas díades E32/E65 e E31/E32 para os recursos partilhados pelas empresas que as compõem, nomeadamente no que respeita os recursos organizacionais. Nos projectos, salientam-se os projectos PR4.01, PR4.02 e PR4.03, onde existe uma partilha significativa de recursos, incluindo os humanos e relacionais.

No que se refere aos actores envolvidos nos relacionamentos inter-organizacionais e às actividades que desempenham, estes estão dependentes da estrutura da empresa, da organização interna, do mercado em que trabalham e da própria abordagem ao mercado. Existem pois diversos actores envolvidos na rede de relacionamentos inter-organizacional, mas importa identificar os que desempenham um papel activo ao nível do contributo para o desenvolvimento da capacidade competitiva da empresa. A Tabela 12.13 identifica os actores associados ao desenvolvimento inter-organizacional de cada uma das empresas que pertencem ao caso de estudo, sendo identificada a actividade que desempenham em função da unidade de análise. Na unidade de análise empresa, é identificada a intervenção de cada um dos actores nos relacionamentos inter-organizacionais. Nas unidades díade e projecto, são identificados os actores e as actividades que desempenham em cada relacionamento específico.



**Tabela 12.13: Identificação dos actores e das actividades desempenhadas**

Unidade de Análise		Actores e tipo de intervenção				
		E	Cl	Ag	As	For
Empresa	E31	I C A P	-	-	-	I P C
	E32	I C A P	I A	-	-	I P C
	E51	I C A	-	-	-	-
	E53	I C A	-	-	-	P
	E54	C A P	-	-	-	P
	E55	I C A P	-	-	-	-
	E57	I C A	I	-	-	-
	E58	I C A P	I	-	-	-
	E59	I C A	A	-	-	P
	E65	I C A	-	-	-	-
Diáde	E31/E32	-	I C A P	-	-	I C A P
	E31/E58	-	I C A P	-	-	P
	E32/E54	-	I P	-	-	I P
	E32/E59	-	I A P	-	-	I P
	E32/E65	-	I A P	-	-	I P
	E51/E53	-	A P	-	-	I C A P
	E53/E55	-	I C A	-	-	P
Projecto	PR4.01	I C A	P	-	-	P
	PR4.02	P	P	-	-	P
	PR4.03	I C A P	-	-	-	-
	PR4.04	I C A P	-	-	-	P

Legenda: E: empresa; Cl: cliente; Ag: agente; As: associação industrial; For: fornecedor; C: coordenação; P: participação; I: iniciação; A: aprovação; - : não foi verificada a intervenção do actor em causa

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

### 12.3.2. Capacidade de cooperação

Com o objectivo de caracterizar a “capacidade de cooperação” na rede de relacionamentos do caso de estudo, conforme foi exposto na Secção 5.4 e de acordo com o previsto na Tabela 6.5 (p. 93), são analisadas as variáveis associadas à capacidade de cooperação da empresa, nomeadamente: iniciativas de cooperação, barreiras, incentivos, resultados da cooperação e evolução.

Para cada uma das empresas da rede, a Tabela 12.14 identifica a percepção da evolução da cooperação no sector, as iniciativas de cooperação desenvolvidas e os respectivos resultados e a avaliação da capacidade de cooperação empresa.

**Tabela 12.14: Iniciativas de cooperação do caso no têxtil técnico**

Emp.	Evol.	Iniciativas de cooperação e resultados	Capacidade de cooperação
E31	+	Coordenação de iniciativas junto de fornecedores e parceiros para aceder aos clientes e promover o produto. Desenvolvimento de iniciativas conjuntas de: formação, desenvolvimento e investigação. Desenvolvimento de amostras, quer para a própria empresa, quer para empresas da rede de relacionamentos que através dessas amostras tentam cativar clientes. Recolha de informação em diversas áreas, de forma a conseguir apresentar ao cliente uma oferta diversificada e mostrar as competências da empresa na apresentação de soluções em diferentes níveis. A empresa tem beneficiado no acesso privilegiado a conhecimento técnico e na abordagem a clientes. Capacidade de realizar novos desenvolvimentos; participação nas actividades de desenvolvimento do produto e acesso privilegiado aos resultados. Melhor avaliação dos resultados dos desenvolvimentos. Participação em iniciativas de investigação e formação em novas tecnologias.	++
E32	+	Colaboração em conjunto com os fornecedores de fibras no desenvolvimento do produto e na promoção desse produto no mercado. Partilha de informação sobre novos produtos e aplicações de novos produtos, assim como na apresentação das respectivas aplicações. As parcerias desenvolvidas com os fornecedores de novas fibras são consideradas como sendo “uma das chaves de sucesso” pela Tearfil.	+
E51	n.d.	n.d.	n.d.
E53	n.d.	Desenvolvimento conjunto do produto, incorporando novas propriedades nos tecidos, Apoio no desenvolvimento da capacidade de resposta do fornecedor Multicol (E55), assegurando a aquisição de volume capaz de suportar a actividade industrial do fornecedor. A empresa beneficia com a garantia da capacidade de resposta e da quase inexistência de “stocks” do fio de polipropileno.	+
E54	+	Concepção e desenvolvimento do produto e das respectivas aplicações.	+/-
E55	+	n.d.	+
E57	+/-	Desenvolvimento de projectos de investigação em conjunto com instituições de ensino superior.	+
E58	n.d.	Desenvolvimento de parcerias com universidades, empresas e investigadores para desenvolver novas aplicações e testar as aplicações actuais do produto.	+
E59	+	Desenvolvimento conjunto de novos produtos ou de novas aplicações.	++
E65	+/-	Iniciativas conjuntas de acesso ao mercado e desenvolvimento conjunto de novos produtos.	+
<p>Legenda: ++ : empresa considerada como possuindo uma elevada capacidade de cooperação; + : empresa considerada como possuindo uma capacidade de cooperação positiva / evolução positiva da cooperação no sector; - : empresa considerada como possuindo uma menor capacidade de cooperação / evolução negativa da cooperação no sector; +/- : evidência dúvida sobre qual a classificação a atribuir; n.d.: não determinado, sem informação suficiente para poder classificar</p>			

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

No âmbito do caso de estudo em análise, foram identificados diversos incentivos e barreiras ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação entre as empresas da rede de relacionamentos em análise. Relativamente aos incentivos que fomentam o desenvolvimento de relacionamentos de cooperação ou que motivam as empresas a considerar esta opção, foram identificados os apresentados na Tabela 12.15 no âmbito do actual caso de estudo.

**Tabela 12.15: Incentivos ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação**

Incentivos	Empresas									
	E31	E32	E51	E53	E54	E55	E57	E58	E59	E65
Desenvolvimento do produto, com o objectivo de responder a necessidades actuais e potenciais	●	●		●	●			●		●
Requisito ou proposta do cliente				●	●	●		●	●	
Atractividade da empresa para potenciais parceiros ou atractividade do potencial parceiro	●	●		●				●		
Capacidade de resposta ao nível de rapidez e de resposta às necessidades				●		●	●			
Complementar os recursos necessários para o desenvolvimento de determinado produto								●	●	
Diversificação do produto leva a que seja necessário alargar a rede de relacionamentos da empresa	●									
Flexibilidade no contacto e no apresentar de soluções perante o cliente	●						●			
Necessidade de alargar e aprofundar a rede de relacionamentos	●									
Necessidade de diversificar as estratégias ou as formas de conseguir chegar ao cliente	●									
Promoção do produto		●								
Rentabilidade dos negócios desenvolvidos no âmbito da rede de relacionamentos	●									

Legenda: ● : indica que a empresa identificou o incentivo

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

O principal incentivo identificado pelas empresas no caso de estudo, está associado ao desenvolvimento do produto, que pode ser motivado pela necessidade de responder a uma necessidade actual ou potencial, que a empresa sentiu no mercado ou como resposta a um requisito do cliente ou como resultado da aceitação de uma proposta do cliente. A atractividade da empresa é também um factor relevante a considerar nos incentivos ao desenvolvimento de cooperação. Para além destes, foram apontados

diversos factores, associados com a capacidade de resposta da empresa, desenvolvimento da rede de relacionamentos e promoção do produto.

Foram identificadas as seguintes barreiras que inibem o desenvolvimento de relacionamentos de cooperação ou que motivam as empresas a considerar esta opção, foram identificados os apresentados na Tabela 12.16 no âmbito do actual caso de estudo.

**Tabela 12.16: Barreiras ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação**

Barreiras	Empresas									
	E31	E32	E51	E53	E54	E55	E57	E58	E59	E65
Despromoção do desenvolvimento inter-organizacional por parte das empresas						●	●		●	
Diminuição nos recursos das empresas, limitando a disponibilidade para iniciativas inter-empresariais						●	●			
Espírito individualista das empresas e de não recorrer a esforços conjuntos				●	●					
Diferenças de dimensão entre empresas que poderiam ser ou vir a ser parceiros						●				
Dificuldade na abordagem e contacto				●						
Existência de experiências negativas em relacionamentos de cooperação anteriores										●
Falta de conhecimento do fornecedor ao nível da concepção do produto					●					
Inexistência de protecção de divulgação dos desenvolvimentos realizados com outras empresas					●					
Inexistência de uma base de relacionamentos que permita a partilha de problemas e soluções	●									
Morosidade no desenvolvimento das iniciativas								●		
Necessidade da empresa se proteger, evitando a partilha de informação mais detalhada										●
Quebra de confiança nas iniciativas de desenvolvimento inter-organizacional										●

Legenda: ● : indica que a empresa identificou a barreira

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

### 12.3.3. Cooperação estratégica

Na rede de relacionamentos em análise, a Tabela 12.17 apresenta uma descrição das iniciativas de cooperação estratégica identificadas nas empresas do caso de estudo.

**Tabela 12.17: Iniciativas de cooperação estratégica**

<b>Empresa</b>	<b>Iniciativas de cooperação estratégica</b>	<b>Área</b>
E54	Propor a um fornecedor o desenvolvimento de um produto específico que está a ser adquirido num fornecedor estrangeiro, com o objectivo de conseguir condições de compra mais vantajosas.	DP
	Desenvolvimento de produto para responder a uma necessidade específica ou para a melhoria de um determinado produto. No âmbito destas iniciativas, a empresa, em conjunto com os fornecedores, desenvolve um produto ou procura melhorar uma solução para responder às especificações.	DP
E59	Desenvolvimento de produto em conjunto com outras empresas.	DP
	Negociação com fornecedores para a diminuição dos preços praticados, de forma a satisfazer as necessidades de determinado cliente e, assim, conseguir responder à encomenda.	PC
	A empresa participou numa rede de cooperação com outras empresas, com o objectivo de criar complementaridade entre as empresas da rede. Esta rede foi iniciada entre 1996 e 1998 e foi extinta entre 2002 e 2003, estando envolvidas as seguintes empresas: Intercoop (angariava encomendas), Caverma (tinturaria), Melitex (confeção), Sidónios Malhas (malha), havia ainda um agente. †	DP PC PM
E31 e E32	Cooperação estratégica no desenvolvimento e apresentação de soluções em conjunto com a Tearfil (E32), para melhorar a abordagem ao mercado e captar o cliente com soluções o mais próximo possível da utilização final pretendida.	PM
	Desenvolvimento de um fio específico com a Tearfil (E32), estando disponível na feira em conjunto com as fibras, com o objectivo de, se necessário, fornecer algum apoio aos clientes, estar disponível no stand.	DP PC PM
E31	Participação em projectos de desenvolvimento de produto com outras empresas (ex.: Vale de Tábuas) enquadrados ao nível da formação promovida pelo Citeve.	CP
	Receber informação e conhecimento da parte dos fornecedores de fibras e dos fios usados no desenvolvimento de malhas, que são usadas pelas próprias marcas de fibras para chegar aos clientes e adjudicar as encomendas das malhas à empresa.	PC
	Apoio na resolução de problemas ou dificuldades em conjunto.	DP PM

Legenda: DP: desenvolvimento do produto; CP: concepção do produto; PC: promoção comercial; PM: prospecção de mercado; † : iniciativa externa à rede de relacionamentos.

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Nas iniciativas de cooperação estratégica identificadas nas empresas do caso de estudo, a maioria está associada ao desenvolvimento do produto (quatro iniciativas), sendo a promoção comercial e a prospecção de mercado (duas iniciativas cada) duas áreas onde foram identificadas iniciativas de cooperação estratégica.

#### 12.3.4. Capacidade competitiva

Conforme foi exposto na Secção 5.4 e de acordo com o apresentado na Tabela 6.5 (p. 93), a categoria de análise “capacidade competitiva” encontra-se dividida em três subcategorias de análise, nomeadamente: factores promotores, factores inibidores e resultados.

A Tabela 12.18 identifica os diversos factores considerados como promotores da capacidade competitiva das empresas que fazem parte da rede de relacionamentos do têxtil lar. Cada um dos factores promotores identificado está relacionado com as empresas que valorizam esse factor, assim como a unidade de análise associada com a concretização desse factor de promoção da capacidade competitiva da empresa. A unidade de análise empresa foi propositadamente excluída, por se considerar que está necessariamente associada aos factores.

**Tabela 12.18: Factores identificados como promotores da capacidade competitiva**

Empresa										Factores promotores	Unidade		
E31	E32	E51	E53	E54	E55	E57	E58	E59	E65		D	R	P
●			●			●		●		Capacidade de concepção e de desenvolvimento de novos produtos (ex.: inovação, design)	●		●
	●		●			●	●			Aposta em produtos com maior valor acrescentado			
				●		●			●	Diversificação da oferta da empresa			
●										Alargar a rede de relacionamentos, através da maior exposição da empresa e participação em iniciativas inter-organizacionais		●	
	●									Apresentação e promoção dos produtos da empresa mais a jusante na rede de fornecimento, indo directamente às marcas dos produtos	●		●
					●					Capacidade de resposta (em termos de prazos) às necessidades do cliente			
								●		Capacidade e competências tecnológicas da empresa			
●										Captação de clientes por intermédio (ou por sugestão) de fornecedores	●		
	●									Desenvolvimento de parcerias a montante com fornecedores de fibras especiais com um elevado peso no mercado e uma estrutura grande ao nível de desenvolvimento e marketing			●
●										Especialização no sector específico das malhas circulares aliada à diversificação ao nível das matérias-primas trabalhadas			
●										Estabilidade e solidez da rede de relacionamentos, com reflexo na capacidade de resposta da rede (ex.: por parte de fornecedores)		●	
	●									Existência de um cluster especializado na área têxtil e de vestuário		●	
								●		Estar actualizado ao nível de moda			
								●		Idoneidade da empresa			
				●						Presença directa nos principais mercados, através de filiais detidas pela empresa	●		
								●		Reconhecimento da empresa e do produto			

Legenda: D: diáde; R: rede; P: projecto; ● : indica que a empresa identificou o factor / unidade de análise está associada

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Com base nos factores identificados na Tabela 12.18, a Tabela 12.19 apresenta uma condensação desses mesmos factores (seleccionados com base na relevância percebida, no número de empresas onde foi verificado e na incidência registada nos casos e estudo) e caracteriza cada uma das empresas em função da percepção sobre a capacidade para responder a esse factor. Nos casos em que não existe informação suficiente para conseguir caracterizar a empresa, não é atribuída uma classificação.

**Tabela 12.19: Caracterização da capacidade de resposta da empresa**

Factor promotor	Classificação									
	E31	E32	E51	E53	E54	E55	E57	E58	E59	E65
Capacidade de concepção e de desenvolvimento de novos produtos	+	++	n.d.	+	++	+	+	++	++	++
Aposta em produtos com maior valor acrescentado	++	++	n.d.	+	++	+	-	++	++	++
Diversificação da oferta da empresa	+	++	n.d.	+	++	+	+	+	+	++
Capacidade de resposta (em termos de prazos) às necessidades do cliente	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Estabilidade e solidez da rede de relacionamentos, com reflexo na capacidade de resposta da rede	+	+	n.d.	+	+	+	-	n.d.	+	+

Legenda: ++: empresa considerada como possuindo uma elevada capacidade de resposta ao factor; +: empresa considerada como possuindo uma capacidade de resposta ao factor positiva; -: empresa considerada como possuindo uma menor capacidade de resposta ao factor; n.d.: não existem dados suficientes para realizar uma caracterização.

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos por entrevista

Os factores identificados pela maioria das empresas, estão sobretudo associados com as questões de concepção, desenvolvimento e diferenciação do produto, mas também com a diversificação da oferta. Com base na análise exposta na Tabela 12.19, salienta-se o equilíbrio na resposta das empresas ao nível da promoção da concepção e diversificação do produto.

A Tabela 12.20 identifica os factores considerados como responsáveis por inibir a capacidade competitiva na rede de relacionamentos em análise. Para cada um dos factores reconhecidos encontra-se identificada a unidade de análise, a qual identifica o nível a que o factor é afectado.

**Tabela 12.20: Factores identificados como inibidores da capacidade competitiva**

Empresa										Factores inibidores	Unidade		
E31	E32	E51	E53	E54	E55	E57	E58	E59	E65		D	R	P
●			●		●	●			●	Fuga de clientes para o mercado externo, resultado da concorrência e da perda de atractividade da oferta portuguesa	●	●	
			●			●		●	●	Aumento dos custos fixos, diminuição dos preços e diminuição da margem de lucro (ex.: aumento no preço do petróleo)		●	
				●		●			●	Diminuição na densidade do cluster		●	
					●	●	●			Ineficiências na gestão e na capacidade estratégica das empresas, com reflexo na ausência de iniciativa e investimento			
								●		Concorrência desleal por parte de empresas que actuam no mercado		●	
									●	Desvalorização do dólar		●	
									●	Dificuldade em encontrar fornecedores capazes de responder às exigências associadas com produtos diferenciados	●		
									●	Empresa mais fechada nos relacionamentos inter-organizacionais	●	●	●
						●				Escassez de recursos por parte dos centros de investigação e desenvolvimento			●
				●						Excessiva diversificação origina dificuldades para competir com empresas mais especializadas em determinada área específica			
						●				Falta de conhecimento específico por parte do cliente ao nível das especificidades do produto que efectivamente necessita			●
	●									Falta de promoção do sector têxtil português como um todo		●	
						●				Falta de qualificação dos empregados			
●										Imprevisibilidade que caracteriza o mercado actual	●	●	●
			●							Inexistência de mecanismos legais efectivos para salvaguardar os desenvolvimentos de produto da empresa		●	
									●	Legislação laboral desenquadrada das necessidades das empresas			
								●		Obsolescência da capacidade tecnológica das empresas	●	●	●
●										Posicionamento como intermediário, sem contacto directo com clientes, gera dependência ao nível da rede de relacionamentos			

Legenda: D: díade; R: rede; P: projecto; ● : indica que a empresa identificou o factor / unidade de análise está associada

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Considerando os dados apresentados na Tabela 12.20, entre os factores inibidores da capacidade competitiva, o destaque vai para a diminuição do mercado, resultante da maior atractividade de outras fontes de fornecimento. Aliado a este factor, encontra-se a diminuição nas margens de lucro das empresas, resultado da necessidade de diminuir preços para fazer frente à concorrência. Outros factores mais referidos são a perda da densidade do cluster e a existência de ineficiências internas às empresas. Para além



destes factores, foram identificados outros, mas que se encontram mais associados à actividade específica da empresa em particular.

A Tabela 12.21 foi desenvolvida com base na agregação da selecção dos factores inibidores considerados como possuindo um maior impacto e tem por objectivo classificar a susceptibilidade de cada uma das empresas da rede ao factor em causa. Nos casos em que não existe informação suficiente para conseguir caracterizar a empresa, não é atribuída uma classificação.

**Tabela 12.21: Caracterização do nível de susceptibilidade da empresa**

Factor inibidor	Classificação									
	E31	E32	E51	E53	E54	E55	E57	E58	E59	E65
Fuga de clientes para o mercado externo, resultado da concorrência e da perda de atractividade da oferta portuguesa	-	+	n.d.	-	+	+	-	+	+	+
Aumento dos custos fixos, diminuição dos preços e diminuição da margem de lucro	+	+	n.d.	-	+	+	-	+	+	+
Diminuição na densidade do cluster	-	n.d.	n.d.	+	++	+	-	+	-	-
Ineficiências na gestão e na capacidade estratégica das empresas, com reflexo na ausência de iniciativa e investimento	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Imprevisibilidade que caracteriza o mercado actual	+	+	n.d.	+	+	+	+	+	+	+
Legenda: ++: empresa considerada como possuindo uma elevada capacidade de resposta ao factor; +: empresa considerada como possuindo uma capacidade de resposta ao factor positiva; -: empresa considerada como possuindo uma menor capacidade de resposta ao factor; n.d.: não existem dados suficientes para realizar uma caracterização.										

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos por entrevista

A Tabela 12.21 evidencia alguma dissemelhança na susceptibilidade das empresas em relação aos factores considerados. Nesta análise, salienta-se pela negativa o caso das empresas que aliam uma maior dependência da subcontração com uma estrutura mais pesada (i.e., E31 e E53), bem como as que estão sujeitas a uma concorrência fortemente baseada no preço (i.e., E57).



## **13. Análise comparativa dos casos de estudo**

### **13.1. Introdução**

Ao longo deste capítulo é apresentada a análise comparativa dos quatro casos de estudo que foram analisados individualmente no Capítulo 9 (caso de estudo no fornecimento de vestuário), Capítulo 10 (caso de estudo no têxtil e vestuário), Capítulo 11 (caso de estudo no têxtil lar) e Capítulo 12 (caso de estudo no têxtil técnico). A estrutura deste capítulo é semelhante à que serviu de base para a análise individual dos quatro casos de estudo, sendo composta, na Secção 13.2, pela análise comparativa com base nas unidades de análise e, na Secção 13.3, pela análise comparativa dos casos de estudo, com base nos constructos do modelo teórico. A análise apresentada neste capítulo, é apoiada e complementada pela informação contida no Apêndice VII – Análise comparativa dos casos de estudo.

### **13.2. Unidades de análise**

Esta secção expõe a análise comparativa dos quatro casos de estudo, realizada com base nas unidades de análise, nomeadamente: relacionamentos diádicos (Subsecção 13.2.1), projectos (Subsecção 13.2.2) e rede de relacionamentos (Subsecção 13.2.3).

#### **13.2.1. Relacionamentos diádicos**

Considerando os quatro casos de estudo, a Tabela 13.1 apresenta uma breve caracterização das trinta díades estudadas.

**Tabela 13.1: Caracterização dos relacionamentos diádicos**

Caso de estudo	Número de díades	Caracterização das díades
CE1	11	Os relacionamentos diádicos estabelecidos são do tipo cliente/fornecedor. Existem diferenças de poder significativas entre diversos actores, as quais são evidentes nas díades estabelecidas na rede.
CE2	6	Os relacionamentos diádicos são caracterizados por um certo equilíbrio nas diferenças de poder entre os actores. Existem relacionamentos do tipo cliente/fornecedor, mas as diferenças de poder são pouco evidentes, na medida em que as empresas desenvolvem diversas actividades a jusante.
CE3	5	A maior parte dos relacionamentos diádicos (i.e., E45/E47, E45/E61, E45/E60) são caracterizados por uma noção de reciprocidade em diversas díades existentes, apesar de todos os relacionamentos possuírem uma base cliente/fornecedor.
CE4	9	Para além do aspecto relacionado com as relações cliente/fornecedor, as díades são caracterizadas pela partilha de conhecimento e relacionamentos associados com actividades de desenvolvimento do produto.
TOTAL	30	

Fonte: Autor

A descrição apresentada na Tabela 13.1 mostra a diversidade de relacionamentos diádicos que compõem os casos de estudo. Por conseguinte, torna-se possível distinguir, em contextos de redes de relacionamentos distintas, diferentes tipos de díades, sendo possível desenvolver esta análise com base nos diferentes tipos de interacções e posicionamentos dos parceiros diádicos.

O caso de estudo no fornecimento de vestuário foi construído com base na rede de fornecimento de um actor específico (E01) e nele distinguem-se fundamentalmente dois níveis de relacionamentos diádicos, à medida que nos deslocamos de jusante para montante na rede de fornecimento. No primeiro nível incluem-se os relacionamentos estabelecidos entre os fornecedores directos e o cliente final (E01) e no segundo nível incluem-se os relacionamentos diádicos compostos pela rede de fornecimento dos fornecedores directos. Os relacionamentos diádicos estabelecidos directamente com o cliente final (E01) são caracterizados pela dependência de diversos fornecedores, à qual acresce o efeito da pressão para responder às exigências de preços e prazos de entrega. Partindo dos fornecedores do primeiro nível, as díades construídas por estes a montante, são caracterizadas pela procura de soluções para aliviar a pressão que sobre eles é exercida na rede de fornecimento. Por conseguinte, as díades a montante são construídas com base no objectivo de suprimir os efeitos da pressão no preço e prazo de entrega. Ao efeito da dependência e interdependência sentido nas díades, acrescenta ainda a necessidade de flexibilidade em termos da quantidade de produto fornecido e

especialização das actividades de produção, as quais são também factores decisivos para a selecção dos parceiros diádicos.

O caso de estudo no têxtil e vestuário é caracterizado por relacionamentos diádicos onde não se verifica uma dependência acentuada entre os actores. As díades são do tipo cliente/fornecedor, sendo distinguidas pela partilha de valores no âmbito dos relacionamentos estabelecidos e pela partilha e prossecução de contributos para o desenvolvimento do produto. Neste caso de estudo, apesar das díades serem do tipo cliente/fornecedor, foram verificadas diversas iniciativas de cooperação, registadas em conjunto com uma alta orientação dos actores para o mercado e apesar de em diversos casos, o produto fornecido não ser exclusivo.

O caso de estudo no têxtil lar é composto por díades que apresentam diferentes níveis de interacção entre os actores. Por um lado, existem díades vocacionadas para o desenvolvimento do produto e da oferta com base na cooperação entre os parceiros diádicos, recorrendo à partilha de informação sobre produtos e mercados e à coordenação entre os actores. Por outro lado, existem díades baseadas num relacionamento de subcontratação, onde não se verificam actividades evidentes de cooperação entre os actores.

O caso de estudo no têxtil técnico é composto por díades desenvolvidas com base numa relação de cliente/fornecedor, apresentando diversos níveis de interacção. A orientação das interacções no sentido do mercado assume uma preponderância mais acentuada do que as interacções de cooperação. No entanto, salientam-se algumas díades com um elevado grau de interacção associado ao fornecimento, desenvolvimento e promoção do produto. Verifica-se a existência de diversas díades onde está patente alguma disparidade em termos de poder, valor e exclusividade entre os parceiros diádicos.

Para além dos aspectos relacionados com as interacções e o posicionamento dos parceiros diádicos, o contraste entre as díades que compõem os quatro casos de estudo é verificado ao nível da dependência entre os actores, sendo este aspecto mais evidente no caso da rede de fornecimento de vestuário do que noutros casos, como no têxtil e vestuário ou no têxtil lar, onde é evidenciada a interdependência através da procura conjunta de soluções e novos desenvolvimentos. No que se refere ao contributo para a capacidade competitiva dos actores, foram identificadas diversas díades que assumem uma relevância estratégica para um ou para os dois actores, servindo como base para concretizar as opções estratégicas da empresa.

### 13.2.2. Projectos

Considerando os dez projectos associados aos quatro casos de estudo, a Tabela 13.2 apresenta uma breve descrição dos projectos identificados em cada caso de estudo.

**Tabela 13.2: Caracterização dos projectos**

<b>Caso de estudo</b>	<b>Número de projectos</b>	<b>Caracterização dos projectos</b>
CE1	2	O caso de estudo engloba o projecto de desenvolvimento inter-organizacional com maior dimensão (PR1.01), assim como um projecto de carácter mais simples (PR1.02), cujo objectivo passa pela concretização de uma encomenda.
CE2	2	Neste caso de estudo foram identificados dois projectos, um associado à promoção (PR2.02) e outro associado com o desenvolvimento do produto (PR2.01).
CE3	2	Os projectos identificados focam, quer o desenvolvimento do produto e de colecções (PR3.01), quer o âmbito comercial e de divulgação do produto e da oferta da empresas (PR3.02).
CE4	4	Os projectos identificados estão associados com a promoção e o desenvolvimento do produto, sendo dois destes projectos replicados (PR4.01 e PR4.03), evoluindo à medida que novas edições são concretizadas.
TOTAL	10	

Fonte: Autor

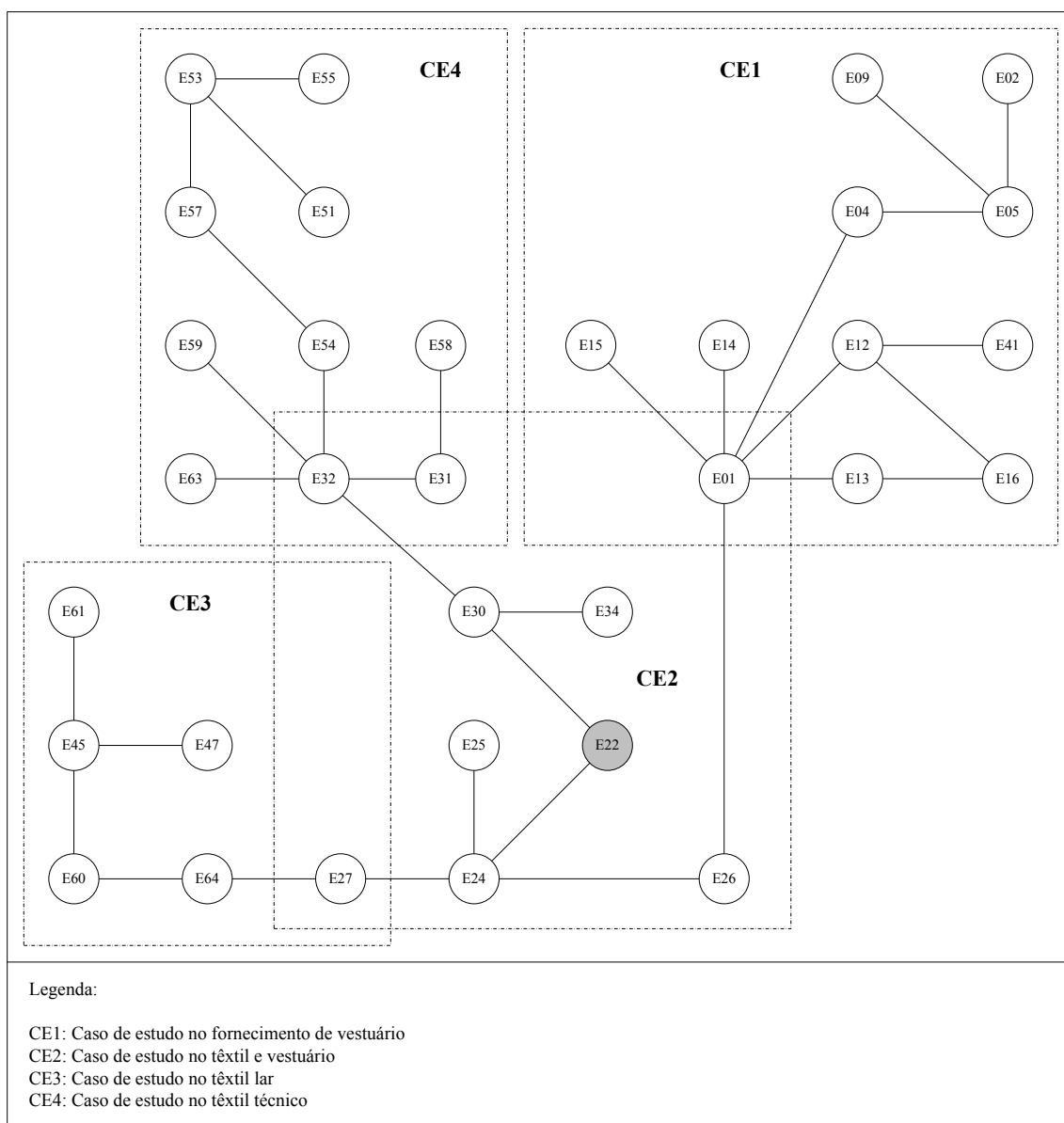
Os dez projectos estudados envolvem diversas empresas que compõem cada um dos quatro casos de estudo. Ao nível da diversidade de projectos em análise, foram identificados projectos com dimensões e âmbitos muito distintos, os quais foram desenvolvidos por iniciativa da própria empresa, por iniciativa de outras empresas e por iniciativa de associações e entidades sectoriais. Os objectivos dos projectos identificados na Tabela 13.2 abrangem: desenvolvimento inter-organizacional, concretização de necessidades de clientes, promoção, comercialização e desenvolvimento do produto.

### 13.2.3. Rede de relacionamentos

Os quatro casos de estudo representam cada um, uma rede de relacionamentos, tendo sido cada uma delas analisada individualmente ao longo dos capítulos 9 a 12. O caso de estudo na rede de fornecimento de vestuário, conforme o nome indica, foi desenvolvido com empresas que estão integradas na rede de fornecimento do Grupo Inditex. O caso de estudo no têxtil e vestuário é composto por empresas que

desenvolvem a sua actividade actuando, quer no sector têxtil, quer no sector de vestuário, desenvolvendo em diversos casos a sua marca própria e abrangendo até redes de distribuição. O caso de estudo no têxtil lar engloba empresas que desenvolvem a sua actividade na produção e comercialização de produtos têxteis de utilização doméstica. Finalmente, o caso de estudo no têxtil técnico é composto por empresas que dedicam uma parte ou a totalidade da sua actividade no desenvolvimento e comercialização de produtos técnicos ou de carácter funcional. A Figura 13.1 representa as quatro redes de relacionamentos associadas a cada um dos casos de estudos, evidenciando as relações que existem em cada um.

**Figura 13.1: Rede de relacionamentos dos casos de estudo**



Fonte: Autor

Conforme o diagrama na Figura 13.1 evidencia, existem diversos actores comuns a mais do que um caso, uma situação que ressalta a diversidade de actividades que frequentemente caracteriza a actividade empresarial, sendo de referir que cada uma das redes não é estanque ao nível das actividades desenvolvidas pelas empresas que a compõem. O diagrama da Figura 13.1 representa um total de trinta e três díades, das quais três não foram estudadas. As díades E24/E22 e E30/E22 não foram estudadas devido a dificuldades em conseguir entrevistar o actor E22, enquanto a díade E26/E01 não foi estudada para evitar alargar a abrangência do caso de estudo CE2 e porque os relacionamentos com o actor E01 foram estudados no âmbito do caso de estudo CE1. O que significa que foram estudadas trinta díades.

Considerando a análise individual desenvolvida nos capítulos precedentes, a Tabela 13.3 apresenta uma breve caracterização das quatro redes de relacionamentos.

**Tabela 13.3: Caracterização das redes de relacionamentos**

Caso de estudo	Caracterização da rede de relacionamentos
CE1	A rede de relacionamentos é caracterizada pela relação de interdependência e confronto de poder entre as empresas que a compõem. A rede encontra-se fortemente associada com a presença do Grupo Inditex, que influencia os relacionamentos entre as empresas da rede. Nas empresas directamente relacionadas com a Inditex, verifica-se a existência de um esforço significativo com o objectivo de responder aos requisitos relacionados com prazos de entrega e preços, procurando aliar a esta resposta a flexibilidade na oferta.
CE2	A rede de relacionamentos é caracterizada pela dinâmica e competitividade das empresas envolvidas. Existe uma orientação muito acentuada para conquistar vantagens competitivas. Verifica-se uma tendência generalizada das empresas para acrescentar valor à oferta, procurando complementar a oferta associada com a produção por subcontratação, através da produção para marca própria. Com base nesta abordagem, são privilegiados os relacionamentos a jusante de forma a garantir o acesso aos canais de comercialização. A rede de relacionamentos a montante é trabalhada para garantir e sustentar a actividade da empresa e conseguir colher contributos. Nesta rede existe uma especial focalização no vestuário de criança e bebé, onde se enquadram quer redes de fornecimento por subcontratação, quer a produção para marca própria.
CE3	A rede de relacionamentos é caracterizada pelo esforço desenvolvido pelas empresas no sentido de diferenciação e promoção do produto, num sector que está sujeito a uma elevada concorrência internacional. A rede de relacionamentos incorpora diversos casos diferentes, verificando-se, por um lado, uma tendência para procurar complementar a oferta da empresa, indo para além dos produtos estritamente têxteis, mas acrescentando acessórios complementares. Por outro lado, existe a componente do trabalho por subcontratação e a diminuição da dimensão da empresa com o objectivo de a adaptar aos requisitos do mercado actual.
CE4	A rede de relacionamentos é caracterizada pelo esforço de diferenciação e pela elevada necessidade de conseguir concretizar o desenvolvimento do produto. A rede de relacionamentos incorpora diversas empresas que estão a realizar o processo de transição para entrar no mercado dos têxteis técnicos, incorporando nos seus produtos propriedades funcionais destinadas a aplicações específicas.

Fonte: Autor



Por conseguinte, a análise engloba quatro redes de relacionamentos distintas, mas que compõem uma realidade sectorial que está sujeita a um período de acentuada mudança e incerteza, caracterizado por um aumento da concorrência. Os casos de estudo espelham quatro realidades diferentes, dentro das quais existe uma grande diversidade de opções estratégicas para lidar com um ambiente comum e uma rede de relacionamentos sectorial, que é caracterizada por diversas relações compartilhadas. Constatase que em cada um dos quatro casos de estudo existem orientações distintas dos actores que compõem a rede, existindo, para todas elas, diversas opções inter-organizacionais na respectiva rede.

No caso de estudo na rede de fornecimento de vestuário, no qual sobressai a subcontratação com base na vertente moda, a rede é caracterizada pelo efeito de diversos factores: sazonalidade, incerteza da procura, prazos de entrega curtos, diminuição dos preços e interdependência. Face ao efeito destes factores, os actores desenvolvem iniciativas tendo em vista: aumentar o valor acrescentado do produto; aumentar a capacidade de resposta em termos de prazos e quantidades; e diminuir a incerteza.

No caso de estudo no têxtil e vestuário, a rede é caracterizada pelo: reforço da posição no mercado, diferenciação da oferta e diversificação da oferta. Ao nível da posição no mercado, regista-se a aposta em marcas próprias, existindo diversas empresas que passaram por uma reconversão da subcontratação para a marca própria, bem como de actores que alargaram as suas actividades no sentido de incluir o retalho. Nas iniciativas inter-organizacionais, salienta-se a orientação no sentido de fortalecer parcerias, bem como a interacção na concepção e no desenvolvimento do produto.

No caso de estudo no têxtil lar, a rede inclui casos de: reconstrução da rede, diversificação da oferta e reestruturação interna. Com base nestas orientações, o desenvolvimento inter-organizacional é concretizado pelo: incremento da aproximação e das interacções, desenvolvimento conjunto do produto e subcontratação de actividades, o que implica o alargamento da rede de relacionamentos.

No caso de estudo no têxtil técnico, a rede está orientada pelos seguintes factores: reconversão dos actores, diferenciação do produto e aposta na concepção e no desenvolvimento. Com base nesta orientação, o desenvolvimento inter-organizacional é concretizado através de: polarização em torno de um actor; solicitação por parte de um actor; e polinização da oferta do actor.

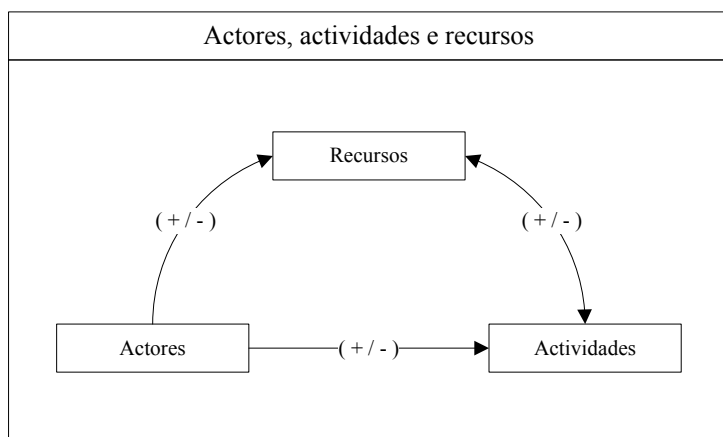
### 13.3. Análise dos constructos

Nesta secção, são analisados os quatro constructos que compõem o modelo teórico apresentado no Capítulo 5, nomeadamente: actores, actividades e recursos (Subsecção 13.3.1), capacidade de cooperação (Subsecção 13.3.2), cooperação estratégica (Subsecção 13.3.3) e capacidade competitiva (Subsecção 13.3.4).

#### 13.3.1. Actores, actividades e recursos

O constructo “actores, actividades e recursos” está subdividido em três categorias, nomeadamente: actores, recursos e actividades, em sintonia com o modelo de redes industriais exposto no Capítulo 2. Da análise da relação entre as três categorias que compõem o constructo, foram estabelecidas as relações apresentadas na Figura 13.2.

**Figura 13.2: Constructo actores, actividades e recursos**



Fonte: Autor

Neste constructo, evidenciam-se fundamentalmente dois aspectos: por um lado, a dualidade do efeito positivo ou negativo que as categorias de análise podem exercer entre si, no sentido de fomentar o não fomentar, o desenvolvimento inter-organizacional e, por outro lado, a interacção que se estabelece entre as categorias. Estes dois aspectos são discutidos nos parágrafos subsequentes.

O efeito positivo ou negativo foi verificado nas três relações que unem as três categorias entre si. Este efeito resulta do contributo que pode existir entre estas categorias que pode afectar de forma positiva ou negativa a promoção de

relacionamentos de cooperação. Considera-se como elemento de base o papel dos actores, os quais determinam as actividades e os recursos associados à concretização dessas actividades. Os actores assumem ainda um papel determinante na concretização de qualquer iniciativa inter-organizacional, servindo como elemento promotor ou inibidor. Assim, o efeito dos actores sobre os recursos e as actividades pode ser considerado como positivo ou negativo, na promoção da disponibilização de recursos ou na adequação de actividades nas iniciativas inter-organizacionais.

Existe uma marcada ligação entre as categorias: recursos e actividades, pelo que se considera que os recursos podem ter um papel dinamizador ou detractor das actividades de cooperação que os actores podem desenvolver, dependendo do nível e qualidade dos recursos disponíveis. Por sua vez, as actividades podem limitar ou promover o acesso e a utilização dos recursos, dependendo da forma como são executadas e orientadas pelos actores.

Os recursos partilhados entre os actores que compõem as díades dos quatro casos de estudo são fundamentalmente de natureza física e financeira (reflectindo as trocas comerciais que estão na base da construção da rede de relacionamentos), verificando-se também uma presença significativa da partilha de recursos informacionais, conforme se evidencia na Tabela 13.4.

**Tabela 13.4: Contagem e caracterização dos recursos por unidade de análise**

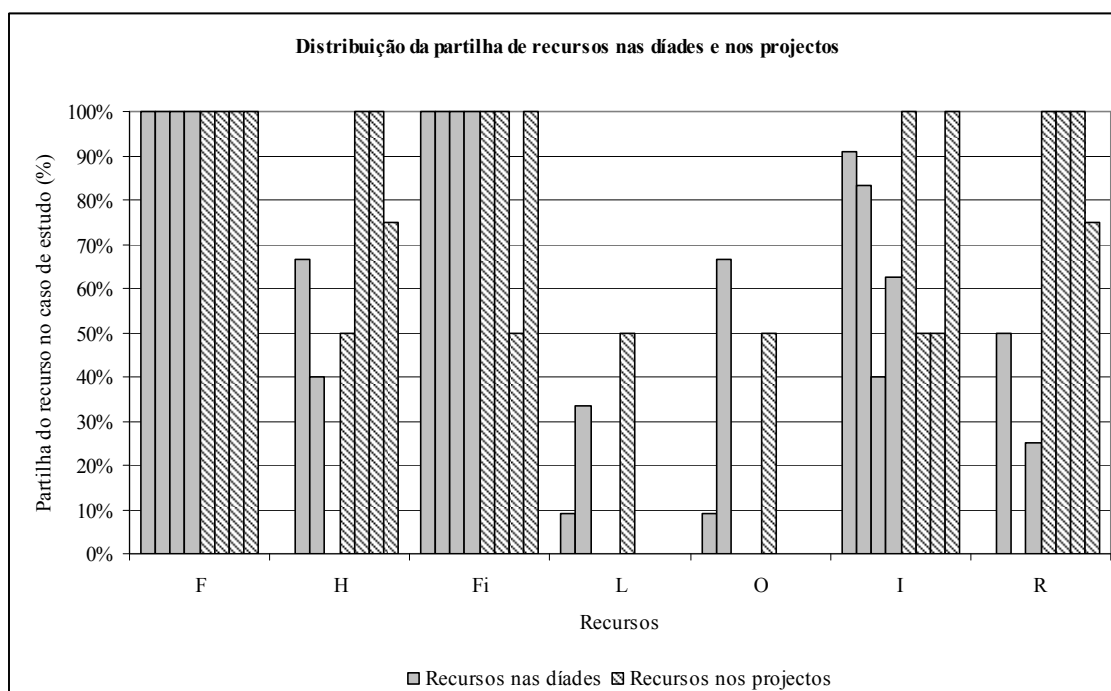
Caso de estudo	Unidade de análise		Recursos identificados nas unidades de análise							Caracterização
	Tipo	Soma	F	H	Fi	L	O	I	R	
CE1	Díade	11	11	0	11	1	1	10	0	As díades que compõem o CE01 apresentam uma reduzida partilha de recursos, situação que é contraposta na unidade projecto PR1.01 em que se verifica a partilha de todos os tipos de recursos.
	Projecto	2	2	1	2	1	1	2	2	
CE2	Díade	6	6	4	6	2	4	5	3	O caso de estudo apresenta uma ampla partilha de recursos nas díades, sendo de salientar a partilha ao nível dos recursos humanos e organizacionais.
	Projecto	2	2	2	2	0	0	1	2	
CE3	Díade	5	5	2	5	0	0	2	0	O caso de estudo apresenta um nível intermédio de partilha de recursos entre os casos anteriores nas díades, mas os projectos identificados apresentam uma reduzida partilha de recursos.
	Projecto	2	2	2	1	0	0	1	2	
CE4	Díade	8	8	0	8	0	0	5	2	No caso de estudo, é de salientar a partilha de recursos relacionais ao nível das díades e ao nível dos projectos (com reflexos ao nível da díade).
	Projecto	4	4	3	4	0	0	4	3	

Legenda: F: físicos; H: humanos; Fi: financeiros; L: legais; O: organizacionais; I: informacionais; R: relacionais; CE1: Caso de estudo no fornecimento de vestuário; CE2: Caso de estudo no têxtil e vestuário; CE3: Caso de estudo no têxtil lar; CE4: Caso de estudo no têxtil técnico

Fonte: Autor

Para melhor ilustrar a distribuição dos recursos associados às unidades de análise, o gráfico da Figura 13.3 apresenta a distribuição da partilha de cada tipo de recurso.

**Figura 13.3: Proporção da distribuição de recursos nas díades e nos projectos**



Fonte: Autor

O gráfico da Figura 13.3 foi desenvolvido com base na frequência dos recursos partilhados, ou seja, considerando o exposto na Tabela 13.4, trata-se da razão entre os recursos identificados nas unidades de análise e a soma das unidades de análise. Considerando a distribuição apresentada, verifica-se que no caso dos projectos existe uma maior tendência para a partilha e o envolvimento de recursos humanos e recursos relacionais, do que ao nível das díades. De salientar ainda que os projectos implicam, na generalidade dos casos, maior âmbito dos recursos partilhados, ou seja, implicam a partilha de mais tipos de recursos do que o verificado nas díades.

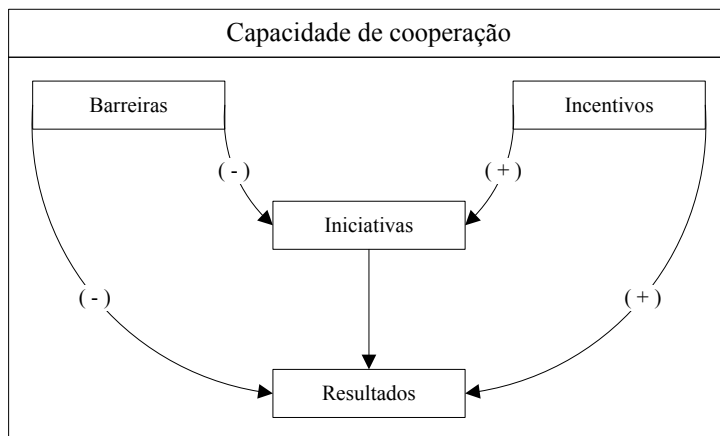
As unidades de análise empresa e rede de relacionamentos não foram incluídas na Tabela 13.4 devido ao facto de implicarem a presença dos sete tipos de recursos considerados. No caso da empresa, os recursos estão incorporados internamente, enquanto no caso da rede de relacionamentos, os recursos estão agregados através dos actores envolvidos.

Nos actores e nas actividades, verificou-se o papel relevante desempenhado pela empresa como elemento iniciador e coordenador das díades e dos projectos identificados. De salientar também o papel desempenhado pelo cliente ao nível da iniciação dos relacionamentos inter-organizacionais.

### 13.3.2. Capacidade de cooperação

No constructo “capacidade de cooperação” foram consideradas quatro categorias de análise, nomeadamente: incentivos ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação, barreiras ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação, iniciativas de cooperação e resultados das iniciativas. O constructo e as suas categorias encontram-se representados na Figura 13.4, que mostra também a relação verificada entre as diferentes categorias.

**Figura 13.4: Constructo capacidade de cooperação**



Fonte: Autor

A análise dos casos evidencia o efeito positivo e negativo, respectivamente dos incentivos e das barreiras nas iniciativas de cooperação inter-organizacional e os respectivos resultados.

A Tabela 13.5 engloba os diversos incentivos identificados nos quatro casos de estudo, evidenciando a respectiva incidência (número de empresas que identificou o incentivo). Os incentivos estão listados por ordem decrescente da incidência.

**Tabela 13.5: Incentivos ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação**

Incentivos	Incidência			
	CE1	CE2	CE3	CE4
Atractividade da empresa em relação a potenciais parceiros ou atractividade do potencial parceiro		6 ●		4 ●
Proximidade nos relacionamentos inter-organizacionais		5 ●	1 ●	
Confiança entre os actores	5 ●		1 ●	
Necessidade de desenvolvimento do produto		1 ●	1 ●	7 ●
Necessidade de responder a um requisito do cliente	1 ●			5 ●
Disponibilidade para responder às necessidades de outros actores	1 ●	2 ●		3 ●
Capacitar a empresa para responder à concorrência crescente	2 ●	1 ●	1 ●	
Maior abertura nos relacionamentos entre as empresas		1 ●	2 ●	
Esforço conjunto na procura de soluções	2 ●	1 ●		
Flexibilidade no contacto e no apresentar de soluções perante o cliente		1 ●		2 ●
Capacidade de diálogo, entendimento e reconhecimento	3 ●			
Dependência de recursos externos ao nível da capacidade de produção		1 ●	1 ●	
Capacidade de resposta (ex.: rapidez)		1 ●		1 ●
Redução de custos fixos através da subcontratação ou da repartição de custos por diversos actores	2 ●			
Reconhecimento das vantagens da cooperação inter-organizacional	2 ●			
Proximidade geográfica entre as empresas		2 ●		
Opção que mantém a empresa focalizada nas suas competências chave	2 ●			
Necessidade de alargar a rede de relacionamentos da empresa		2 ●		
Fomentar o acesso ou a aproximação a mercados ou clientes específicos		2 ●		
Evitar riscos associados com a necessidade de crescimento da empresa		2 ●		
Dependência em relação a parceiros para a concretização da estratégia da marca		2 ●		
Ausência de resposta adequada ou de soluções alternativas no mercado	2 ●			
Adequação e complementaridade de objectivos e necessidades		1 ●		
Atractividade do parceiro para fomentar a imagem da marca no mercado.		1 ●		
Capacidade de articulação entre as empresas que compõem a rede de relacionamentos da empresa		1 ●		
Desenvolvimento de iniciativas pelas associações empresariais			1 ●	
Divulgação do conceito de cooperação junto das empresas		1 ●		
Educação, cultura e personalidade		1 ●		
Existência de regras claras e de uma estrutura organizativa sólida	1 ●			
Existência de requisitos normativos que implicam a maior proximidade nos relacionamentos		1 ●		
Obtenção de conhecimento ou de competências adicionais		1 ●		
Partilha de valores entre os membros da rede de relacionamentos.		1 ●		
Perspectiva do negócio para o longo prazo em vez de para o curto prazo ou para o lucro imediato		1 ●		
Presença da empresa em eventos sectoriais inter-empresariais		1 ●		
Proximidade cultural entre os parceiros	1 ●			
Transparência nos negócios desenvolvidos	1 ●			

Legenda: # ●: verifica-se a actividade de cooperação em # empresas do caso de estudo, sendo # uma indicação do nível de incidência em cada caso de estudo; -: não foi identificada a actividade no caso de estudo.

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos por entrevista

À semelhança da análise apresentada para os incentivos, a Tabela 13.6 apresenta as barreiras identificadas no âmbito dos quatro casos de estudo.

**Tabela 13.6: Barreiras ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação**

Barreiras	Incidência			
	CE1	CE2	CE3	CE4
Falta de receptividade para o desenvolvimento de iniciativas inter-organizacionais	6 ●	3 ●	3 ●	3 ●
Falta de confiança em relação a potenciais parceiros de cooperação	4 ●	2 ●	1 ●	1 ●
Auto-suficiência dos recursos internos da empresa, inibindo a necessidade de cooperar		4 ●	1 ●	
Carácter empresarial caracterizado como individualista	1 ●	1 ●		2 ●
Falta de capacidade de resposta por parte de parceiros potenciais	2 ●	1 ●	1 ●	
Privilegiar dos resultados a curto prazo, em detrimento de relações a longo prazo	3 ●	1 ●		
Opção estratégica de manter determinadas competências restringidas ao interior da empresa		1 ●	1 ●	1 ●
Inexistência de bons relacionamentos inter-empresariais	2 ●	1 ●		
Receio de criar uma maior dependência da empresa em relação como resultado do desenvolvimento de parcerias	1 ●	1 ●		
Falta de reciprocidade nos relacionamentos	1 ●	1 ●		
Diminuição nos recursos das empresas, limitando a disponibilidade para iniciativas inter-empresariais				2 ●
Elevada agressividade (ex.: traduzida no exercício de poder) resultado da pressão que é exercida a jusante	2 ●			
Barreira psicológica de dar o primeiro passo ou de tomar a iniciativa (ou de aproximação a outra empresa ou potencial parceiro)			1 ●	
Desconhecimento do cliente ao nível dos processos e das dificuldades inerentes		1 ●		
Diferenças de dimensão entre empresas que poderiam ser ou vir a ser parceiros.				1 ●
Dificuldade na abordagem e contacto				1 ●
Evitar iniciativas que possam levar ou originar perdas de poder, ou o intuito de evitar perder o poder	1 ●			
Existência de experiências negativas em relacionamentos de cooperação anteriores				1 ●
Falta de abertura para partilhar informação		1 ●		
Falta de conhecimento do fornecedor ao nível da concepção do produto				1 ●
Falta de cumprimento das disposições acordadas entre os parceiros		1 ●		
Falta de dimensão do mercado nacional para pensar o desenvolvimento de parcerias (impede o arranque)	1 ●			
Falta de honestidade nos relacionamentos inter-organizacionais		1 ●		
Falta de organização	1 ●			
Falta de promoção dos relacionamentos inter-organizacionais			1 ●	
Inexistência de protecção de divulgação dos desenvolvimentos realizados com outras empresas				1 ●
Inexistência de tradição no desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica em Portugal		1 ●		
Inexistência de uma base de relacionamentos que permita a partilha de problemas e soluções				1 ●
Inexistência de uma entidade reguladora que a oriente e coordene as diversas empresas		1 ●		
Iniciativa não está correctamente enquadrada na estratégia da empresa			1 ●	



Morosidade no desenvolvimento das iniciativas				1 ●
Não encontrar o “parceiro certo”			1 ●	
Não reconhecimento do esforço realizado para responder aos requisitos do cliente		1 ●		
Perda de um parceiro motivada pela cessação de actividade		1 ●		
Privilegiar a procura de soluções já existentes no mercado	1 ●			
Riscos inerentes ao esforço que é necessário dispor para responder às necessidades do parceiro		1 ●		
Legenda: # ●: verifica-se a actividade de cooperação em # empresas do caso de estudo, sendo # uma indicação do nível de incidência em cada caso de estudo; -: não foi identificada a actividade no caso de estudo.				

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos por entrevista

A Tabela 13.7 apresenta a generalização das diversas iniciativas de cooperação identificadas no âmbito dos quatro casos de estudo em análise, sendo feita referência à incidência (número de empresas que desenvolvem a actividade) em cada caso de estudo.

**Tabela 13.7: Iniciativas de cooperação e incidência nos casos de estudo**

Iniciativas	Incidência			
	CE1	CE2	CE3	CE4
Desenvolvimento do produto em conjunto (i.e., clientes, fornecedores, centros)	1 ●	8 ●	5 ●	8 ●
Partilha de informação e apoio na resolução de problemas	2 ●	5 ●	-	2 ●
Desenvolvimento de medidas para a promoção do produto e acesso ao mercado	-	6 ●	-	3 ●
Desenvolver medidas para melhorar o desempenho dos fornecedores	2 ●	2 ●	-	1 ●
Disponibilizar recursos ao serviço de terceiros (ex.: fornecedor, concorrente)	4 ●	-	-	-
Abordagem conjunta aos requisitos para a concretização de uma encomenda	2 ●	-	-	-
Partilha e desenvolvimento de recursos do fornecedor em prol da empresa	2 ●	-	-	-
Acesso exclusivo aos recursos do fornecedor	1 ●	-	-	-
Criação e desenvolvimento de empresas em consórcio	1 ●	-	-	-
Legenda: # ●: verifica-se a actividade de cooperação em # empresas do caso de estudo, sendo # uma indicação do nível de incidência em cada caso de estudo; -: não foi identificada a actividade no caso de estudo.				

Fonte: Autor

Nos casos de estudo, subsiste a predominância do desenvolvimento de produtos em conjunto (principalmente nos casos CE2, CE3 e CE4), assim como a partilha de informação e o desenvolvimento de medidas conjuntas para aceder ao mercado, desenvolvidas fundamentalmente com parceiros a jusante, mas também recorrendo a

parceiros a montante. Outra iniciativa em destaque é o desenvolvimento de medidas para melhorar o desempenho dos fornecedores.

A Tabela 13.8 apresenta a caracterização das iniciativas de cooperação em função das unidades de análise.

**Tabela 13.8: Caracterização das iniciativas em função das unidades de análise**

Iniciativas de cooperação	Unidade de análise			
	E	D	P	R
Desenvolvimento do produto em conjunto (i.e., clientes, fornecedores, centros)	●	●	●	●
Partilha de informação e apoio na resolução de problemas	●	●	-	-
Desenvolvimento de medidas para a promoção do produto e acesso ao mercado	●	●	●	-
Desenvolver medidas para melhorar o desempenho dos fornecedores	●	●	-	-
Disponibilizar recursos ao serviço de terceiros (ex.: fornecedor, concorrente)	●	●	-	-
Abordagem conjunta aos requisitos para a concretização de uma encomenda	●	●	●	-
Partilha e desenvolvimento de recursos do fornecedor em prol da empresa	●	●	-	-
Acesso exclusivo aos recursos do fornecedor	●	●	-	-
Criação e desenvolvimento de empresas em consórcio	●	●	●	●
Legenda: ●: verifica-se a actividade de cooperação na unidade de análise em causa; - : não foi identificada a actividade na unidade de análise.				

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos por entrevista

Da análise da Tabela 13.8 é possível distinguir entre as diversas iniciativas de cooperação, quais as mais implicadas em termos das unidades de análise. Entre as quatro unidades de análise, salientam-se as díades, no âmbito das quais foram verificadas todas as iniciativas de cooperação. A unidade empresa está inevitavelmente associada a todas as iniciativas. De salientar ainda o envolvimento do projecto em quatro iniciativas de cooperação e a iniciativa de desenvolvimento do produto em conjunto, que foi identificada em todas as unidades de análise.

A Tabela 13.9 agrega os resultados das iniciativas de cooperação identificadas nos casos de estudo, referindo a incidência dos mesmos.

**Tabela 13.9: Identificação dos resultados com incidência nos casos de estudo**

Resultados	Incidência			
	CE1	CE2	CE3	CE4
Contributos para o desenvolvimento do produto	2 ●	5 ●	4 ●	9 ●
Acesso privilegiado ao mercado	-	5 ●	2 ●	3 ●
Melhor capacidade de resposta da rede de relacionamentos (ex.: fornecedores)	3 ●	1 ●	-	1 ●
Acesso privilegiado a informação sobre o mercado	1 ●	2 ●	-	1 ●
Acesso privilegiado aos recursos de outros actores	4 ●	-	-	-
Redução nos encargos suportados directamente	1 ●	1 ●	-	-
Maior valor acrescentado do produto	-	-	2 ●	-
Diversificação da oferta da empresa	-	-	2 ●	-
Melhor serviço fornecido pela empresa	1 ●	-	-	-
Maior focalização da rede de relacionamentos nas prioridades da empresa	-	1 ●	-	-
Maior facilidade na resolução de problemas	1 ●	-	-	-
Maior estabilidade da rede de relacionamentos	1 ●	-	-	-

Legenda: # ●: verifica-se o resultado em # empresas do caso de estudo, sendo # uma indicação do nível de incidência em cada caso de estudo; -: não foi identificada a actividade no caso de estudo.

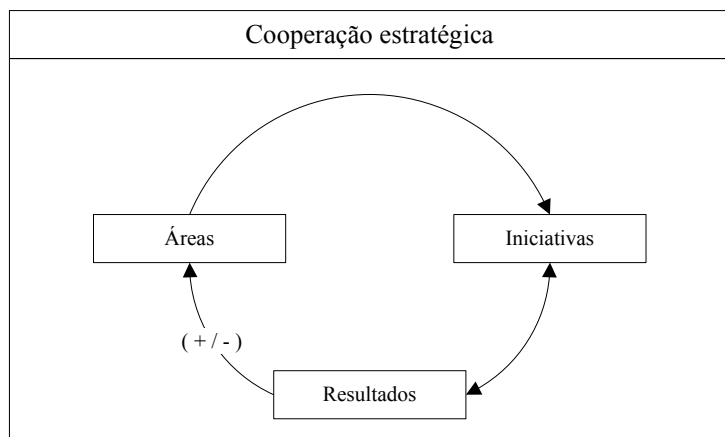
Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos por entrevista

Entre os resultados identificados na Tabela 13.9, salientam-se o contributo para o desenvolvimento do produto, bem como o acesso privilegiado ao mercado, o aumento da capacidade de resposta da rede de relacionamentos e o acesso privilegiado a informação sobre o mercado. Para além destas, é ainda de salientar o acesso privilegiado aos recursos de outros actores, que pode englobar outros resultados identificados.

### 13.3.3. Cooperação estratégica

O constructo “cooperação estratégica” é composto por três categorias de análise, designadamente: áreas para o desenvolvimento de estratégias de cooperação, iniciativas de cooperação estratégica e resultados dessas iniciativas. A relação entre estas três categorias encontra-se representada na Figura 13.5.

**Figura 13.5: Constructo cooperação estratégica**



Fonte: Autor

Considera-se que no âmbito da cooperação estratégica, é necessário existir uma transição entre as áreas potenciais para o desenvolvimento estratégico e a efectiva concretização das iniciativas, que estão consequentemente ligadas aos resultados que influenciam novamente as áreas de potenciais iniciativas de cooperação estratégica. Por conseguinte, os resultados podem ter um efeito positivo ou negativo no desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica.

A Tabela 13.10 agrega e caracteriza algumas das distintas iniciativas de cooperação estratégica que foram identificadas nos quatro casos de estudo.

**Tabela 13.10: Caracterização das iniciativas de cooperação estratégica**

Caso de estudo	Caracterização das iniciativas
CE1	Existe uma rede de cooperação estratégica como resultado do projecto Lanhoso Invest (PR1.01), que resulta da evolução do projecto para responder às necessidades das empresas que o constituem. Esta rede de cooperação estratégica envolve: criação de empresas, partilha de recursos aos mais diversos níveis, partilha de estratégias de desenvolvimento; discussão, definição e seguimento de regras de governação.
CE2	Existe um relacionamento estratégico na díade E31/E32, caracterizado pela partilha de informação e o desenvolvimento de diversas iniciativas conjuntas.
CE3	Existe uma rede de cooperação estratégica composta pelas empresas E45, E47 e E61. No âmbito desta rede de relacionamentos, as empresas desenvolvem estratégias individuais que estão dependentes das outras empresas no âmbito de relações diádicas entre as empresas E45/E47 e E45/E61.
CE4	Foram identificadas diversas iniciativas consideradas como estratégicas, para além das relacionadas com a díade E31/E32, que também fazem parte deste caso de estudo. Para além das iniciativas relacionadas fundamentalmente com o desenvolvimento do produto e da capacidade de fornecimento do produto, salienta-se a iniciativa desenvolvida pela empresa E59 à semelhança do registado no PR1.01, onde em conjunto com outras empresas, foram criadas novas unidades empresariais para responder às necessidades comuns e promover a capacidade estratégica das empresas cooperantes.

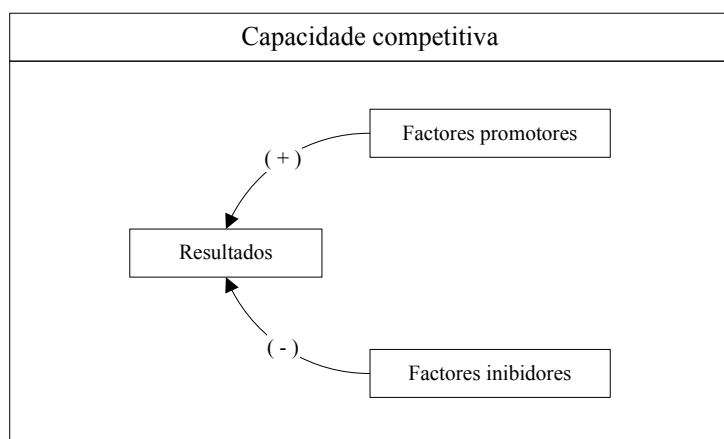
Fonte: Autor

Decorre, da análise realizada nos casos de estudo, que existe uma maior proporção das áreas onde poderia ser concretizado o desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica, do que das iniciativas efectivamente concretizadas.

#### 13.3.4. Capacidade competitiva

No constructo “capacidade competitiva” foram consideradas três categorias de análise, especificamente: factores promotores, factores inibidores e resultados. A Figura 13.6 apresenta as relações identificadas entre as variáveis consideradas no constructo.

**Figura 13.6: Constructo capacidade competitiva**



Fonte: Autor

Neste constructo é avaliada a forma como os resultados das iniciativas de cooperação influenciam a capacidade competitiva da empresa, determinando de que forma provocam um efeito positivo dos factores promotores da capacidade competitiva e combatem os efeitos negativos dos factores inibidores da capacidade competitiva.

Ao nível da capacidade competitiva, foram identificados diversos factores promotores e inibidores em cada um dos quatro casos de estudo. Com base nesta informação, a Tabela 13.11 apresenta os principais factores promotores da capacidade competitiva em cada caso.

**Tabela 13.11: Factores promotores da capacidade competitiva**

Factores promotores	Caso de estudo			
	CE1	CE2	CE3	CE4
Capacidade de resposta em termos de prazos	●	●	●	●
Capacidade e competências ao nível do desenvolvimento do produto	●	●	●	●
Capacidade de resposta e estabilidade da rede de relacionamentos	●	●	●	●
Capacidade de resposta em termos de preços	●	-	●	-
Flexibilidade e capacidade de adaptação da empresa	-	●	●	-
Acesso alargado ao mercado	-	-	●	-
Aposta em produtos com maior valor acrescentado	-	-	-	●
Confiança e persistência nos relacionamentos inter-organizacionais	●	-	-	-
Diminuição da dependência em relação a clientes externos	-	●	-	-
Qualidade do produto	-	-	●	-

Legenda: ●: factor foi identificado no caso de estudo; -: factor não foi identificado no caso de estudo.

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos por entrevista

Nos factores promotores da capacidade competitiva, salientam-se pela sua transversalidade: a capacidade de resposta em termos de prazos; a capacidade e competências no desenvolvimento do produto; a capacidade de resposta e a estabilidade da rede de relacionamentos; a capacidade de resposta em termos de preços e a flexibilidade e capacidade de adaptação da empresa.

A Tabela 13.12 identifica os principais factores inibidores da capacidade competitiva nos quatro casos de estudo.

**Tabela 13.12: Factores inibidores da capacidade competitiva**

Factores inibidores	Caso de estudo			
	CE1	CE2	CE3	CE4
Esmagamento dos preços, resultado da concorrência de países com preços mais baixos, e diminuição nas margens de lucro	●	●	●	●
Falta de capacidade de resposta da rede de fornecimento	-	●	●	-
Fuga de clientes para o mercado externo, perda de atractividade da oferta portuguesa	-	●	-	●
Imprevisibilidade do mercado, resultando numa carteira de encomendas para um curto espaço de tempo	-	-	●	●
Maior exigência por parte dos clientes ao nível do produto e do serviço	●	●	-	-
Prazos de entrega muito curtos e necessidade de resposta rápida	●	-	●	-
Quebra no mercado ao nível de volume de vendas, com encomendas cada vez mais pequenas e com maior frequência	-	●	●	-
Deslocação da produção para o exterior do país com diminuição do volume das encomendas colocadas nas empresas portuguesas	●	-	-	-
Diminuição na densidade e na dimensão do sector	-	-	-	●
Estrutura de custos pesada	-	-	●	-
Pouca abertura e receptividade das empresas no relacionamento inter-organizacional	-	-	●	-

Legenda: ●: factor foi identificado no caso de estudo; -: factor não foi identificado no caso de estudo.

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos por entrevista

Nos factores inibidores, salienta-se o esmagamento dos preços, o qual foi identificado por empresas dos quatro casos de estudo, sendo ainda de destacar: a falta de capacidade de resposta da rede de fornecimento; a fuga de clientes para outros mercados; a imprevisibilidade do mercado; a exigência acrescida por parte dos clientes; a necessidade de resposta rápida; e a diminuição no volume de vendas.

#### 13.4. Síntese e conclusões

Ao longo deste capítulo foi apresentada a análise comparativa dos quatro casos de estudo, ao nível das unidades de análise (i.e., díade, projecto e rede) e dos constructos que compõem o modelo de cooperação inter-organizacional. Com este capítulo fica concluída a Parte V da tese, relativa à análise dos dados. O próximo capítulo marca o início da Parte VI da tese, dedicada aos resultados, discussão e implicações.





## **PARTE VI – RESULTADOS, DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES**



## **14. Análise das proposições**

### **14.1. Introdução**

O presente capítulo apresenta a análise das sete proposições que estabelecem a relação entre os quatro constructos apresentados no modelo teórico desenvolvido nesta tese. Por conseguinte, será inicialmente apresentada a análise das proposições para cada um dos casos de estudo (Secção 14.2), seguida pela análise comparativa das proposições (Secção 14.3). O capítulo encerra com a síntese e as conclusões na Secção 14.4.

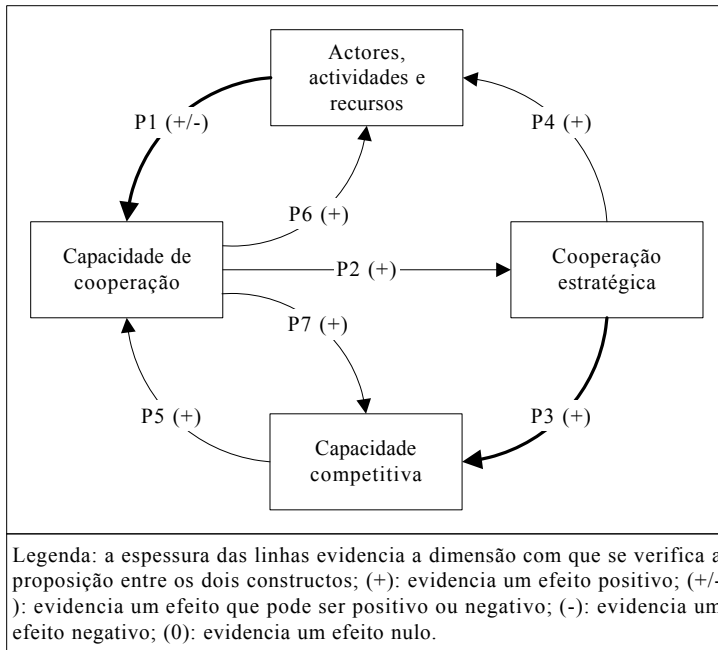
### **14.2. Análise das proposições em cada caso**

Ao longo desta secção são analisadas as proposições em cada caso de estudo. A análise inicia-se com o caso no fornecimento de vestuário (subsecção 14.2.1), seguindo-se o caso no têxtil e vestuário (subsecção 14.2.2), o caso no têxtil lar (subsecção 14.2.3) e o caso no têxtil técnico (subsecção 14.2.4). O resultado da análise de cada proposição é apresentado no início de cada subsecção, tendo como base o digrama do modelo de cooperação inter-organizacional (Figura 5.3, p. 62). Seguidamente é exposta uma tabela com o resumo da evidência empírica que suporta as proposições, sendo posteriormente apresentada a discussão de cada proposição, com base num conjunto restrito de empresas do caso de estudo. Apesar da análise das proposições abranger todas as empresas que compõem cada um dos casos de estudo, a opção de apresentar um número restrito de empresas, prende-se com os seguintes critérios: (i) limitar a extensão dos dados apresentados, (ii) evitar a repetição de resultados e (iii) focalizar a análise nas empresas onde se verifica um maior suporte e contraste dos dados.

### 14.2.1. Análise das proposições do caso no fornecimento de vestuário

Com base na análise dos dados apresentada no Capítulo 9, a Figura 14.1 apresenta a caracterização das proposições estabelecidas entre os constructos que compõem o modelo teórico. As relações apresentadas são exploradas na sequência desta secção.

**Figura 14.1: Proposições para o caso no fornecimento de vestuário**



Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos

A Tabela 14.1 apresenta uma breve caracterização das sete proposições que compõem o modelo teórico, com base na evidência empírica resultante da análise do presente caso de estudo.

**Tabela 14.1: Caracterização das proposições para o caso na rede de fornecimento**

<b>Proposições</b>	<b>Evidência</b>
P1	Os produtores que partilham informação sobre o desenvolvimento de actividades alcançam uma melhor posição na rede de fornecimento em termos das suas competências para desenvolver vantagem competitiva. A disponibilização de recursos, fomentada em certos casos pela dependência, é uma base para o desenvolvimento de iniciativas de cooperação.
P2	O desenvolvimento de estratégias de cooperação depende de diversas questões, mas a evidência empírica sugere que a estratégia está dependente da capacidade da empresa para cooperar. A dependência promove negociação, mas actua também como ferramenta para exercer poder sobre o parceiro diádico.
P3	As empresas reconhecem a relevância das iniciativas de cooperação estratégica, para a sua competitividade.
P4	O desenvolvimento de uma estratégia de cooperação influencia não apenas os recursos, as actividades e os actores, mas também facilita a mudança nestes elementos. As fontes externas de mudança foram identificadas como mais susceptíveis de afectar e influenciar os recursos, actividades e actores, do que quando induzido internamente.
P5	A capacidade competitiva concretizada (ou conseguida) através da cooperação possui um efeito positivo na capacidade de cooperação. No entanto, no âmbito deste caso de estudo, esta cooperação é frequentemente forçada, sendo baseada nas relações de poder que existem entre os actores.
P6	Os actores, as actividades e os recursos, são afectados pela capacidade de cooperação. O efeito registado está dependente do nível de dependência entre os actores, sendo este um efeito de cadeia, que percorre a rede de relacionamentos.
P7	Mesmo sem o desenvolvimento de estratégias de cooperação específicas, a capacidade de cooperação de uma empresa tem uma influência positiva no desenvolvimento da sua capacidade competitiva.

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos

De seguida, afim de melhor sustentar empiricamente a evidência obtida, são exploradas as proposições com base na análise de quatro das empresas que compõem o caso de estudo.

### **P1 (Actores, actividades e recursos → Capacidade de cooperação)**

#### *E12: Baptista & Soares*

Existe uma acentuada orientação da empresa para o desenvolvimento inter-organizacional, que está evidente na propensão para o envolvimento em iniciativas de cooperação em conjunto com outras empresas. De acordo com o referido pela empresa, o relacionamento entre os diversos parceiros é caracterizado pelo facto de “já amadurecemos o suficiente para saber o quanto isto é importante para nós”. Por conseguinte, a cooperação é uma opção que está presente de forma constante no dia-a-dia da empresa. Mesmo ao nível da subcontratação das actividades de confecção, existe

uma orientação no sentido de permitir o desenvolvimento das unidades subcontratadas, que dedicam uma grande percentagem da sua produção às necessidades da empresa.

#### *E04: Comdipunt*

As actividades desenvolvidas pela empresa são caracterizadas pela necessidade de responder de forma rápida, respeitando prazos e orçamentos, às necessidades do principal cliente da empresa, o Grupo Inditex. Com base nesta orientação das actividades, é colocada uma elevada exigência sobre os actores que colaboram com a empresa a montante, muitas das vezes quase que os obrigando a trabalhar em exclusivo, de forma a garantir a capacidade de resposta. A exigência é também exercida na disponibilidade de recursos por parte dos fornecedores, os quais têm de possuir em “stock” (no caso das malhas) uma determinada quantidade de material, de modo a minimizar os prazos de entrega à tinturaria. Por conseguinte, considera-se que a estrutura e os objectivos da empresa não se coadunam com uma orientação no sentido do desenvolvimento inter-organizacional, apesar da empresa orientar recursos e actividades no sentido de apoiar e diminuir a pressão sobre os seus fornecedores.

#### *E14: F. Moda*

As actividades da empresa estão orientadas no sentido de fomentar a proximidade e o desenvolvimento do relacionamento com o Grupo Inditex, o que acarreta implicações ao nível dos prazos de entrega, preços e desenvolvimento do produto. Por conseguinte, existe um esforço assumido por parte da empresa na concretização desta orientação. Para concretizar esta capacidade de resposta, a empresa apoia-se, quer nos seus recursos, quer nos seus fornecedores, procurando aproveitar a disponibilidade de recursos externos, recorrendo ao mercado em detrimento do desenvolvimento inter-organizacional e privilegiando a manutenção da estrutura da empresa. As novas exigências canalizadas de jusante são absorvidas pela empresa, que as transmite para a sua rede de fornecedores (principalmente de confecção), de forma a diminuir o peso sobre a empresa e aproveitar a rede de relacionamentos, procurando assim transitar a pressão para montante, sendo referida a existência de algumas medidas destinadas a aliviar esta pressão.

*E15: Gierlings Velpor*

A empresa ocupa uma posição privilegiada no fornecimento de tecidos de veludo destinados a aplicações no vestuário (sendo esta uma das linhas de produtos fornecidos pela empresa). Incorporando a quase totalidade das actividades e dos recursos necessários ao fornecimento do produto, o desenvolvimento de relacionamentos de cooperação a montante está praticamente limitado à subcontratação de um serviço especializado de tinturaria.

**P2 (Capacidade de cooperação → Cooperação estratégica)**

*E12: Baptista & Soares*

Verifica-se uma materialização efectiva das iniciativas de cooperação estratégica envolvendo a empresa. Estas iniciativas tiveram o seu início com a criação de uma central de compras e foram evoluindo, abarcando diversas iniciativas. Entre os aspectos referidos como fundamentais para o desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica, encontra-se a necessidade de acreditar e de não gerar desconfiança nos relacionamentos. Também foi registada uma focalização nas áreas de actuação dos actores, que se concentraram no sector têxtil e de vestuário.

Nas empresas de confecção subcontratadas, o relacionamento não pode ser considerado propriamente como estratégico, na medida em que não existe propriamente uma reciprocidade no relacionamento. A Baptista & Soares refere a existência de conhecimento por parte das confecções subcontratadas em relação à empresa e aos requisitos inerentes ao produto, referindo que este conhecimento fomenta a capacidade competitiva da empresa.

*E04: Comdipunt*

Existe uma aposta por parte de alguns fornecedores no serviço privilegiado à empresa, realizando investimentos destinados a melhorar a capacidade de resposta em termos de quantidades e prazos de entrega, indo assim de encontro às necessidades da Comdipunt. No entanto, não foram identificadas garantias formais para assegurar a manutenção do nível de serviço ao fornecedor. No entanto, existe implicitamente uma orientação no sentido de assegurar a manutenção do funcionamento dos fornecedores mais dedicados e colaborar para facilitar a execução do serviço em causa, dando prioridade às empresas fornecedoras que trabalham em regime de exclusividade ou

quase exclusividade. Por conseguinte, não é considerada a existência de uma transição no sentido do desenvolvimento de cooperação estratégica.

*E14: F. Moda*

Existe um esforço desenvolvido pela empresa para conseguir desenvolver o relacionamento com o Grupo Inditex, através da apresentação de novos produtos e fomentando a proximidade e a interacção. Com base nas actividades realizadas pela empresa, ao nível do: desenvolvimento do produto, prazos de entrega, desenvolvimento de amostras e todas as actividades de fornecimento, existe um contributo estratégico para o Grupo Inditex, que não é aparentemente fácil de imitar.

Ao privilegiar prazos, preços e tempos de resposta, a empresa a montante não desenvolve aparentemente relacionamentos de cooperação estratégica com os fornecedores, apesar de existirem relacionamentos de bastante proximidade. Esta situação contrasta com os relacionamentos a jusante, quer considerando o caso do Grupo Inditex, quer considerando o caso da empresa de retalho detida pela gerência, cujo desenvolvimento dos produtos é realizado no interior da F.Modas com os respectivos recursos e actores internos.

*E15: Gierlings Velpor*

Nos relacionamentos de cooperação estabelecidos a montante, distingue-se o caso de um serviço de tinturaria que não está enquadrado nas actividades incorporadas pela empresa. Este serviço está subcontratado há mais de dezoito anos a uma empresa especializada em acabamentos têxteis, possuindo implicações ao nível do envolvimento do fornecedor e da dependência da empresa. A este nível, o fornecedor realizou investimentos nos seus recursos físicos, com o objectivo de melhorar a capacidade de resposta às necessidades da Gierlings. Por conseguinte, existe uma evolução no sentido de tornar este relacionamento estratégico, resultando numa interdependência mais acentuada entre as duas empresas.

No desenvolvimento de relacionamentos de cooperação mais profundos, a principal dificuldade ou entrave encontrado é a desconfiança. É também referida a necessidade de bastante tempo para que a empresa consiga replicar internamente as necessidades de determinados clientes.



### **P3 (Cooperação estratégica → Capacidade competitiva)**

#### *E12: Baptista & Soares*

A empresa desenvolveu diversas iniciativas de cooperação estratégica com duas empresas associadas, no âmbito das quais foram criadas várias unidades de produção destinadas a aumentar a autonomia da empresa e melhorar a capacidade de resposta em termos de prazos, preços e desenvolvimento do produto. Ao nível dos efeitos sobre a capacidade competitiva da empresa, diferentes iniciativas possuem necessariamente diferentes efeitos associados. Por exemplo, a central de compras resultou numa menor dispersão dos recursos humanos da empresa, diminuição de custos, aumento do poder de negociação e redução nos preços de compra e melhoria dos prazos de entrega. Entre os benefícios resultantes do desenvolvimento das iniciativas de cooperação estratégica, encontra-se a possibilidade de possuir uma base de comparação no desenvolvimento da actividade. Esta base de comparação permite à empresa comparar o seu desempenho com o de outros parceiros. Entre os diversos riscos associados ao envolvimento numa cooperação estratégica, encontra-se a eventual perda de autonomia da capacidade de negociação da empresa, assim como a perda, em alguns casos, de proveitos que são absorvidos pela empresa intermediária.

#### *E04: Comdipunt*

Ao nível de iniciativas de cooperação estratégica, poderá existir efectivamente com o próprio Grupo Inditex e a sede da Comdipunt em Barcelona, enquanto empresa fornecedora privilegiada, no entanto esta situação não foi verificada pelos dados recolhidos junto da filial em Portugal.

#### *E14: F. Moda*

Com base no grau de interactividade a jusante, existem ganhos de competitividade, quer para a empresa (considerando os resultados obtidos com o exercício), quer para o Grupo Inditex. A empresa, por seu lado, fomenta a atractividade em relação ao cliente, assegurando encomendas mais bem pagas e aumentando o valor acrescentado dos seus produtos. Do lado do cliente, existem ganhos resultantes de mais propostas de novos produtos, novos desenvolvimentos e melhor resposta às suas necessidades. Nas vantagens derivadas do cliente, existe ainda o factor volume de produção, pois o Grupo

Inditex realiza encomendas de grande dimensão que cobrem as despesas e compensam os esforços de desenvolvimento de novos produtos por parte da empresa.

*E15: Gierlings Velpor*

Nos relacionamentos a jusante, existe uma relação de grande envolvimento com o Grupo Inditex, que coloca uma quantidade considerável de novos desenvolvimentos na empresa, sendo assinados contratos de exclusividade sobre determinados produtos. A este nível, e considerando os volumes adquiridos pelo Grupo Inditex, são estabelecidos contratos periódicos de fornecimento, que promovem a manutenção do volume de produção da empresa, contribuindo positivamente para a sua capacidade competitiva (por exemplo, inibindo o efeito da sazonalidade).

Existe um determinado recurso de produção que a empresa não possui, e que é subcontratado, tendo o fornecedor realizado investimentos por sua própria conta e risco, com o objectivo de melhorar a capacidade de resposta às necessidades da empresa, que com o envolvimento do fornecedor colheu benefícios no serviço que usufrui. Ao nível dos relacionamentos a montante, a empresa dispõe de determinados fios desenvolvidos em exclusivo para determinadas aplicações.

**P4 (Cooperação estratégica → Actores, actividades e recursos)**

*E12: Baptista & Soares*

Existem efeitos significativos sentidos nos actores, actividades e recursos, resultantes do desenvolvimento das diversas iniciativas de cooperação estratégica. Existe uma maior especialização e focalização da empresa nas actividades consideradas mais relevantes e uma menor necessidade de gerir determinados tipos de recursos, que passaram a se externos à empresa. Em termos genéricos, pode-se considerar que se verificou uma especialização dos actores com os quais a empresa se relaciona, uma especialização das actividades e um aumento dos recursos que a empresa pode disponibilizar. Verifica-se a necessidade do empenho ao nível dos actores, actividades e recursos. Existe a necessidade de uma posição e de uma mentalidade propícia ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação. De acordo com o referido pela empresa, o relacionamento entre os diversos parceiros é caracterizado pelo facto de “já amadurecemos o suficiente para saber o quanto isto é importante para nós”, o que em parte reflecte o impacto das iniciativas nos outros parceiros.

*E04: Comdipunt*

Não sendo possível identificar iniciativas de cooperação estratégica, não é possível caracterizar o efeito reflectido nos actores, actividades e recursos.

*E14: F. Moda*

O facto do Grupo Inditex possuir relacionamentos estratégicos com determinada empresa, obriga a que haja uma adaptação dos actores, das actividades e dos recursos a esse relacionamento estratégico. Considerando o relacionamento com o Grupo Inditex como sendo estratégico e sendo este cliente uma prioridade da empresa, existe uma significativa exigência aplicada sobre a empresa no sentido de conseguir garantir a capacidade de resposta em termos de prazos e custos, procurando simultaneamente assegurar a apresentação e o desenvolvimento de novos produtos. Eventualmente, existe uma certa orientação da organização da empresa neste sentido, considerando que os recursos internos estão mais orientados para assegurar as questões relacionadas com prazos e custos, enquanto a gerência está mais vocacionada para o contacto com o cliente na negociação de preços e proposta de novas encomendas.

*E15: Gierlings Velpor*

Ao contrário do que foi registado com outras empresas que compõem o caso de estudo, as implicações do relacionamento com o Grupo Inditex não aparentam colocar um esforço adicional sobre os actores, actividades e recursos da empresa, sendo este esforço sentido fundamentalmente no desenvolvimento do produto e na apresentação de novos artigos. Nos relacionamentos estabelecidos a montante, a empresa beneficia do acesso privilegiado aos recursos da empresa de tinturaria. Foi referido, por parte da empresa, que as mudanças induzidas por actores externos são mais facilmente aceites internamente.

**P5 (Capacidade competitiva → Capacidade de cooperação)**

*E12: Baptista & Soares*

A empresa utiliza a sua capacidade competitiva com o objectivo de melhorar a capacidade de negociação, promover o produto em termos de qualidade, design e inovação e incrementar o valor acrescentado do mesmo.

#### *E04: Comdipunt*

A capacidade competitiva da Comdipunt, promovida pelo facto de ser um parceiro privilegiado do Grupo Inditex, leva a que exista um esforço de resposta (que implica uma maior capacidade de cooperação) por parte dos seus fornecedores. Ou seja, a capacidade competitiva da empresa depende da capacidade de cooperação dos seus fornecedores, a qual está em parte dependente da pressão que esta consegue exercer sobre os respectivos fornecedores.

#### *E14: F. Moda*

Do lado do Grupo Inditex, existem novas exigências que têm por objectivo melhorar a capacidade competitiva do grupo como cliente. Estas novas exigências são absorvidas pela empresa, que depois as transmite à sua rede de fornecedores (fundamentalmente de confecção), de forma a diminuir o peso sobre a empresa e aproveitar a rede de relacionamentos. Este tipo de actividades, não deriva propriamente de uma capacidade de cooperação, mas antes do exercício de poder, com impacto positivo na capacidade competitiva em diversos níveis, desde as empresas do Grupo Inditex, até aos fornecedores que, conseguindo responder às novas exigências, melhoram a sua capacidade de responder às necessidades do cliente. Verifica-se, portanto, um passar da responsabilidade para montante.

Existe aparentemente uma orientação, por parte da empresa, no sentido de procurar assegurar a capacidade de cooperação dos seus fornecedores através da capacidade competitiva da empresa, ou melhor, através da posição competitiva da empresa, que, em parte, é assegurada pelo relacionamento que desenvolve com o Grupo Inditex, sendo esse relacionamento mantido em função do assegurar da capacidade de resposta dos seus fornecedores. De acordo com o referido pela empresa, existem determinadas medidas que têm por objectivo diminuir a pressão exercida sobre os fornecedores, principalmente nos fornecedores de serviço de confecção.

Do lado do Grupo Inditex, também existe uma transição de capacidade competitiva em capacidade de cooperação por parte dos fornecedores. Sobre este aspecto é referido que: “nós temos meia dúzia de fornecedores que são nossos fixos, nós somos basicamente para eles o que o Grupo Inditex é para nós, um bom cliente, por isso eles põe as nossas produções sempre à frente das outras produções”. Na medida em que o Grupo Inditex consegue colocar encomendas de grandes dimensões, possui uma capacidade competitiva elevada, o que motiva a capacidade competitiva das empresas

com as quais desenvolve a sua actividade, incrementando o poder que essas empresas podem exercer dentro da sua rede de fornecimento.

*E15: Gierlings Velpor*

A capacidade da empresa em responder às necessidades de desenvolvimento de clientes de grande dimensão, uma evidência da sua capacidade competitiva, pode servir como elemento de base para a sua capacidade de cooperação, ou seja, permite explorar a sua capacidade de cooperação com novos parceiros. De acordo com o referido pelo responsável da empresa, a empresa ocupa a segunda posição em termos mundiais neste tipo de produtos.

A empresa diversificou a sua gama de produtos no sentido de novas aplicações, mas é pouco clara a forma como isso afectou eventualmente a sua capacidade de cooperação. Considerando a capacidade produtiva da empresa, fica um pouco por desenvolver o seu efeito sobre a capacidade de cooperação.

**P6 (Capacidade de cooperação → Actores, actividades e recursos)**

*E12: Baptista & Soares*

O efeito da capacidade de cooperação sobre os actores, actividades e recursos, na medida em que a grande parte das iniciativas desenvolvidas pela empresa são consideradas como sendo estratégicas, é mais notório na influência das iniciativas de cooperação estratégica. Com o desenvolvimento das iniciativas de cooperação estratégica, registou-se uma adaptação interna da empresa, ao nível dos actores, actividades e recursos. Esta adaptação resulta da adjudicação a outras empresas (embora com parte do capital detido pela Baptista & Soares) de actividades que outrora eram desempenhadas pela própria empresa, recorrendo a recursos internos.

*E04: Comdipunt*

A empresa refere que utiliza “um bocadinho de pressão sobre os nossos fornecedores directos para conseguir atingir esses objectivos”, o que consubstancia a questão de que existe um forçar da cooperação dos fornecedores em relação à empresa. Neste aspecto, também se poderá considerar as apostas realizadas por alguns fornecedores com o objectivo de manter o serviço prestado à empresa. Existem diversas exigências colocadas sobre os actores, actividades e recursos dos parceiros da empresa,

exigências que, de certa forma, originam num forçar da capacidade de cooperação das empresas. Apesar de haver um interesse mútuo no desenvolvimento do relacionamento, frequentemente o fornecedor é de certa forma obrigado a assegurar a capacidade de resposta às necessidades da empresa, colocando assim pressão acrescida sobre as suas actividades e recursos (por exemplo, os fornecedores de malhas têm de manter um “stock” mínimo de artigo disponível, para minimizar os prazos de entrega à tinturaria).

Com base na questão de que a capacidade competitiva da empresa depende da capacidade de cooperação dos seus fornecedores (ou na pressão exercida para concretizar essa cooperação), essa pressão recai sobre as actividades e os recursos dos próprios fornecedores. Sobre este aspecto a empresa refere que “para o volume que isto tem, tem mesmo de ser um bocadinho, tem de abdicar um bocadinho de outros para nos servir a nós”. Por seu turno, a empresa procura diminuir esta pressão através de algumas medidas que têm por objectivo aliviar a pressão sobre os fornecedores (facilitando o trabalho atribuído em alturas pontuais) ou promover o apoio em alturas pontuais para permitir o cumprimento dos objectivos.

#### *E14: F. Moda*

Existem diversas exigências colocadas sobre os actores, actividades e recursos, mas normalmente são direccionadas para montante. No entanto, a necessidade de responder às exigências colocadas a jusante possui implicações profundas nas actividades e recursos dos fornecedores. Existe um grande esforço para apresentar novas propostas e novas soluções aos clientes da empresa, com novos desenvolvimentos do produto (desenho e componente técnica). Ao nível da resposta rápida, existe uma grande pressão sobre a empresa, assim como na necessidade de possuir recursos humanos disponíveis para controlar o grande número de confecções com as quais a empresa trabalha.

#### *E15: Gierlings Velpor*

No efeito da capacidade de cooperação sobre os actores, actividades e recursos, a questão com maior relevância é provavelmente o fomentar da mudança induzida por actores externos.

### **P7 (Capacidade de cooperação → Capacidade competitiva)**

#### *E12: Baptista & Soares*

Existe capacidade competitiva da empresa, que não deriva propriamente da capacidade de cooperação, e existe capacidade competitiva que deriva efectivamente da capacidade de cooperação. Por exemplo, o gabinete de desenho estabelecido em Barcelona veio trazer capacidade competitiva à empresa, mas não surge de uma iniciativa de cooperação. No que se refere à capacidade competitiva derivada das iniciativas de cooperação, estas foram aprofundadas na relação com a cooperação estratégica.

#### *E04: Comdipunt*

Fica a noção que a capacidade competitiva da empresa é beneficiada pela capacidade de cooperação dos seus fornecedores, a qual pode ser ou não forçada, mas trata-se, em última instância, de uma decisão que cabe especificamente ao próprio fornecedor. Por outro lado, existem os relacionamentos a jusante, que estão fundamentalmente ligados ao Grupo Inditex. No entanto, não existem dados que permitam caracterizar a capacidade de cooperação (ou mesmo o envolvimento que existe) entre estes dois actores. Verifica-se ainda uma adaptação por parte dos fornecedores no sentido de conseguirem responder às necessidades da empresa, o que também contribui para a capacidade competitiva da mesma.

Considerando que o desenvolvimento de investimentos, com vista a responder às necessidades da empresa por parte de alguns fornecedores, não é efectivamente estratégico (devido à ausência de envolvimento por parte da empresa), fica por validar até que ponto se verificou uma melhoria da capacidade competitiva da empresa fornecedora como fruto desse relacionamento. Esses investimentos melhoraram o nível de serviço fornecido à própria Comdipunt, possuindo um impacto positivo na capacidade competitiva da empresa, que consegue assim melhorar e garantir a sua capacidade de resposta. Os “stocks” intermédios que os fornecedores de malha têm o compromisso de manter, vão beneficiar a capacidade competitiva da empresa por redução dos prazos de entrega.

#### *E14: F. Moda*

O Grupo Inditex possui novas exigências que têm por objectivo melhorar a capacidade competitiva do grupo como cliente. Estas novas exigências são absorvidas pela empresa, que depois as transmite para a sua rede de fornecedores (principalmente de confecção), de forma a diminuir o peso sobre a empresa e aproveitar a rede de

relacionamentos. Este tipo de actividades não deriva propriamente de uma capacidade de cooperação, mas antes do exercício de poder, com impacto positivo na capacidade competitiva em diversos níveis, desde as empresas do Grupo Inditex, até aos fornecedores que, conseguindo responder às novas exigências, melhoram a sua capacidade de responder às necessidades do cliente. Verifica-se, portanto, um passar da responsabilidade para montante, com vantagens que podem ser associadas à empresa.

À semelhança do que acontece com o Grupo Inditex, a capacidade de resposta dos fornecedores da empresa (que pode ser traduzida em capacidade de cooperação), vai ditar a sua capacidade competitiva ou o nível de interacção que a empresa está disposta a colocar sobre eles. A jusante aplica-se o mesmo princípio. Esta orientação da empresa, não decorre propriamente de uma capacidade de cooperação, mas antes do exercício de poder, com impacto positivo na capacidade competitiva em diversos níveis, desde as empresas do Grupo Inditex, até aos fornecedores que, conseguindo responder às novas exigências, melhoram a sua capacidade de responder às necessidades do cliente.

#### *E15: Gierlings Velpor*

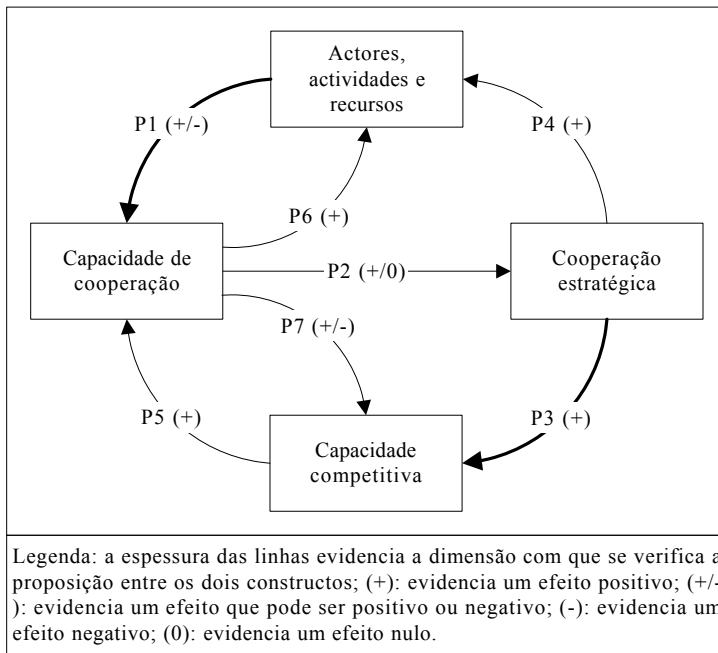
Ao nível do contributo da capacidade de cooperação para a competitividade da empresa, um dos aspectos é o papel desempenhado pelos actores externos como elementos capazes de induzir a mudança na empresa, fomentando a respectiva capacidade competitiva. Também o contributo da empresa para o desenvolvimento do produto do cliente, na apresentação de novidades, contribui, por um lado, para a manutenção do cliente e, por outro, para a capacidade competitiva desse mesmo cliente.

### 14.2.2. Análise das proposições do caso no têxtil e vestuário

Com base na análise dos dados apresentada no Capítulo 10, a Figura 14.2 apresenta a caracterização das proposições estabelecidas entre os constructos que compõem o modelo teórico. As relações apresentadas, são exploradas na sequência desta secção.



**Figura 14.2: Proposições para o caso no têxtil e vestuário**



Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos

A Tabela 14.2 apresenta uma breve caracterização das sete proposições que compõem o modelo teórico, com base na evidência empírica resultante da análise do presente caso de estudo.

**Tabela 14.2: Caracterização das proposições para o caso no têxtil e vestuário**

<b>Proposições</b>	<b>Evidência</b>
P1	Existe uma evolução no papel desempenhado por diferentes actores na capacidade de cooperação, no entanto a influência é decisiva. O alargamento dos actores promove o acesso da empresa a recursos externos. As actividades podem promover e facilitar a capacidade de cooperação da empresa. Por seu turno, os recursos funcionam como elemento promotor ou detractor da capacidade de cooperação, limitando o nível e o âmbito das iniciativas de cooperação em função do tipo e da disponibilidade de recursos.
P2	Apesar de existirem diversas iniciativas pontuais de colaboração, nem sempre é possível desenvolver essas iniciativas tendo em vista uma dimensão estratégica. Por conseguinte, o efeito resultante pode ser positivo ou nulo. Esta transição pode ser fomentada não apenas pelos resultados obtidos no âmbito de iniciativas desenvolvidas, mas também pela confiança entre os actores.
P3	Foram evidenciadas diversas iniciativas de cooperação estratégica com um impacto efectivamente positivo na capacidade competitiva.
P4	Existe uma influência do desenvolvimento de cooperação estratégica sobre os actores, as actividades e os recursos. Esta influência é positiva, beneficiando estes elementos, mas coloca diversas exigências a muitos níveis, aumentando a pressão exercida sobre os actores, as actividades e os recursos.
P5	A capacidade competitiva funciona como elemento dinamizador da capacidade de cooperação, incentivando, em alguns casos, as áreas que podem servir para o desenvolvimento inter-organizacional. Para além desta associação, verifica-se que a capacidade competitiva influencia a atractividade da empresa em relação ao desenvolvimento de potenciais iniciativas de cooperação por incentivo de outros actores.
P6	Verifica-se um efeito relativamente ténue da capacidade de cooperação sobre os actores, as actividades e os recursos, quando comparado com o efeito da cooperação estratégica sobre estes elementos.
P7	Existe uma relação positiva entre a capacidade de cooperação e a capacidade competitiva da empresa, embora este efeito não seja garantido para todos os actores envolvidos.

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos

De seguida, afim de melhor sustentar empiricamente a evidência obtida, são exploradas as proposições com base na análise de quatro das empresas que compõem o caso de estudo.

### **P1 (Actores, actividades e recursos → Capacidade de cooperação)**

*E26: A. Ferreira*

A empresa tem sentido a evolução do papel desempenhado por diferentes actores, à medida que a rede de relacionamentos se transforma. Salienta-se o caso dos agentes, que perderam poder no âmbito da rede de relacionamentos, à medida que existe um esforço por parte das empresas para negociar directamente com os clientes e assim diminuir custos. Também se verificou uma alteração na relação com os clientes, pois até determinada altura, a empresa tinha os clientes a irer ter com ela, estando a empresa do

lado do receptor, a partir do momento que os clientes deixaram de procurar a empresa, esta passou a ser responsável por procurar desenvolver a relação.

Verifica-se uma tendência para que os contactos pessoais da empresa sirvam como ponte para o desenvolvimento e fomento de contactos com outros actores, servindo como base para a capacidade de cooperação da empresa. A partir do momento em que esse contacto é estabelecido, a própria empresa dá seguimento à iniciativa, envolvendo os seus recursos e desenvolvendo actividades. No entanto, é de notar que estas iniciativas podem ser fomentadas ou dissuadidas por parte da empresa, pelo que os actores, os recursos e as actividades, desempenham um papel fundamental no desenvolvimento da capacidade de cooperação da empresa.

#### *E31: A. Sampaio*

A empresa tem promovido o alargamento dos actores externos com os quais a empresa se relaciona, com o objectivo de desenvolver os recursos a que a empresa tem acesso. Em termos genéricos fica a noção que é necessário dispor dos actores internos, das actividades e dos recursos da empresa para efectivamente ser possível fomentar a capacidade de cooperação da empresa. Este esforço tem evidenciado resultados positivos em termos de reciprocidade.

#### *E30: Impetus*

A empresa possui uma elevada capacidade para atrair o interesse de potenciais parceiros e motivar o esforço dos actuais actores com os quais desenvolve a sua actividade, pelo que a adequação dos actores, que são potenciais parceiros da empresa, é um factor decisivo para o desenvolvimento de uma relação de maior proximidade. Esta selecção é realizada com base na noção de adequação dos requisitos estratégicos da empresa (ou opções estratégicas) e a oferta que é possível assegurar por parte dos fornecedores neste caso, ou potencial parceiro em caso genérico. Na selecção do fornecedor de peúgas, foram ponderadas diversas questões como: capacidade de entrega de pequenas quantidades e a relação preço/qualidade.

A empresa refere possuir um número limitado de fornecedores para cada tipo de produto (entre um a dois), dizendo que existe uma elevada capacidade de resposta às necessidades da Impetus por parte dos fornecedores que possui. Ao privilegiar um número restrito de actores, a empresa poderá estar a maximizar a capacidade de resposta

às suas necessidades por parte dos seus fornecedores. Para além deste factor, a empresa privilegia os relacionamentos de longo prazo, mantendo os mesmos fornecedores.

*E24: Natura Pura*

Existe uma tendência para que a capacidade de cooperação promovida pela Natura Pura derive do conceito que está inerente ao produto e à marca. Na medida em que o produto fornecido responde a critérios bem definidos em termos de requisitos ambientais, a concretização desses requisitos leva a uma partilha dos conceitos inerentes ao próprio produto. Por conseguinte, existe uma movimentação por parte da empresa no sentido de fomentar a capacidade de cooperação entre os diversos actores que compõem a rede de relacionamentos, partilhando os conceitos que estão inerentes ao produto da empresa.

**P2 (Capacidade de cooperação → Cooperação estratégica)**

*E26: A. Ferreira*

Verifica-se a existência de iniciativas de cooperação, que evidenciam capacidade de cooperação, mas que chocam com barreiras ao desenvolvimento dessas iniciativas, inibindo a transição para uma dimensão estratégica.

*E31: A. Sampaio*

Existe uma orientação no sentido de desenvolver oportunidades de cooperação estratégica com empresas fornecedoras de fibras, actuando directamente junto dos clientes e beneficiando de recursos mais desenvolvidos que podem ser fornecidos por outras empresas fornecedoras. Entre os recursos privilegiados encontra-se a capacidade de marketing (ex.: capacidade de aceder ao mercado e promover os produtos junto do mercado, reconhecimento da marca fornecedora). A empresa desenvolve também iniciativas de cooperação estratégica no desenvolvimento de produtos em conjunto com as empresas de fibras, sendo esses produtos posteriormente utilizados na promoção da oferta da A. Sampaio e na promoção da oferta dos fornecedores de fibras e de fios.

*E30: Impetus*

Na Impetus a orientação estratégica da empresa abrange o desenvolvimento de estratégias de cooperação, ilustrada pelo exemplo da linha de peúgas da empresa, as

quais são fabricadas por um parceiro externo. A empresa refere a confiança como elemento determinante para a concretização de uma aproximação ao fornecedor ou ao parceiro. Eventualmente, poder-se-á considerar que o elemento confiança é um aspecto fundamental para a transição entre a capacidade de cooperação e uma cooperação estratégica. Esta confiança advém com o tempo de conhecimento e com os resultados das interacções desenvolvidas entre os actores. A adequação da capacidade de resposta às necessidades consideradas fulcrais leva ao desenvolvimento de uma cooperação estratégica entre as empresas.

O ambiente aparenta possuir um efeito relevante no estabelecimento desta relação entre capacidade de cooperação e cooperação estratégica, incentivando a necessidade de uma maior proximidade e coordenação entre os actores. Por exemplo, é referido pela Impetus que o factor prazo de entrega leva os fornecedores a privilegiarem a resposta às necessidades da Impetus, chegando mesmo, em alguns casos, a antecipar as necessidades da empresa, preparando-se para o que será necessário. Esta postura é apenas possível quando existe um conhecimento elevado entre o fornecedor e o cliente.

#### *E24: Natura Pura*

Pode-se considerar que existe uma transformação, por parte da empresa, da capacidade de cooperação desenvolvida com os diversos actores com quem se relaciona na rede, em cooperação estratégica, através da autonomização dos relacionamentos, os quais evoluíram no sentido da independência desses mesmos actores.

É referida a questão do efeito negativo da cultura da região sobre o desenvolvimento de iniciativas de cooperação inter-organizacional, sendo apontadas barreiras como a desconfiança e o impulso de assumir uma posição de destaque ou de controlo.

### **P3 (Cooperação estratégica → Capacidade competitiva)**

#### *E26: A. Ferreira*

Existem iniciativas de cooperação, mas não foi considerada a existência de uma relação de cooperação estratégica.

#### *E31: A. Sampaio*

Através do desenvolvimento de iniciativas coordenadas de divulgação e promoção de soluções junto de marcas de clientes, a A. Sampaio consegue aceder a novos clientes,

beneficiando da promoção dos seus produtos por intermédio das marcas de fibras e de fios, para as quais realiza desenvolvimentos específicos (assim estas empresas possuem amostras da utilização dos seus produtos, sendo estas amostras desenvolvidas pela A. Sampaio e que servem de referência para desenvolvimentos do produto, servindo também como meio de captar novos clientes).

Ao nível da partilha de custos no desenvolvimento, a empresa beneficia de parcerias com outras empresas que, por sua vez, também colhem benefícios através da redução dos custos no seu próprio desenvolvimento.

#### *E30: Impetus*

A empresa privilegia aspectos como a confiança, que resulta da capacidade dos parceiros responderem aos elementos que são considerados como capazes de fomentar a capacidade competitiva da empresa, entre os quais são identificados os seguintes: capacidade de negociação com base nos preços, capacidade de entrega rápida, assegurar a presença em determinado mercado, desenvolver relacionamentos privilegiados com determinados parceiros específicos, capacidade de resposta por parte dos fornecedores, investimento em recursos por parte do fornecedor para responder a uma necessidade específica da Impetus (ponderando, como é lógico, o retorno do investimento).

#### *E24: Natura Pura*

Existem diversos factores promotores da capacidade competitiva da empresa que resultam do desenvolvimento estratégico ao nível inter-organizacional, nomeadamente: partilha de valores da empresa por parte dos diversos actores que compõem a rede de relacionamentos; maior autonomia da rede de relacionamentos, o que poderá implicar uma menor necessidade de controlo e, conseqüentemente, menores custos associados; a empresa beneficia da estabilidade concedida por uma rede de relacionamentos sólida, que funciona em consonância com as linhas directrizes da empresa e de acordo com os elementos caracterizadores da marca; a empresa beneficia de uma resposta privilegiada e informada por parte dos fornecedores com quem trabalha.

### **P4 (Cooperação estratégica → Actores, actividades e recursos)**

#### *E26: A. Ferreira*

No caso da A. Ferreira, na medida em que não foi considerada a existência de uma iniciativa de cooperação estratégica específica, não é possível desenvolver esta proposição.

*E31: A. Sampaio*

No âmbito da iniciativa de cooperação estratégica desenvolvida pela A. Sampaio, verifica-se que entre os actores envolvidos, existe a tendência para que uns estimulem a entrada de outros, fomentando que novos actores sejam incentivados ou atraídos para o desenvolvimento de novas iniciativas. Por conseguinte, a cooperação estratégica fomenta a ligação com outras empresas e promove o desenvolvimento de mais iniciativas de cooperação inter-organizacional. Existe um alargamento no âmbito das actividades desenvolvidas pela empresa, independentemente de se manter a especialização em determinada área de negócio. Nos recursos, existe uma influência positiva na medida em que favorece os recursos disponíveis pela empresa, por exemplo nos recursos informacionais relacionados com o produto e o mercado, com aplicação em actividades de desenvolvimento do produto.

Para além dos benefícios referidos, existem outras implicações ao nível dos actores, actividades e recursos. Verifica-se uma necessidade acrescida para a empresa disponibilizar e promover a participação e integração dos seus recursos em prol de outros actores externos, os quais nem sempre são o parceiro estratégico, mas estão ligados a este. Existe a necessidade de adequação das actividades desenvolvidas pela empresa e mesmo a implementação de novas actividades, destinadas a concretizar a cooperação estratégica entre a empresa e o seu parceiro.

*E30: Impetus*

No âmbito das iniciativas de cooperação estratégica da Impetus, existe o mútuo envolvimento dos recursos dos actores, bem como a mútua adaptação e partilha de actividades. Verifica-se ainda o desenvolvimento de iniciativas de cooperação com o objectivo de limitar a utilização dos recursos da Impetus, nomeadamente no que respeita o acesso ao mercado ou a manutenção da presença em determinados mercados.

No que se refere ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação para o longo prazo, existe uma exigência colocada sobre os actores, as actividades e os recursos, no sentido de preservar os relacionamentos para o longo prazo. O facto de existir um relacionamento de longa data, onde permanece um cruzamento das estratégias dos dois

actores, leva a que existam pressões no sentido de responder às necessidades da empresa cliente (considerando que este será provavelmente o actor mais privilegiado na relação).

*E24: Natura Pura*

No caso da Natura Pura existe uma relação entre a estratégia desenvolvida e os parceiros da empresa, a qual implica a partilha e a compreensão dos valores e das orientações da empresa, na medida em que um dos requisitos da sua rede de relacionamentos é a incorporação dos valores da marca por parte dos fornecedores. A jusante existe também um esforço neste sentido, mas mais ao nível da promoção da marca e do conceito subjacente.

Verifica-se a influência por parte da cooperação estratégica sobre os actores, actividades e recursos. Em relação aos actores, o foco é claramente a questão da partilha de valores associada à marca. As actividades foram gradualmente incorporadas pelos fornecedores, ou seja, a empresa deixou de controlar toda a rede de fornecimento de montante a jusante, para orientar os fornecedores de produto acabado, os quais recorreram ao contacto directo ou beneficiaram ou acederam à rede de relacionamentos previamente desenvolvida pela Natura Pura. Esta opção em relação às actividades, acarreta implicações ao nível dos recursos dos fornecedores.

**P5 (Capacidade competitiva → Capacidade de cooperação)**

*E26: A. Ferreira*

No caso da A. Ferreira, existe uma influência positiva da capacidade competitiva na capacidade de cooperação da empresa, isto é, um acréscimo de competitividade resulta no incentivo ao nível das áreas consideradas potenciais para o desenvolvimento inter-organizacional.

*E31: A. Sampaio*

A empresa procura aproveitar a sua capacidade competitiva para promover a cooperação com outros actores e o desenvolvimento de iniciativas inter-organizacionais. No caso da empresa, registou-se a promoção do desenvolvimento inter-organizacional, na sequência da necessidade de melhorar a capacidade competitiva e a proximidade ao mercado. Por conseguinte, esta capacidade competitiva promove a cooperação, na medida em que promove a atractividade da empresa em relação a potenciais parceiros.



*E30: Impetus*

A empresa reconhece que a sua capacidade competitiva permite-lhe beneficiar de uma posição privilegiada junto de fornecedores e outros parceiros, o que lhe permite ter um acesso preferencial e privilegiado à oferta desses parceiros. Foi referido que “o sucesso de uma empresa depende das suas parcerias, tanto a montante, como a jusante”, no entanto, a empresa refere que, na medida em que possui uma posição forte no mercado, beneficia do acesso privilegiado a fornecedores e de condições comerciais mais vantajosas. A empresa também privilegia estes fornecedores no âmbito das suas actividades, promovendo assim a interacção e a proximidade através da reciprocidade dos relacionamentos.

*E24: Natura Pura*

Pode-se considerar o elemento diferenciador associado ao produto como sendo a base de capacidade competitiva, suportada pela posição que a empresa possui ao estar certificada pelo rótulo ecológico europeu. Desta forma, o reconhecimento destes valores, representados pela marca e pela empresa, pode beneficiar a capacidade de cooperação de outros actores em relação à empresa.

**P6 (Capacidade de cooperação → Actores, actividades e recursos)**

*E26: A. Ferreira*

Em princípio existirá um efeito, eventualmente muito ténue, considerando que ao nível da capacidade de cooperação, não se pode considerar que exista um relacionamento aprofundado com outros actores, à semelhança do verificado numa cooperação estratégica. Neste caso, existe aparentemente uma influência positiva, recorrendo a um leque restrito de recursos e com uma quantidade reduzida de actividades associadas.

*E31: A. Sampaio*

Verifica-se que a A. Sampaio influencia outros actores, promovendo o desenvolvimento de actividades destinadas a partilhar e a promover recursos no sentido das suas necessidades e da sua estratégia. As conclusões são semelhantes às apresentadas para a relação entre a cooperação estratégica e os actores e actividades, ou seja, existem benefícios resultantes da cooperação, mas também se verifica uma maior

exigência sobre os actores, actividades e recursos. Poderá ser questionável se o nível de exigência é equiparável ao associado com a cooperação estratégica, podendo existir uma diferença ao nível dos recursos envolvidos, sendo neste caso mais ao nível de recursos informacionais onde o próprio nível e natureza da informação pode ser diferente.

*E30: Impetus*

Verifica-se o envolvimento dos actores, actividades e recursos nas iniciativas de cooperação que envolvem a empresa.

*E24: Natura Pura*

Regista-se a partilha de valores entre a empresa e os parceiros a jusante e a montante, sendo esta partilha e entendimento de valores considerada como fundamental, com implicações ao nível dos actores, actividades e recursos.

**P7 (Capacidade de cooperação → Capacidade competitiva)**

*E26: A. Ferreira*

No caso da A. Ferreira foram identificados os seguintes benefícios: partilha de experiências e informação sobre a marca própria, desenvolvimento de novos produtos e produtos com maior valor acrescentado, partilha de informação sobre mercados, acção conjunta junto de mercados e acção conjunta com produtos não concorrentes. Estas iniciativas resultam em ganhos para a empresa e para o parceiro, mas não assumem um carácter estratégico ao nível inter-organizacional. Por conseguinte, verificam-se ganhos de competitividade quando existe capacidade de cooperação.

*E31: A. Sampaio*

Existe a reciprocidade entre a empresa e outros actores com os quais desenvolve os seus relacionamentos. A empresa promove o desenvolvimento de novas oportunidades com os seus parceiros e beneficia de propostas de oportunidades apresentadas pelos seus parceiros. Ao nível do desenvolvimento do produto, a empresa beneficia do apoio de diversos elementos da rede de relacionamentos para a resolução de problemas que surgem em diversos níveis, colaborando na resolução de problemas de outros actores e promovendo o desenvolvimento do produto.

Através da promoção dos relacionamentos comerciais entre potenciais clientes e parceiros da empresa (nomeadamente, ao nível das confecções), a A. Sampaio beneficia de maior acesso ao mercado, através da promoção de soluções desenvolvidas internamente (ex.: permite à empresa orientar um determinado cliente no sentido de subcontratar a produção numa empresa de confecção com a qual trabalha e que vai adquirir as malhas na A. Sampaio e, como resultado, promove a capacidade competitiva do seu parceiro e beneficia de potenciais negócios futuros que podem vir a ser desenvolvidos).

### *E30: Impetus*

Através do maior enquadramento das actividades dos fornecedores nas actividades da Impetus, existe uma maior tendência para conseguir desenvolver a competitividade da empresa. No entanto, a capacidade de cooperação pode resultar numa influência negativa sobre a capacidade competitiva da empresa fornecedora, na medida em que existe um esforço elevado ao nível do envolvimento dos actores, actividades e recursos, que pode eventualmente não ser partilhado ou correspondido. Esta situação pode ser verificada nos esforços desenvolvidos por potenciais fornecedores, cujos resultados negativos pode ter um efeito pernicioso na sua capacidade competitiva.

A empresa privilegia a jusante os relacionamentos que lhe permitem aceder a novos mercados, minimizando ou repartindo os riscos associados com o acesso a esses mercados, o que origina ganhos de competitividade. Existem também ganhos de competitividade com a especialização da empresa, através do desenvolvimento de relacionamentos de cooperação, privilegiando aspectos relacionados com a confiança entre os actores envolvidos.

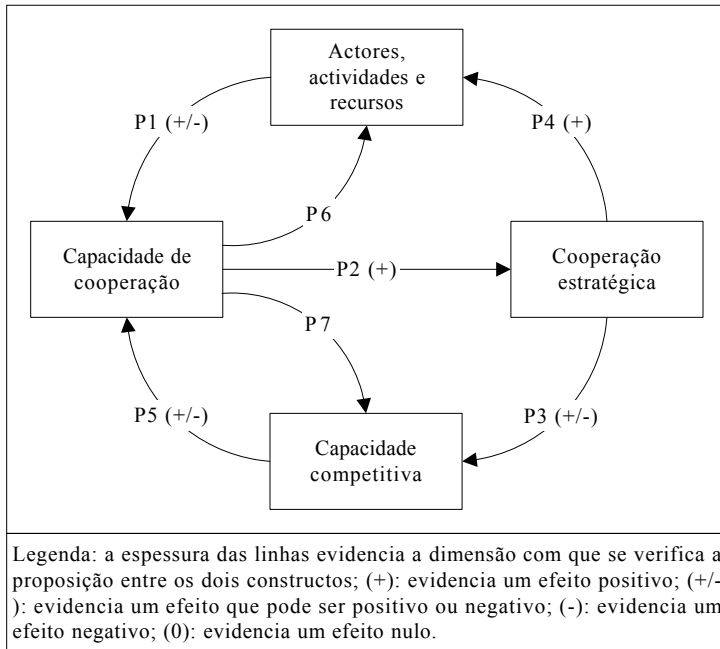
### *E24: Natura Pura*

Algumas das considerações apresentadas na análise da relação entre a cooperação estratégica e a capacidade competitiva podem ser enquadrados nesta proposição, dependendo dos relacionamentos em causa serem ou não considerados como estratégicos. Considerando o referido pela empresa, o próprio cluster que existe na região contribui para a capacidade competitiva das empresas, existindo capacidade de cooperação entre as empresas do cluster, as quais compõem ilhas de redes de relacionamentos inter-organizacionais.

### 14.2.3. Análise das proposições do caso no têxtil lar

Com base na análise dos dados apresentada no Capítulo 11, a Figura 14.3 apresenta a caracterização das proposições estabelecidas entre os constructos que compõem o modelo teórico. As relações apresentadas são exploradas na sequência desta secção.

**Figura 14.3: Proposições para o caso no têxtil lar**



Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos

A Tabela 14.3 apresenta uma breve caracterização das sete proposições que compõem o modelo teórico, com base na evidência empírica resultante da análise do presente caso de estudo.

**Tabela 14.3: Caracterização das proposições para o caso no têxtil lar**

<b>Proposições</b>	<b>Evidência</b>
P1	No âmbito da rede de relacionamentos em análise, o envolvimento dos recursos, actores e actividades são elementos chave para a capacidade de cooperação da empresa. Na medida em que iniciativas desenvolvidas entre empresas implicam o envolvimento destes elementos em diferentes níveis, um maior envolvimento vai influenciar a capacidade de cooperação, mas apresenta riscos associados. Considera-se pois que existe uma forte interacção entre os recursos, actores e actividades e a capacidade de cooperar da empresa.
P2	No âmbito da rede de relacionamentos em análise, foi verificado que as empresas consideradas com uma capacidade de cooperação maior são as que desenvolvem estratégias de cooperação, quer no âmbito corrente da sua actividade, quer sobre a forma de projectos.
P3	Verifica-se que a cooperação estratégica possui um impacto positivo ao nível da capacidade da empresa em responder aos factores promotores da capacidade competitiva, mas promove alguns factores inibidores dessa mesma capacidade competitiva.
P4	A adopção de opções de cooperação estratégia exerce influencia sobre os recursos, actividades e actores das empresas.
P5	Verifica-se que nos casos de empresas onde foram desenvolvidas estratégias de cooperação com efeito positivo na capacidade competitiva, existe uma influência positiva na capacidade de cooperação, promovendo o desenvolvimento de novas estratégias.
P6	Não foi encontrada evidência suficiente para caracterizar esta proposição.
P7	Não foi encontrada evidência suficiente para caracterizar esta proposição.

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos

De seguida, afim de melhor sustentar empiricamente a evidência obtida, são exploradas as proposições com base na análise de duas das empresas que compõem o caso de estudo.

### **P1 (Actores, actividades e recursos → Capacidade de cooperação)**

*E64: JMA Felpos*

Não foram encontradas evidências suficientes para avaliar esta proposição.

*E45: Sorema*

Com base numa mudança de estratégia da empresa, as alterações provocadas ao nível dos actores, actividade e recursos vieram orientar a empresa no sentido de aumentar a sua capacidade de cooperação para permitir concretizar essa estratégia. Por conseguinte, a empresa fomentou o desenvolvimento de relacionamentos com um maior número de actores externos, diversificou as suas actividades e acedeu a recursos

externos de novos parceiros. De acordo com a própria empresa, o departamento de aprovisionamento desempenha um papel activo na pesquisa e desenvolvimento de parcerias em conjunto com outras empresas, evidenciando a alocação de recursos e actividades destinadas ao desenvolvimento de relacionamentos inter-organizacionais.

## **P2 (Capacidade de cooperação → Cooperação estratégica)**

### *E64: JMA Felpos*

A empresa desenvolve iniciativas de cooperação ao nível do fornecimento de produtos com menor valor acrescentado, destinados a responder às necessidades dos seus clientes, sendo esses produtos provenientes de empresas com grande capacidade de fornecimento localizadas em países com menores custos de produção. Enquanto a empresa é responsável pela distribuição, esses fornecedores assumiram uma parte da produção. Estes parceiros foram seleccionados directamente pela empresa, a partir de um conjunto de potenciais fornecedores.

### *E45: Sorema*

O desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica surge no seguimento da mudança de perspectiva da empresa em relação ao mercado e ao produto. No âmbito da nova perspectiva, a empresa optou por estabelecer a sua marca própria, a sua estratégia de acesso ao mercado e incorporar novos produtos complementares na sua oferta, que são coordenados com os produtos mais tradicionais da empresa. De acordo com o referido pela Sorema, a cooperação surge no seguimento de trocas comerciais, em que os factores como qualidade, capacidade de resposta e preço são ponderados. A partir destes relacionamentos, torna-se possível desenvolver iniciativas mais aprofundadas.

## **P3 (Cooperação estratégica → Capacidade competitiva)**

### *E64: JMA Felpos*

Através do recurso a fornecedores externos, a empresa tornou-se capaz de responder às necessidades dos clientes que colocam encomendas de produtos mais básicos, onde o factor preço é fundamental, assegurando também a capacidade de resposta a grandes encomendas colocadas por empresas retalhistas. Desta forma, a empresa capitaliza sobre a estrutura de distribuição que possui, acrescentando ao produto de maior valor os

produtos mais básicos a preços mais baixos, os quais são produzidos através de parcerias.

*E45: Sorema*

No âmbito das iniciativas de cooperação estratégica desenvolvidas pela empresa, nas quais foi concretizada uma oferta integrada de diversos produtos sob uma única marca, foram registados resultados positivos ao nível da capacidade competitiva da empresa. Para além dos ganhos conseguidos ao nível do produto apresentado no mercado e na oferta sob a designação da marca, foram também evidenciados ganhos ao nível de conhecimento e competências. Ainda ao nível da obtenção de novos clientes, a empresa contou ainda com o apoio de outras empresas através da sugestão mútua. Ao nível de problemas que possam advir deste tipo de iniciativas, encontra-se a eventual partilha de informação confidencial ou a eventual saída do parceiro do mercado.

**P4 (Cooperação estratégica → Actores, actividades e recursos)**

*E64: JMA Felpos*

A empresa desenvolveu iniciativas de cooperação com o objectivo de melhorar a sua competitividade e impelir a uma especialização ao nível dos seus actores, actividades e recursos no sentido dos produtos de maior valor acrescentado. Esta iniciativa vem na sequência da estratégia definida pela empresa em relação à diminuição da dimensão da mesma, sendo que esta cooperação irá permitir à empresa adaptar a estrutura produtiva que possui em Portugal, à realidade do mercado, diminuindo significativamente o nível de recursos. A empresa integrou novos actores, que irão permitir a diminuição ao nível das actividades e recursos que controla directamente, assim como beneficiar de recursos que são resultantes de empresas externas.

*E45: Sorema*

Com base no desenvolvimento de iniciativas de cooperação, poderá ser possível considerar que a carga colocada sobre os actores internos, as actividades e os recursos é inferior à que seria verificada caso a empresa optasse pelo crescimento interno. As iniciativas de cooperação desenvolvidas pela empresa implicaram um alargamento da abrangência em termos de actores, actividades e recursos, à medida que a empresa diversificou a sua gama de oferta. Para além deste alargamento, registou-se uma mais-

valia dos recursos da empresa, ao nível do crescimento em termos de conhecimento e competências. Eventualmente, poderá ser considerado que a empresa beneficiou ao nível da focalização da sua atenção na marca, a qual foi possível através do desenvolvimento de relacionamentos de grande proximidade e interacção que permitiram maior autonomia.

#### **P5 (Capacidade competitiva → Capacidade de cooperação)**

*E64: JMA Felpos*

A empresa possui uma presença substancial nos seus principais mercados, procurando desenvolver a esse nível a capacidade de resposta (em termos de preço, qualidade e sortido) às necessidades dos seus clientes. Para concretizar o desenvolvimento de estratégias a jusante com outros parceiros, a capacidade competitiva da empresa, assume um papel fundamental.

*E45: Sorema*

Não foram encontradas evidências suficientes para avaliar esta proposição.

#### **P6 (Capacidade de cooperação → Actores, actividades e recursos)**

*E64: JMA Felpos*

Não foram identificadas iniciativas de cooperação que permitam classificar a capacidade de cooperação da empresa, assim como o efeito sobre os actores, as actividades e os recursos. Esta consideração surge na medida em que a questão da cooperação estratégica enquadrava o fornecimento de produto acabado a partir de terceiros.

*E45: Sorema*

Verifica-se o enquadramento estratégico da maior parte das iniciativas de cooperação, pelo que a relação é semelhante à registada no caso da cooperação estratégica. Ao nível dos relacionamentos com grandes empresas de retalho, a Sorema considera que consegue obter benefícios desse relacionamento ao nível de cooperação no desenvolvimento do produto, partilha de informação sobre produtos e tendências ao



nível do mercado. Ao nível de clientes de subcontratação, existe o trabalho conjunto no desenvolvimento do produto.

#### **P7 (Capacidade de cooperação → Capacidade competitiva)**

##### *E64: JMA Felpos*

A empresa participou em iniciativas desenvolvidas pelo ICEP destinadas à promoção conjunta de empresas portuguesas junto de mercados estrangeiros, através da participação em feiras. De acordo com o referido pela empresa, foram registados resultados positivos com esta participação.

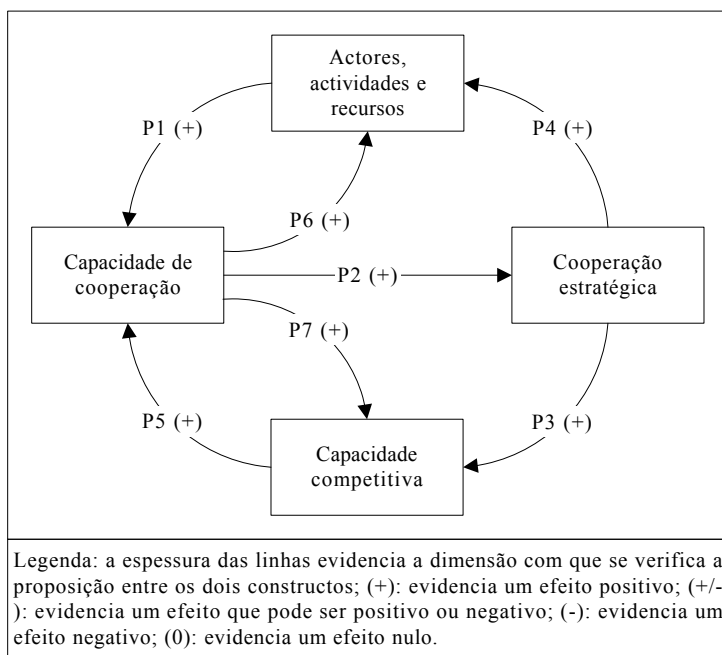
##### *E45: Sorema*

A relação é semelhante à verificada na cooperação estratégica. Nos relacionamentos com grandes empresas de retalho, a empresa considera que consegue obter benefícios desse relacionamento ao nível de cooperação no desenvolvimento do produto, partilha de informação sobre produtos e tendências ao nível do mercado. Do mesmo modo, ao nível de clientes de subcontratação, existe um trabalho em conjunto ao nível do desenvolvimento do produto.

#### **14.2.4. Análise das proposições do caso no têxtil técnico**

Com base na análise dos dados apresentada no Capítulo 12, a Figura 14.4 apresenta a caracterização das proposições estabelecidas entre os constructos que compõem o modelo teórico. As relações apresentadas são exploradas na sequência desta secção.

**Figura 14.4: Proposições para o caso no têxtil técnico**



Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos

A Tabela 14.4 apresenta uma breve caracterização das sete proposições que compõem o modelo teórico, com base na evidência empírica resultante da análise do presente caso de estudo.

**Tabela 14.4: Caracterização das proposições para o caso no têxtil técnico**

Proposições	Evidência
P1	Verifica-se uma influência acentuada ao nível dos actores, actividades e recursos na capacidade de cooperação, o que na medida em que se encontra associada a um sector que está muito associado ao desenvolvimento do produto, não será de estranhar.
P2	Verifica-se que esta transição serve de suporte para o desenvolvimento de estratégias de diferenciação destinadas a promover o desenvolvimento de produtos com maior valor acrescentado por parte das empresas.
P3	Verificam-se resultados concretos ao nível dos ganhos de vantagem competitiva conseguidos pelas empresas, o que fomenta a relação positiva entre os dois constructos.
P4	Verifica-se um efeito relevante do desenvolvimento de cooperação estratégica sobre os actores, actividades e recursos. Resultando da exigência acrescida que representam e que estão associadas, especialmente em sectores com uma elevada componente de investigação e desenvolvimento. Os actores beneficiam do acesso privilegiado (e eventualmente exclusivo) às actividades e recursos do parceiro inter-organizacional.
P5	A capacidade competitiva funciona como fonte de atracção para o desenvolvimento de iniciativas inter-organizacionais e consequentemente para a capacidade de cooperação da empresa.
P6	Existe um efeito positivo sobre os actores, actividades e recursos, apesar de criar mais exigências sobre estes elementos.
P7	Com base nos dados recolhidos, existe evidência de uma relação positiva entre os dois constructos.

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos

De seguida, afim de melhor sustentar empiricamente a evidência obtida, são exploradas as proposições com base na análise de duas das empresas que compõem o caso de estudo.

### **P1 (Actores, actividades e recursos → Capacidade de cooperação)**

#### *E32: Tearfil*

Verifica-se a disponibilização e partilha de recursos, bem como a partilha de recursos exclusivos, como no caso do lançamento de um produto em conjunto e exclusivo com um parceiro da empresa, que incorpora uma nova tecnologia. Evidencia-se a capacidade de cooperação ao nível da apresentação de propostas de novos produtos por parte da empresa e da apresentação de novos desenvolvimentos junto dos clientes da empresa. Estas medidas revelam a disponibilização de recursos, actividades e actores para concretizar a capacidade de cooperação.

A empresa registou uma mudança de atitude ao transformar-se numa empresa mais interactiva com os seus fornecedores e clientes. Esta mudança de atitude teve como base e como elemento dinamizador os actores, as actividades e os recursos da própria empresa. Foi necessário um esforço de promoção e contacto permanente com os clientes da empresa. Por conseguinte, foi registado um efeito significativo dos actores, actividades e recursos sobre a capacidade de cooperação da empresa.

#### *E54: Endutex*

A empresa pode ser caracterizada pela variedade de actividades de transformação, originando uma grande diversidade de produtos. A empresa preza as competências técnicas e o conhecimento para desenvolver aplicações e responder às solicitações do mercado. A este nível, a própria empresa é o elemento que provavelmente mais contribui para a capacidade de cooperação, incentivando o desenvolvimento destas iniciativas e a necessidade de conquistar recursos ao nível das competências de conhecimento técnico e desenvolvimento do produto. Ao nível dos relacionamentos da empresa, existe o incentivo no sentido de fomentar a capacidade de resposta e assim melhorar a capacidade competitiva da empresa. Na medida em que a capacidade de cooperação da empresa está dependente da partilha e utilização das competências e da tecnologia que detém, o desenvolvimento destes recursos tem um impacto positivo na capacidade de cooperação da empresa.

## **P2 (Capacidade de cooperação → Cooperação estratégica)**

### *E32: Tearfil*

Com base na mudança de atitude da própria empresa em relação ao mercado, registou-se uma alteração na sua capacidade de cooperação, a qual se foi transformando em cooperação estratégica, com o mútuo envolvimento de diversos actores. Este processo foi descrito como sendo um processo de aprendizagem, que envolveu a empresa, clientes e fornecedores. Ao longo desta transformação, a empresa criou uma estrutura capaz de possibilitar a concretização desta mudança no sentido da cooperação estratégica e do desenvolvimento inter-organizacional. Por exemplo, foi necessário criar uma força de vendas e promover o fluxo de informação de montante para jusante, de forma a apoiar os clientes que estavam a desenvolver aplicações com os novos produtos da empresa.

### *E54: Endutex*

A empresa procura concretizar vantagens competitivas a partir das competências que possui ao nível de conhecimento e capacidade de desenvolvimento de novos produtos ou soluções. Por conseguinte, existe uma orientação no sentido de procurar auscultar o cliente no sentido de perceber quais as suas necessidades e a partir daí desenvolver soluções suportadas nas competências internas da empresa. A empresa considera que este desenvolvimento de soluções conjuntas e orientadas para as necessidades do cliente, é uma forma de fomentar a relação com o cliente e criar valor acrescentado. O desenvolvimento destes novos projectos envolve a participação da administração da empresa, sendo considerados como oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. A empresa desenvolve parcerias de cooperação com centros de conhecimento de forma a promover a realização de projectos destinados a melhorar um determinado produto ou desenvolver novas soluções a apresentar pela empresa. No fundo, pretende-se aumentar a competência técnica e o conhecimento da empresa.

A empresa também promove iniciativas de cooperação junto dos fornecedores, com o objectivo de melhorar os produtos fornecidos ou as condições de fornecimento. A este nível é referida a restrição da perspectiva do fornecedor sobre o produto que é fornecido pela empresa ao seu cliente final. Esta falta de ligação entre o produto do fornecedor e o produto final entregue ao cliente, limita a capacidade de cooperação da empresa com o fornecedor e o desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica.

### **P3 (Cooperação estratégica → Capacidade competitiva)**

#### *E32: Tearfil*

Existe um alargamento no âmbito dos actores com os quais a empresa se relaciona, passando a envolver empresas a montante e empresas a jusante que ocupam por vezes uma posição intermédia na rede de fornecimento. De salientar ainda a realização da iniciativa Be Happy, que vem materializar esta transição e fomentar a proximidade e o envolvimento de clientes e fornecedores na rede de relacionamentos da empresa e a promoção do produto, da imagem e da empresa. Daqui também poderá resultar um aumento na atractividade da própria empresa. É referido pela empresa que a sua capacidade competitiva está ligada à própria capacidade de interacção e de desenvolvimento de cooperação estratégica com outras empresa, ou seja, através do desenvolvimento inter-organizacional. Com o desenvolvimento das iniciativas de cooperação estratégica, a empresa melhorou a sua capacidade competitiva, sendo estas iniciativas direccionadas no sentido dos factores que a empresa considera como promotores da sua capacidade competitiva, nomeadamente: pequenas séries, produtos diferentes, flexibilidade e rapidez de resposta.

Do lado dos clientes, existe o benefício de aceder a novos desenvolvimentos do produto, beneficiando do apoio ao nível técnico e de desenvolvimento. Existe também o benefício resultante da promoção do produto, por parte eventualmente dos fornecedores da Tearfil, o que leva a que o mercado reconheça e identifique o produto como sendo de valor acrescentado. Para além destes factores, existe também o acesso privilegiado a autorizações de produção utilizando determinado produto.

#### *E54: Endutex*

O esforço no desenvolvimento de soluções em conjunto com o cliente fomenta a capacidade competitiva da empresa em diversos níveis, por exemplo: aumenta a proximidade entre a empresa e o cliente, aumenta o conhecimento da empresa através do desenvolvimento de novos projectos, fomenta o nível de interacção, aproxima o cliente da empresa e fomenta o nível de proximidade e a interdependência do cliente em relação à empresa. Ao nível dos relacionamentos com os clientes, a empresa privilegia “relacionamentos de longo prazo, mas sempre (...) como se fosse quase a primeira vez que vemos o cliente e sempre empenhados (...) no aumento do relacionamento com o cliente e na busca de soluções que sejam interessantes para ambas as partes”.

Do lado dos fornecedores, a empresa desenvolve iniciativas no sentido de procurar que os fornecedores, com os quais possui um relacionamento de mais longa data e que estão mais próximos da empresa, sejam capazes de fornecer produtos que a empresa adquire a fornecedores mais distantes, procurando que a nova solução seja mais económica que a actual. Por outro lado, existem iniciativas por parte da empresa no sentido de procurar, junto dos fornecedores, encontrar soluções para as necessidades de clientes da empresa. Ao nível das iniciativas de cooperação desenvolvidas com centros de investigação, a empresa desenvolve projectos destinados a ampliar a sua capacidade competitiva através do conhecimento.

#### **P4 (Cooperação estratégica → Actores, actividades e recursos)**

##### *E32: Tearfil*

Existe um esforço no sentido de fomentar o fluxo de informação que percorre os parceiros de montante a jusante, passando pela empresa, o que tem implicações ao nível das actividades e recursos da empresa e dos parceiros. Estas modificações e exigências acrescidas estão dependentes da capacidade dos parceiros aproveitarem os benefícios resultantes da cooperação estratégica desenvolvida. A concretização da estratégia da empresa, que passou pela cooperação estratégica com diversos parceiros, implicou alterações significativas ao nível das actividades e recursos da empresa.

##### *E54: Endutex*

A empresa desenvolve soluções orientadas para as necessidades dos clientes, que assumem o formato de projectos de desenvolvimento, existindo um envolvimento acentuado dos recursos da empresa. A Endutex considera que existem dificuldades ao nível da gestão de todas as frentes nas quais desenvolve a sua actividade, assim como ao nível dos projectos em que está envolvida, com clientes, fornecedores e centros de investigação. Ao propor novos desenvolvimentos e promover o desenvolvimento de produtos e aplicações, a empresa está também a contribuir para o crescimento competitivo dos actores externos com os quais desenvolve as suas actividades, influenciando as actividades e os recursos desses actores externos.

## **P5 (Capacidade competitiva → Capacidade de cooperação)**

### *E32: Tearfil*

A capacidade competitiva conquistada através do desenvolvimento de estratégias de cooperação bem sucedidas tem um impacto positivo na capacidade de cooperação da empresa. A capacidade da empresa para atrair clientes e fornecedores a participarem na iniciativa Be Happy depende da sua capacidade competitiva e de atracção enquanto parceiro privilegiado. Ao nível da participação nesta iniciativa, a empresa privilegia os clientes e fornecedores que oferecem os produtos com maior valor acrescentado. Assim, uma empresa que possua uma capacidade competitiva acrescida na rede de relacionamentos, ao nível, por exemplo, do desenvolvimento do produto, está numa posição privilegiada para beneficiar do desenvolvimento da cooperação, possuindo maior atractividade de cooperação.

### *E54: Endutex*

A empresa considera que possui competências internas suficientes, procurando concretizar vantagens competitivas a partir das competências que possui ao nível de conhecimento e capacidade de desenvolvimento de novos produtos ou soluções. Por conseguinte, existe uma orientação no sentido de procurar auscultar o cliente no sentido de perceber quais as suas necessidades e, a partir daí, desenvolver soluções suportadas nas competências internas da empresa. Por conseguinte, a empresa deriva a capacidade de cooperação com clientes no desenvolvimento do produto, a partir da sua capacidade competitiva em responder às necessidades de clientes e ao desenvolvimento do produto.

A capacidade competitiva da empresa ao nível de conhecimento e competências permite-lhe promover o desenvolvimento de parcerias para encontrar novos produtos ou desenvolver novas soluções em conjunto com clientes e outros actores. Esta posição competitiva é também promovida pelo acesso privilegiado da empresa ao mercado, através dos pontos de venda e distribuição que detém nos principais mercados. O acolhimento por parte de fornecedores depende também da capacidade competitiva da empresa, ao nível, por exemplo, do volume de produção que será possível absorver pela empresa.

## **P6 (Capacidade de cooperação → Actores, actividades e recursos)**

### *E32: Tearfil*

As conclusões são semelhantes às associadas com a relação entre os constructos cooperação estratégica e actores, actividades e recursos. A empresa beneficia da colaboração dos fornecedores ao nível do apoio técnico para os produtos que utiliza e comercializa. A capacidade de cooperação desenvolveu-se com a evolução da abordagem ao mercado. No entanto, a constante apresentação de novos produtos e de novas soluções no mercado implica um esforço acrescido por parte dos actores, actividades e recursos da empresa.

### *E54: Endutex*

À medida que a empresa enveredou por produtos mais técnicos e com maior valor acrescentado, foi sentida a necessidade de aumentar o nível de relacionamento com alguns fornecedores. Este relacionamento tem por base em parte a necessidade da empresa discutir as necessidades do cliente final com o objectivo de encontrar soluções conjuntas para problemas que surjam ou para formas de concretizar um determinado objectivo ou projecto de um cliente. No entanto, a empresa refere que existem algumas limitações ao nível do contributo que os fornecedores podem oferecer, o qual está limitado pelo menor conhecimento ao nível do produto final, estando eventualmente a empresa melhor posicionada para fazer a ponte entre o produto final e os requisitos necessários das matérias-primas.

## **P7 (Capacidade de cooperação → Capacidade competitiva)**

### *E32: Tearfil*

As considerações são semelhantes às derivadas da relação entre os constructos: cooperação estratégica e capacidade competitiva. Os parceiros da empresa beneficiam do acesso privilegiado a novos desenvolvimentos e a empresa beneficia do acesso ao mercado, do apoio dos fornecedores na resolução dos problemas e dificuldades sentidas pelos clientes, na promoção dos seus produtos ao longo da rede de fornecimento, da promoção da imagem da empresa no mercado e da maior abrangência dos seus produtos no mercado. Os principais parceiros beneficiam da apresentação em primeira mão de novidades que podem ser exploradas por estes nos seus produtos. Com o aumento da



sua capacidade de cooperação, a empresa registou um acréscimo na sua capacidade competitiva.

*E54: Endutex*

Esta relação é semelhante à registada entre a cooperação estratégica e a capacidade competitiva da empresa.

### **14.3. Análise comparativa das proposições**

Com base no modelo teórico desenvolvido, constata-se que a capacidade de cooperação da empresa está fortemente ligada a dois constructos, nomeadamente ao constructo “actores, actividades e recursos” e ao constructo “capacidade competitiva”. Com base na análise das proposições, a capacidade competitiva da empresa é responsável pela abrangência das iniciativas de cooperação possíveis, ao passo que actores, actividades e recursos são fundamentalmente responsáveis pela materialização dessas iniciativas.

Para além deste aspecto, a análise das proposições coloca em destaque a relação entre a cooperação estratégica e a capacidade competitiva, verificando-se uma relação significativa entre estes dois constructos. Para além do efeito sobre a capacidade competitiva, a cooperação estratégica possui um efeito significativo sobre actores, actividades e recursos, aumentando o nível de exigência colocado sobre estes elementos.

A Tabela 14.5 desenvolve a comparação entre as proposições, considerando cada um dos quatro casos de estudo.

**Tabela 14.5: Análise comparativa das proposições**

Proposição	Casos de estudo			
	CE1	CE2	CE3	CE4
P1	+/-	+/-	+/-	+
P2	+	+/0	+	+
P3	+	+	+/-	+
P4	+	+	+	+
P5	+	+	+	+
P6	+	+	n.d.	+
P7	+	+/-	n.d.	+

Legenda: +: evidencia um efeito positivo; -: evidencia um efeito negativo na relação; +/-: evidencia um efeito que pode ser positivo ou negativo na relação; 0: evidencia um efeito nulo.

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos

Também ao nível do efeito da capacidade competitiva sobre a capacidade de cooperação, verifica-se uma influência relevante. Uma presença competitiva mais forte, fomenta a atractividade de um actor, originando que este possua mais oportunidades de cooperação. Obviamente, a forma como cada um aproveita ou utiliza essas oportunidades, está dependente das suas opções internas.

Com base nos elementos em análise e considerando as diversas relações estabelecidas entre as proposições, verifica-se que cada caso é um caso e, apesar das relações estabelecidas serem consentâneas com a recolha de dados realizada, a influência recíproca dos diversos constructos é relativa e evolui em relação a cada empresa, dependendo não apenas do produto ou sector em que se enquadra, mas das escolhas estratégicas que definiu. Na sequência desta secção é analisada cada uma das proposições de forma independente, com base na análise dos quatro casos de estudo.

### **Proposição 1: os actores, as actividades e os recursos influenciam a capacidade de cooperação**

No âmbito da análise desta proposição, é considerado o efeito dos actores, das actividades e dos recursos ao nível das barreiras e dos incentivos que afectam a capacidade de cooperação, avaliando em que medida é verificado o efeito de cada um destes elementos. No que se refere ao efeito exercido sobre os incentivos, a Tabela 14.6 apresenta a análise para os factores identificados como incentivos à cooperação.

**Tabela 14.6: Efeito dos actores, actividades e recursos nos incentivos à cooperação**

Incentivos à cooperação	Efeito de...		
	Actores	Actividades	Recursos
Atractividade da empresa em relação a potenciais parceiros ou atractividade do potencial parceiro	++	-	++
Proximidade nos relacionamentos inter-organizacionais	++	+	+
Desenvolvimento do produto	++	+	++
Confiança entre os actores	++	++	-
Capacitar a empresa para responder à concorrência crescente	-	+	++
Necessidade de responder a um requisito do cliente	-	+	++
Disponibilidade para responder às necessidades de outros actores	++	+	-
Maior abertura nos relacionamentos entre as empresas	++	+	-
Esforço conjunto na procura de soluções	++	+	+
Capacidade de diálogo, entendimento e reconhecimento	++	-	-
Lançamento e promoção do produto no mercado	+	++	+
Dependência de recursos externos ao nível da capacidade de produção	-	+	++
Capacidade de resposta (ex.: rapidez)	-	+	++
Redução de custos fixos através da subcontratação, ou da repartição de custos por diversos actores	-	+	++
Reconhecimento das vantagens da cooperação inter-organizacional	++	-	-
Proximidade geográfica entre as empresas	+	-	-
Opção que mantém a empresa focalizada nas suas competências chave	-	++	+
Necessidade de alargar a rede de relacionamentos da empresa	+	+	+
Fomentar o acesso ou a aproximação a mercados ou clientes específicos	+	+	-
Evitar riscos associados com a necessidade de crescimento da empresa	-	-	++
Dependência em relação a parceiros para concretizar a estratégia da marca	+	-	+
Ausência de resposta adequada ou de soluções alternativas no mercado	+	-	+
Adequação e complementaridade de objectivos e necessidades	+	-	+
Atractividade do parceiro para fomentar a imagem da marca no mercado	++	-	-
Capacidade de articulação entre as empresas que compõem a rede de relacionamentos da empresa	++	++	+
Desenvolvimento de iniciativas pelas associações empresariais	+	-	-
Divulgação do conceito de cooperação junto das empresas	+	-	-
Educação, cultura e personalidade	++	-	-
Existência de regras claras e de uma estrutura organizativa sólida	+	++	+
Existência de requisitos normativos que implicam a maior proximidade nos relacionamentos	+	++	+
Flexibilidade no contacto e no apresentar de soluções perante o cliente	++	+	-
Obtenção de conhecimento ou de competências adicionais	-	-	++
Partilha de valores entre os membros da rede de relacionamentos	++	-	-
Perspectiva do negócio para o longo prazo em vez de para o curto prazo ou para o lucro imediato	+	+	+
Presença da empresa em eventos sectoriais inter-empresariais	++	++	-
Proximidade cultural entre os parceiros	++	-	-
Transparência nos negócios desenvolvidos	++	-	-

Legenda: ++: efeito elevado sobre o incentivo; +: afecta o incentivo; -: não existe um efeito relevante sobre o incentivo.

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos

No efeito sobre os incentivos, salienta-se o papel desempenhado pelos actores no âmbito dos factores identificados como incentivadores da capacidade de cooperação. A análise em relação aos factores inibidores encontra-se na Tabela 14.7.

**Tabela 14.7: Efeito dos actores, actividades e recursos nas barreiras à cooperação**

Barreiras à cooperação	Efeito de...		
	Actores	Actividades	Recursos
Falta de receptividade para o desenvolvimento de iniciativas inter-organizacionais	++	-	-
Falta de confiança em relação a potenciais parceiros de cooperação	++	-	-
Auto-suficiência dos recursos internos da empresa, inibindo a necessidade de cooperar	-	-	++
Falta de capacidade de resposta por parte de parceiros potenciais	+	-	+
Privilegiar dos resultados a curto prazo, em detrimento de relações a longo prazo	++	-	-
Opção estratégica de manter determinadas competências restringidas ao interior da empresa	+	-	+
Inexistência de bons relacionamentos inter-empresariais	++	-	-
Carácter empresarial caracterizado como individualista	++	-	-
Receio de criar uma maior dependência da empresa em relação como resultado do desenvolvimento de parcerias	+	-	+
Falta de reciprocidade nos relacionamentos	++	+	-
Elevada agressividade (ex.: traduzida no exercício de poder) resultado da pressão que é exercida a jusante	+	++	+
Barreira psicológica de dar o primeiro passo ou de tomar a iniciativa (ou de aproximação a outra empresa ou potencial parceiro)	++	-	-
Desconhecimento do cliente ao nível dos processos e das dificuldades inerentes	+	-	-
Diferenças de dimensão entre empresas que poderiam ser ou vir a ser parceiros	-	+	+
Dificuldade na abordagem e contacto	++	-	-
Diminuição nos recursos das empresas, limitando a disponibilidade para iniciativas inter-empresariais	-	-	++
Evitar iniciativas que possam levar ou originar perdas de poder, ou o intuito de evitar perder o poder	+	-	+
Existência de experiências negativas em relacionamentos de cooperação anteriores	++	+	-
Falta de abertura para partilhar informação	++	-	+
Falta de conhecimento do fornecedor ao nível da concepção do produto	+	+	-
Falta de cumprimento das disposições acordadas entre os parceiros	+	+	+
Falta de dimensão do mercado nacional para pensar o desenvolvimento de parcerias (impede o arranque)	+	+	+
Falta de honestidade nos relacionamentos inter-organizacionais	++	-	-
Falta de organização	++	+	-
Falta de promoção dos relacionamentos inter-organizacionais	+	-	-
Inexistência de protecção de divulgação dos desenvolvimentos realizados com outras empresas	+	-	-
Inexistência de tradição no desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica em Portugal	++	+	-
Inexistência de uma base de relacionamentos que permita a partilha de problemas e soluções	++	+	-
Inexistência de uma entidade reguladora que a oriente e coordene as diversas empresas	+	+	+

Iniciativa não está correctamente enquadrada na estratégia da empresa	++	+	+
Morosidade no desenvolvimento das iniciativas	++	+	-
Não encontrar o “parceiro certo”	++	-	-
Não reconhecimento do esforço realizado para responder aos requisitos do cliente	++	-	-
Perda de um parceiro motivada pela cessação de actividade	++	-	+
Privilegiar a procura de soluções já existentes no mercado	++	-	-
Riscos inerentes ao esforço que é necessário dispor para responder às necessidades do parceiro	++	+	+
Legenda: ++ : efeito elevado sobre a barreira; + : afecta a barreira; - : não existe um efeito relevante sobre a barreira			

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos

Na análise ao efeito sobre as barreiras à cooperação, verifica-se de forma ainda mais significativa, a relevância dos actores, possuindo este elemento um efeito significativo sobre a existência ou não da maioria das barreiras identificadas. Existe um papel preponderante dos actores, dos recursos e das actividades sobre a capacidade de cooperação, sendo que os actores possuem um efeito determinante quer ao nível dos factores que incentivam a cooperação, quer ao nível das barreiras que inibem essa cooperação.

**Proposição 2: o desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica resulta da existência de um determinado nível de capacidade de cooperação inerente aos actores**

Nesta proposição pretende-se avaliar se o desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica resulta da existência de um determinado nível de capacidade de cooperação por parte dos actores. Por conseguinte, na análise da proposição são contrapostos os níveis de cooperação dos actores que compõem as iniciativas de cooperação estratégica identificadas nos quatro casos de estudo. A Tabela 14.8 apresenta a incidência de iniciativas estratégicas desenvolvidas, considerando a capacidade de cooperação de cada uma das empresas.

**Tabela 14.8: Incidência de iniciativas estratégicas**

Empresa	Nível de cooperação	Número de iniciativas	Áreas de incidência das iniciativas estratégicas			
			DP	CP	PC	PM
E02	+	0				
E04	+/-	0				
E05	+	0				
E09	+/-	0				
E12	++	1	•	•		•
E13	+/-	0				
E14	-	0				
E15	+/-	0				
E16	++	0				
E24	++	0				
E25	++	0				
E26	+	0				
E27	+	0				
E30	-	1	•			
E31	++	5	•	•	•	•
E32	+	3	•		•	•
E34	-	0				
E41	+	0				
E45	++	1	•	•		
E47	++	1	•			
E51	n.d.	0				
E53	+	0				
E54	+/-	2	•			
E55	+	0				
E57	+	0				
E58	+	0				
E59	++	3 †	•		•	•
E60	+	0				
E61	++	1	•	•		
E64	-	0				
E65	+	0				

Legenda: DP: desenvolvimento do produto; CP: concepção do produto; PC: promoção comercial; PM: prospecção de mercado; ++ : empresa considerada como possuindo uma elevada capacidade de cooperação; + : empresa considerada como possuindo uma capacidade de cooperação positiva; - : empresa considerada como possuindo uma menor capacidade de cooperação; • : área onde incidem as iniciativas de cooperação estratégica identificadas; † : estão consideradas iniciativas externas à rede de relacionamentos do caso de estudo

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos

Com base na relação estabelecida entre o nível de cooperação e o desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica, é de registar que, em diversos casos, as empresas consideradas como possuindo uma elevada capacidade de cooperação estão associadas a estratégias de cooperação. No entanto, também se verifica o contrário, embora numa proporção significativamente mais reduzida, com diversas empresas consideradas como possuindo menor capacidade de cooperação, envolvidas em iniciativas de desenvolvimento estratégico.

**Proposição 3: o desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica possui um efeito promotor da capacidade competitiva dos actores**

A este nível, pretende-se caracterizar a resposta em termos de capacidade competitiva das iniciativas de cooperação estratégica identificadas nos quatro casos de estudo. Por conseguinte, será analisada a resposta de cada iniciativa aos factores identificados como promotores da vantagem competitiva, assim como a capacidade de cada uma das iniciativas se salvaguardar em relação aos factores identificados como inibidores da capacidade competitiva.

A Tabela 14.9 apresenta os diversos factores identificados como promotores da capacidade competitiva sendo, para cada um destes factores, caracterizada a resposta das iniciativas de cooperação estratégica identificadas.

**Tabela 14.9: Resposta da cooperação estratégica aos factores promotores**

Factor promotor	Iniciativas		
	CE1	CE2	CE3
	1.1	2.1	3.1
Capacidade de resposta em termos de prazos	+	n.d.	n.d.
Capacidade e competências ao nível do desenvolvimento do produto	++	++	++
Capacidade de resposta e estabilidade da rede de relacionamentos	++	+	+
Capacidade de resposta em termos de preços	+	n.d.	n.d.
Flexibilidade e capacidade de adaptação da empresa	+	++	++
Acesso alargado ao mercado; proximidade ao mercado	+	++	+
Aposta em produtos com maior valor acrescentado.	++	++	++
Confiança e persistência nos relacionamentos inter-organizacionais	++	+	+
Diminuição da dependência em relação a clientes externos	+	+	+
Qualidade do produto	++	++	++
Qualidade do serviço (logística)	++	++	+
Legenda: ++: elevada capacidade de resposta; +: capacidade de resposta positiva; -: capacidade de resposta reduzida; n.d.: não é possível determinar a capacidade de resposta; Iniciativa 1.1: projecto Lanhoso Invest (PR01.1); Iniciativa 2.1: díade E31/E32; Iniciativa 3.1: rede de cooperação estratégica composta pelas empresas E45, E47 e E61			

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos

Com base na Tabela 14.9, salienta-se a iniciativa 1.1 ao nível da capacidade de resposta aos factores promotores, seguida pela iniciativa 3.1 e, finalmente, a iniciativa 2.1. Em termos gerais, as três iniciativas de cooperação estratégica respondem de forma positiva aos factores promotores da capacidade competitiva, contribuindo para fomentar a competitividade dos actores envolvidos. No entanto, verificam-se algumas diferenças

ao nível da capacidade de resposta e estabilidade da rede, bem como na confiança e persistência, fruto do carácter mais formal que caracteriza a iniciativa Lanhoso Invest.

A Tabela 14.10 apresenta os diversos factores identificados como inibidores da capacidade competitiva sendo, para cada um destes factores, caracterizada a resposta das iniciativas de cooperação estratégica identificadas, no sentido da medida em que estas iniciativas estão salvaguardadas (e salvaguardam as empresas associadas) em relação aos factores inibidores da capacidade competitiva.

**Tabela 14.10: Resposta da cooperação estratégica aos factores inibidores**

Factor inibidor	Iniciativas		
	CE1	CE2	CE3
	1.1	2.1	3.1
Esmagamento dos preços, resultado da concorrência de países com preços mais baixos, e diminuição nas margens de lucro	++	+	+
Falta de capacidade de resposta da rede de fornecimento, com transformações na cadeia de fornecimento, eliminando empresas fornecedoras locais	++	+	++
Fuga de clientes para o mercado externo, perda de atractividade da oferta portuguesa	++	+	+
Imprevisibilidade do mercado. Carteira de encomendas para curto espaço de tempo	-	+	-
Maior exigência por parte dos clientes ao nível do produto e do serviço	++	++	++
Prazos de entrega muito curtos e necessidade de resposta rápida	+	-	-
Quebra no mercado ao nível de volume de vendas, com encomendas cada vez mais pequenas (ex.: mercado europeu), e maior frequência de encomendas	+	+	+
Deslocação da produção para o exterior do país com diminuição do volume das encomendas colocadas nas empresas portuguesas	++	+	+
Diminuição na densidade do cluster	+	+	+
Estrutura de custos pesada (ex.: custos com mão-de-obra, desenvolvimento, comercial)	++	-	++
Pouca abertura e receptividade das empresas no relacionamento inter-organizacional	++	+	++
Legenda: ++ : elevada capacidade de salvaguarda; + : capacidade de salvaguarda positiva; - : capacidade de salvaguarda reduzida; n.d.: não é possível determinar a capacidade de salvaguarda; Iniciativa 1.1: projecto Lanhoso Invest (PR01.1); Iniciativa 2.1: diáde E31/E32; Iniciativa 3.1: rede de cooperação estratégica composta pelas empresas E45, E47 e E61			

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos

Com base na análise apresentada na Tabela 14.10, salientam-se ao nível da capacidade de salvaguarda as iniciativas 1.1, seguida pela 3.1 e, finalmente, a 2.1.

Considerando a análise conjunta da resposta aos factores promotores e a salvaguarda dos factores inibidores, conclui-se que a iniciativa 1.1 é a que apresenta uma maior capacidade de gerar vantagens competitivas, salvaguardando os efeitos dos factores inibidores da capacidade competitiva. No entanto, ficou patente que as iniciativas de



cooperação estratégica consideradas possuem um efeito acentuadamente positivo na capacidade competitiva dos actores que as compõem. É de salientar ainda, que o projecto e a relação diádica respondem, de forma efectiva, aos factores promotores da capacidade competitiva, salvaguardando diversos dos factores inibidores.

**Proposição 4: o desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica influencia os actores, as actividades e os recursos**

Nesta proposição, pretende-se avaliar o efeito do desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica sobre os actores, as actividades e os recursos. Por conseguinte, são analisados os efeitos das iniciativas sobre cada um dos elementos. A Tabela 14.11 explora o efeito das iniciativas de cooperação estratégica identificadas nos casos de estudo, contrapondo os efeitos exercidos ao nível dos actores, das actividades e dos recursos.

**Tabela 14.11: Efeito das iniciativas sobre os actores, actividades e recursos**

Iniciativas	Efeito sobre...		
	Actores	Actividades	Recursos
1.1	Maior focalização nas actividades fulcrais. Diminuição nos custos operacionais suportados directamente. Maior poder negocial junto dos clientes e fornecedores.	Diminuição do número de actividades controladas directamente pela empresa.	Aumento dos recursos disponíveis: físicos, informacionais, organizacionais e relacionais. Diminuição dos recursos: humanos.
2.1	Necessidade de realizar mais actividades e mais diversificadas, bem como de controlar mais recursos.	Aumento das actividades de desenvolvimento do produto e de promoção e divulgação.	Aumento dos recursos: informacionais, organizacionais e relacionais.
3.1	Maior focalização na coordenação das actividades de desenvolvimento do produto.	Fomento das actividades de desenvolvimento do produto e de coordenação inter-organizacional.	Aumento dos recursos disponíveis: físicos, humanos, organizacionais, informacionais e relacionais.

Legenda: Iniciativa 1.1: projecto Lanhoso Invest (PR01.1); Iniciativa 2.1: díade E31/E32; Iniciativa 3.1: rede de cooperação estratégica composta pelas empresas E45, E47 e E61

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos

Com base na análise apresentada na Tabela 14.11 verifica-se uma significativa dependência entre as iniciativas desenvolvidas e os efeitos sentidos ao nível dos actores, das actividades e dos recursos. No entanto, é evidente a existência de implicações efectivas e relevantes originadas pelo desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica.

**Proposição 5: o desenvolvimento da capacidade competitiva do actor vai influenciar a respectiva capacidade de cooperação**

Nesta proposição é avaliado o efeito da capacidade competitiva sobre a capacidade de cooperação do actor. A avaliação apresentada na Tabela 14.12 é realizada com base na avaliação da capacidade competitiva dos actores e na respectiva capacidade de cooperação, ambas consideradas de forma relativa no âmbito das redes de relacionamentos estudadas.

**Tabela 14.12: Relação entre a capacidade competitiva e a capacidade de cooperação**

Empresa	Posicionamento			Capacidade cooperação	Resultado
	Poder	Atractividade			
		Valor	Exclusividade		
E02	+	+	-	+	n.d.
E04	+	+	+	+ / -	n.d.
E05	-	+	-	+	n.d.
E09	-	+	-	+ / -	n.d.
E12	+	+	+	++	Verifica
E13	+	n.d.	-	+ / -	n.d.
E14	+	+	-	-	n.d.
E15	+	++	++	+ / -	n.d.
E16	-	+	-	++	Não verifica
E24	+	++	++	++	Verifica
E25	+	+	+/-	++	n.d.
E26	+/-	+	+	+	n.d.
E27	+	+	+	+	Verifica
E30	++	++	++	+/-	Não verifica
E31	+	+	+/-	++	n.d.
E32	++	++	++	+	Verifica
E34	++	+	++	-	Não verifica
E41	-	+	-	+	Não verifica
E45	++	++	++	++	Verifica
E47	+	+	+	++	Verifica
E51	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
E53	+	+	+	+	Verifica
E54	++	++	++	+ / -	n.d.
E55	+/-	+	+/-	+	n.d.
E57	+/-	+/-	-	+	Não verifica
E58	+	+	++	+	Verifica
E59	+	+	+	++	Verifica
E60	+/-	+	+/-	+	n.d.
E61	+/-	+	+/-	++	n.d.
E64	++	++	+	-	Não verifica
E65	+	+	+	+	Verifica

Legenda: ++ : poder ou atractividade elevado / elevada capacidade de cooperação; + : poder ou atractividade alto / capacidade de cooperação positiva; +/- : poder ou atractividade positivo / evidência dúvida sobre qual a classificação a atribuir; - : poder ou atractividade negativo ou sem efeito / menor capacidade de cooperação; n.d.: não determinado

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos

Com base na análise realizada, não é possível obter uma conclusão clara sobre o efeito da capacidade competitiva sobre a capacidade de cooperação, verificando-se uma correlação positiva em diversos casos, mas não se verificando esta correlação em muitas empresas. Nos casos onde não foi possível estabelecer uma classificação clara, nada foi concluído sobre a relação em análise.

**Proposição 6: o desenvolvimento de iniciativas de cooperação vai influenciar os actores, as actividades e os recursos**

Nesta proposição é avaliado o efeito das iniciativas de cooperação sobre os actores, as actividades e os recursos. Por conseguinte, com base nos resultados das iniciativas de cooperação é avaliado o efeito sobre cada um destes elementos. A análise encontra-se na Tabela 14.13.

**Tabela 14.13: Efeito da iniciativa de cooperação nos actores, actividades e recursos**

Resultados	Efeito sobre...		
	Actores	Actividades	Recursos
Contributos para o desenvolvimento do produto	Aumento nas competências ao nível do desenvolvimento do produto	Pode implicar alguma adaptação de actividades	Aumento dos recursos informacionais disponíveis
Acesso privilegiado ao mercado	Fomento da posição junto do mercado, com a possibilidade de aumento de quota	Alargamento das actividades de contacto junto do mercado	Aumento nos recursos relacionais
Melhor capacidade de resposta da rede de relacionamentos (ex.: fornecedores)	Aumento na capacidade de resposta	Pode implicar a diminuição das actividades de controlo e pesquisa de fornecedores	Menor necessidade de recursos humanos
Acesso privilegiado a informação sobre o mercado	Maior conhecimento sobre o mercado	Pode diminuir a necessidade de actividades de pesquisa de mercado	Pode diminuir a necessidade de recursos humanos e financeiros
Acesso privilegiado aos recursos de outros actores	Menor necessidade de esforço para encontrar alternativas no mercado e diminuição nos investimentos	Não foram identificadas implicações relevantes ao nível das actividades	Diminuição do dispêndio de recursos financeiros
Redução nos encargos suportados directamente	Poupanças ao nível dos custos suportados	Não foram identificadas implicações relevantes ao nível das actividades	Diminuição do dispêndio de recursos financeiros
Maior valor acrescentado do produto	Aumento da capacidade comercial junto de clientes e aumento nas margens de venda	Não foram identificadas implicações relevantes ao nível das actividades	Não foram identificadas implicações relevantes ao nível dos recursos
Diversificação da oferta da empresa	Maior abrangência do mercado alvo, podendo implicar ganhos financeiros. Mais actividades e recursos para gerir.	Necessidade de fomentar as actividades junto do mercado	Pode implicar o aumento dos recursos financeiros. Aumento na necessidade de recursos humanos.
Melhor serviço fornecido pela empresa	Não foram identificadas implicações ao nível dos actores	Não foram identificadas implicações relevantes ao nível das actividades	Não foram identificadas implicações relevantes ao nível dos recursos
Maior focalização da rede de relacionamentos nas prioridades da empresa	Maior segurança na rede de relacionamentos	Diminuição da necessidade de actividades de controlo	Poderá implicar uma redução nas necessidades de recursos financeiros
Maior facilidade na resolução de problemas	Disponibilidade para maior focalização como resultado da menor dispersão das actividades de gestão	Diminuição da necessidade de actividades de controlo	Poderá implicar uma redução nas necessidades de recursos humanos e financeiros
Maior estabilidade da rede de relacionamentos	Disponibilidade para maior focalização noutros aspectos da empresa	Diminuição da necessidade de actividades de controlo e prospecção de fornecedores	Poderá implicar uma redução nas necessidades de recursos humanos e financeiros

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos

Verifica-se uma influência considerável ao nível dos efeitos dos resultados das iniciativas de cooperação sobre os actores, as actividades e os recursos, verificando-se a existência potencial de benefícios concretos para os actores, resultado da diminuição de determinadas actividades ou da necessidade de despendere recursos ou como resultado da focalização em actividades capazes de gerar maior valor acrescentado para a empresa.

**Proposição 7: o desenvolvimento de iniciativas de cooperação vai afectar de forma positiva a capacidade competitiva dos actores**

No âmbito da análise desta proposição, pretende-se verificar em que medida a capacidade de cooperação das empresas pode afectar a respectiva capacidade competitiva. Para aferir esta relação, as diversas actividades de cooperação identificadas foram agregadas em categorias mais amplas e estas categorias são agora contrapostas com os factores identificados como promotores da capacidade competitiva, de forma a avaliar a resposta a estes factores e com os factores identificados como inibidores da capacidade competitiva, de forma a avaliar em que medida estas actividades são capazes de contrapor estes factores negativos.

A Tabela 14.14 apresenta o efeito dos resultados (ou das iniciativas) sobre os factores promotores da capacidade competitiva.

**Tabela 14.14: Resposta das actividades de cooperação aos factores promotores**

Actividades de cooperação	Factores promotores										
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
Desenvolvimento do produto em conjunto (i.e., clientes, fornecedores, centros)	+	+	+	+	+	+/-	+	-	+	+	-
Partilha de informação e apoio na resolução de problemas	+	+	+	+	+	+/-	+	-	-	+	+
Desenvolvimento de medidas para a promoção do produto e acesso ao mercado	-	+	-	-	-	+	+	-	+	+	-
Desenvolver medidas para melhorar o desempenho dos fornecedores	+	-	+	+	+	-	-	+	-	+	-
Disponibilizar recursos ao serviço de terceiros (ex.: fornecedor, concorrente)	+	-	+	-	-	-	-	+	-	+	-
Abordagem conjunta aos requisitos para a concretização de uma encomenda	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+
Partilha e desenvolvimento de recursos do fornecedor em prol da empresa	+	-	+	-	+	-	-	+	-	+	-
Acesso exclusivo aos recursos do fornecedor	+	+/-	+	+	+	-	-	+	-	+	-
Criação e desenvolvimento de empresas em consórcio	+	+/-	+	+/-	-	+	-	+	+	+	-

Legenda: Avaliação da resposta da actividade de cooperação sobre o factor: +: capacidade de resposta positiva; -: capacidade de resposta reduzida; n.d.: não é possível determinar a capacidade de resposta; Factores promotores: 01: Capacidade de resposta em termos de prazos; 02: Capacidade e competências ao nível do desenvolvimento do produto; 03: Capacidade de resposta e estabilidade da rede de relacionamentos; 04: Capacidade de resposta em termos de preços; 05: Flexibilidade e capacidade de adaptação da empresa; 06: Acesso alargado ao mercado; proximidade ao mercado; 07: Aposta em produtos com maior valor acrescentado; 08: Confiança e persistência nos relacionamentos inter-organizacionais; 09: Diminuição da dependência em relação a clientes externos; 10: Qualidade do produto; 11: Qualidade do serviço (logística)

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos

Ao nível das actividades de cooperação que melhor conseguem derivar vantagens ou aproveitar os factores promotores da capacidade competitiva, salientam-se as seguintes: abordagem conjunta aos requisitos de uma encomenda; partilha de informação e apoio na resolução de problemas; e desenvolvimento do produto em conjunto. Por outro lado, relativamente aos factores promotores da capacidade competitiva, os que apresentam uma maior preponderância para serem concretizados a partir de actividades de cooperação são os seguintes: (01) capacidade de resposta em termos de prazos; (03) capacidade de resposta e estabilidade da rede de relacionamentos; e (10) qualidade do produto.

O efeito dos resultados (ou das iniciativas) como salvaguarda em relação aos factores inibidores da capacidade competitiva encontra-se apresentado na Tabela 14.15.

**Tabela 14.15: Resposta das actividades de cooperação aos factores inibidores**

Actividades de cooperação	Factores inibidores										
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
Desenvolvimento do produto em conjunto (i.e., clientes, fornecedores, centros)	+	+	+	-	+	-	+	-	+	+	+
Partilha de informação e apoio na resolução de problemas	+	+	-	+	+	+	+	-	+	+	+
Desenvolvimento de medidas para a promoção do produto e acesso ao mercado	+	-	+	-	+	-	+	+	+	+	+
Desenvolver medidas para melhorar o desempenho dos fornecedores	+	+	-	-	+	+	+	-	+	+	+
Disponibilizar recursos ao serviço de terceiros (ex.: fornecedor, concorrente)	+	+	-	+	-	+	-	-	+	-	+
Abordagem conjunta aos requisitos para a concretização de uma encomenda	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Partilha e desenvolvimento de recursos do fornecedor em prol da empresa	+	+	-	-	+	+	-	-	+	+	+
Acesso exclusivo aos recursos do fornecedor	+	+	-	-	+	+	+	-	+	+	+
Criação e desenvolvimento de empresas em consórcio	+	+	-	-	+/-	+	-	-	+	+/-	+

Legenda: Factores inibidores: 01: Esmagamento dos preços, resultado da concorrência de países com preços mais baixos, e diminuição nas margens de lucro; 02: Falta de capacidade de resposta da rede de fornecimento, com transformações na cadeia de fornecimento, eliminando empresas fornecedoras locais; 03: Fuga de clientes para o mercado externo, perda de atractividade da oferta portuguesa; 04: Imprevisibilidade do mercado. Carteira de encomendas para curto espaço de tempo; 05: Maior exigência por parte dos clientes ao nível do produto e do serviço; 06: Prazos de entrega muito curtos e necessidade de resposta rápida; 07: Quebra no mercado ao nível de volume de vendas, com encomendas cada vez mais pequenas (ex.: mercado europeu), e maior frequência de encomendas; 08: Deslocação da produção para o exterior do país com diminuição do volume das encomendas colocadas nas empresas portuguesas; 09: Diminuição na densidade do cluster; 10: Estrutura de custos pesada (ex.: custos com mão-de-obra, desenvolvimento, comercial); 11: Pouca abertura e receptividade das empresas no relacionamento inter-organizacional

Fonte: Autor, com base na análise dos dados recolhidos

Ao nível das actividades de cooperação que melhor conseguem salvaguardar-se dos factores inibidores da capacidade competitiva salientam-se as seguintes: partilha de informação e apoio na resolução de problemas; abordagem conjunta aos requisitos para a concretização de uma encomenda; desenvolvimento do produto em conjunto (i.e., clientes, fornecedores, centros); desenvolvimento de medidas para a promoção do produto e acesso ao mercado. Por outro lado, os factores inibidores da capacidade competitiva que apresentam menor capacidade de resposta por parte das actividades de cooperação são: (08) deslocação da produção para o exterior do país com diminuição do volume das encomendas colocadas nas empresas portuguesas; (04) imprevisibilidade do mercado, resultando numa carteira de encomendas para curto espaço de tempo; (03) fuga de clientes para o mercado externo, perda de atractividade da oferta portuguesa; e (02) falta de capacidade de resposta da rede de fornecimento, com transformações na cadeia de fornecimento, eliminando empresas fornecedoras locais.



Com base nesta análise, as actividades de cooperação que mais se salientam (por aproveitarem os factores promotores e salvaguardarem os factores inibidores) são as seguintes: desenvolvimento do produto em conjunto; partilha de informação e apoio na resolução de problemas; e abordagem conjunta aos requisitos para a concretização de uma encomenda.

Em termos gerais, verifica-se um efeito positivo entre a capacidade de cooperação e a capacidade competitiva. No entanto, este efeito é localizado no que se refere às actividades de cooperação e à capacidade competitiva, sendo que para determinadas actividades existe uma associação com tipos específicos de capacidade competitiva.

#### **14.4. Síntese e conclusões**

Com base na análise realizada ao longo deste capítulo, pode-se concluir sobre as sete proposições em análise: a Proposição 1 é verificada, na medida em que actores, actividades e recursos desempenham um papel decisivo na capacidade de cooperação; a Proposição 2 é verificada, embora de forma moderada, na medida em que a escolha de estratégias de cooperação nem sempre está dependente da capacidade de cooperação percebida nos actores; a Proposição 3 é verificada, na medida em que foi evidenciado o efeito positivo que o desenvolvimento de estratégias de cooperação pode ter sobre a capacidade competitiva da empresa, sendo de salientar o papel relevante desempenhado pelos projectos e pelas díades; a Proposição 4 é verificada, existindo um efeito significativo do desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica sobre os actores, as actividades e os recursos; a Proposição 5 não foi verificada no âmbito da análise comparativa das proposições (apenas no âmbito da análise individual), pois em termos genéricos não foi possível verificar, de forma clara, o efeito da capacidade competitiva sobre a capacidade de cooperação; a Proposição 6 foi verificada, sendo identificados os efeitos dos resultados das iniciativas de cooperação sobre os actores, as actividades e os recursos; e a Proposição 7 é verificada, existindo um efeito positivo entre a capacidade de cooperação e a capacidade competitiva, sendo que estes efeitos variam de forma significativa em função das actividades de cooperação desenvolvidas.

O próximo capítulo apresenta e discute as conclusões e as implicações da tese.



## **15. Conclusões e implicações**

### **15.1. Introdução**

Esta tese de doutoramento tem como âmbito o estudo de relacionamentos inter-organizacionais, focalizando a forma como estes relacionamentos contribuem para o desenvolvimento da capacidade competitiva das empresas. Mais concretamente, a investigação foi desenvolvida recorrendo à análise de quatro casos de estudo, sendo cada um dos casos composto por uma rede de empresas da indústria têxtil e de vestuário portuguesa. Cada um dos casos de estudo é distinto dos demais, sendo cada um deles representativo de um sub-sector dentro da indústria têxtil e do vestuário portuguesa.

Ao longo desta investigação foi revista a literatura sobre relacionamentos inter-organizacionais, evidenciando o modelo de redes industriais (Capítulo 2). Procurando adaptar os modelos de relacionamentos à realidade sectorial e ambiental, a investigação incorporou os projectos inter-organizacionais no âmbito das unidades de análise em estudo (que também incluem: a empresa, a díade e a rede). Com base nesta opção, a revisão da literatura passou necessariamente pelos projectos, explorando o seu papel no desenvolvimento inter-organizacional (Capítulo 3). Em linha com os objectivos definidos para a tese, a revisão da literatura englobou ainda a relação entre o desenvolvimento da vantagem competitiva e os relacionamentos inter-organizacionais (Capítulo 4).

Com base na revisão da literatura e enquadrando o âmbito da investigação, foi desenvolvido o modelo teórico (Capítulo 5) que teve por objectivo orientar o trabalho de investigação e enquadrar as proposições que foram testadas no âmbito do estudo empírico. Com este objectivo, foi desenvolvido o modelo de cooperação inter-organizacional, composto por quatro constructos (i.e., actores, actividades e recursos; capacidade de cooperação; cooperação estratégica; e vantagem competitiva), que se encontram ligados por sete relações que representam as proposições em análise no modelo.

Com base nos objectivos definidos para a investigação, foi definida a abordagem metodológica a seguir (Capítulo 6). Neste âmbito, foram definidos os passos da investigação e identificados os elementos orientadores da mesma, com respeito ao problema e aos objectivos da investigação. Foi também realizada a análise sectorial

(Capítulo 7), enquadrando os quatro casos de estudo no âmbito da indústria têxtil e de vestuário portuguesa.

Na recolha dos dados, foram definidos e caracterizados os quatro casos de estudo (Capítulo 8), compostos por empresas de diversos sectores da indústria têxtil e de vestuário portuguesa. Foi ainda desenvolvida a análise comparativa das empresas que compõem cada um dos casos de estudo. Subsequentemente, cada um dos quatro casos de estudo foi analisado de forma individual (Capítulos 9, 10, 11 e 12) com base nas unidades de análise definidas (i.e., relacionamentos diádicos, projecto e rede de relacionamentos), bem como nos constructos que compõem o modelo teórico. Completando a análise individual dos casos de estudo, a sua análise comparativa (Capítulo 13) apresenta a agregação das análises individuais, evidenciando os aspectos mais relevantes que decorrem da comparação.

Concluída a análise dos casos de estudo ao nível de unidades de análise e constructos, o foco passou para a análise das proposições (Capítulo 14), quer ao nível individual para cada um dos quatro casos de estudo, quer ao nível comparativo.

Chega-se pois ao presente capítulo, que agrega a síntese dos resultados do trabalho de investigação desenvolvido, apresentando as conclusões e implicações da investigação. Na Secção 15.2 são analisadas as conclusões associadas ao modelo teórico. Na Secção 15.3 são apresentadas as conclusões por unidade de análise. Na Secção 15.4 são abordados os contributos resultantes da investigação. A identificação das limitações à investigação é apresentada na Secção 15.5. O capítulo termina com as sugestões para investigação futura, na Secção 15.6, seguidas das considerações finais, na Secção 15.7.

## **15.2. Conclusões sobre o modelo teórico**

A presente secção apresenta as principais conclusões derivadas do modelo de cooperação inter-organizacional que serviu de base para a análise dos dados. Por conseguinte, na Secção 15.2.1 são analisados os constructos, categorias e variáveis apresentadas no modelo teórico e, na Secção 15.2.2, são apresentadas as principais conclusões associadas com as proposições que estabelecem a relação entre os constructos.

### 15.2.1. Constructos, categorias e variáveis

A cooperação inter-organizacional é reconhecida pela generalidade das empresas que compõem os quatro casos de estudo como um elemento que desempenha um papel importante na sua competitividade. A tese identifica diversas iniciativas de cooperação inter-organizacional, que assumem frequentemente um carácter estratégico. De seguida, são analisadas as conclusões derivadas dos quatro constructos que compõem o modelo de cooperação inter-organizacional (ver Figura 5.3, p. 62), nomeadamente: (i) actores, actividades e recursos; (ii) capacidade de cooperação; (iii) cooperação estratégica; e (iv) capacidade competitiva.

O constructo actores, actividades e recursos (i) é considerado, no âmbito do modelo de cooperação inter-organizacional, como o elemento base sobre o qual se desenvolvem as iniciativas de cooperação, sendo este um elemento em constante mudança e adaptação. Por conseguinte, considera-se como elemento de base o papel dos actores, os quais determinam as actividades realizadas, bem como os recursos associados à concretização dessas mesmas actividades. Os actores assumem também um papel determinante no âmbito da concretização de qualquer iniciativa inter-organizacional, servindo como elemento promotor ou inibidor. Por conseguinte, o efeito dos actores sobre os recursos e as actividades, pode ser considerado como positivo ou negativo, no que se refere a promover a disponibilização de recursos ou a adequação de actividades no sentido da concretização de iniciativas inter-organizacionais.

No que se refere aos recursos e actividades, existe uma relação de mútua influência entre as duas variáveis e considera-se que esta relação pode exercer uma influência positiva ou negativa no desenvolvimento de relacionamentos inter-organizacionais. Existindo uma forte ligação entre recursos e actividades, considera-se que os recursos podem ter um papel dinamizador ou detractor das actividades que os actores podem desenvolver, dependendo do nível e qualidade dos recursos disponíveis. Por sua vez, as actividades podem limitar ou promover o acesso e a utilização dos recursos, dependendo da forma como são executadas e orientadas pelos actores.

Os recursos partilhados nas díades dos quatro casos estudados são fundamentalmente de natureza física e financeira (reflectindo as trocas comerciais que estão na base da construção da rede de relacionamentos), verificando-se também uma presença significativa da partilha de recursos informacionais. Entre as díades e os projectos é de salientar uma diferença relevante dos recursos partilhados, sendo que no

caso dos projectos existe uma maior tendência para englobar recursos humanos e recursos relacionais.

O constructo capacidade de cooperação (ii) é constituído pelas seguintes categorias: incentivos à cooperação, barreiras à cooperação, iniciativas de cooperação e resultados da cooperação, as quais são analisadas individualmente nos parágrafos seguintes. No âmbito do desenvolvimento das iniciativas de cooperação, foram identificados diversos factores que fomentam a cooperação inter-organizacional. No entanto, o efeito destes factores não é sentido se não existir, por parte da empresa, a capacidade de cooperação necessária para que o desenvolvimento de iniciativas inter-organizacionais seja considerado uma opção efectiva para o desenvolvimento de capacidade competitiva.

Dos factores identificados como promotores da cooperação inter-organizacional, salientam-se os seguintes:

- atractividade inter-organizacional (da empresa em relação a potenciais parceiros ou do potencial parceiro em relação à empresa);
- proximidade nos relacionamentos inter-organizacionais;
- necessidade de desenvolvimento do produto;
- confiança entre os actores;
- necessidade de capacitar a empresa para responder à concorrência crescente;
- necessidade de responder a um requisito do cliente;
- disponibilidade para responder às necessidades de outros actores;
- maior abertura nos relacionamentos entre as empresas;
- desenvolvimento de esforços conjuntos na procura de soluções;
- capacidade de diálogo, entendimento e reconhecimento;
- dependência de recursos externos ao nível da capacidade de produção;
- capacidade de resposta (ex.: rapidez);
- necessidade de reduzir custos fixos através da subcontratação ou da repartição de custos por diversos actores;
- reconhecimento das vantagens da cooperação inter-organizacional;
- proximidade geográfica entre as empresas;
- necessidade de manter a empresa focalizada nas suas competências chave;
- necessidade de alargar a rede de relacionamentos da empresa;

- necessidade de fomentar o acesso ou a aproximação a mercados ou clientes específicos;
- evitar riscos associados com a necessidade de crescimento da empresa;
- dependência em relação a parceiros para a concretização da estratégia da marca; e
- ausência de uma resposta adequada ou de soluções alternativas no mercado.

Verifica-se uma significativa variedade de factores promotores da capacidade de cooperação, sendo de salientar a existência de factores intrínsecos, que originam na própria empresa, e extrínsecos à empresa, podendo estes derivar de elementos como o ambiente ou da própria estrutura do sector onde a empresa se encontra.

Foram ainda identificadas diversas barreiras que interferem no desenvolvimento de relacionamentos de cooperação inter-organizacional. Entre as barreiras identificadas, salientam-se as seguintes:

- falta de receptividade para o desenvolvimento de iniciativas inter-organizacionais;
- falta de confiança em relação a potenciais parceiros de cooperação;
- auto-suficiência dos recursos internos da empresa, inibindo a necessidade de cooperar;
- falta de capacidade de resposta por parte de parceiros potenciais;
- privilegiar dos resultados a curto prazo, em detrimento de relações a longo prazo;
- opção estratégica de manter determinadas competências restringidas ao interior da empresa;
- inexistência de bons relacionamentos inter-empresariais;
- carácter empresarial caracterizado como individualista;
- receio de criar uma maior dependência da empresa, como resultado do desenvolvimento de parcerias;
- falta de reciprocidade nos relacionamentos; e
- elevada agressividade (ex.: traduzida no exercício de poder) resultado da pressão que é exercida de jusante para montante.

Para além das barreiras expostas, foram ainda identificadas (ao nível da empresa individual) as seguintes:

- barreira psicológica de dar o primeiro passo ou de tomar a iniciativa de aproximação a outra empresa como potencial parceiro;
- desconhecimento do cliente ao nível dos processos e das dificuldades inerentes;
- diferenças de dimensão entre empresas que poderiam ser ou vir a ser parceiros;
- dificuldade na abordagem e contacto;
- diminuição nos recursos das empresas, limitando a disponibilidade para iniciativas inter-organizacionais;
- evitar iniciativas que possam originar perdas de poder;
- existência de experiências negativas em relacionamentos de cooperação anteriores;
- falta de abertura para partilhar informação;
- falta de conhecimento do fornecedor ao nível da concepção do produto;
- falta de cumprimento das disposições acordadas entre os parceiros;
- falta de dimensão do mercado nacional para pensar o desenvolvimento de parcerias (impede o arranque);
- falta de organização;
- falta de promoção dos relacionamentos inter-organizacionais;
- inexistência de protecção de divulgação dos desenvolvimentos realizados com outras empresas;
- inexistência de tradição no desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica em Portugal;
- inexistência de uma base de relacionamentos que permita a partilha de problemas e soluções;
- inexistência de uma entidade reguladora que oriente e coordene as diversas empresas;
- iniciativa não está correctamente enquadrada na estratégia da empresa;
- morosidade no desenvolvimento das iniciativas;
- não encontrar o “parceiro certo”;
- não reconhecimento do esforço realizado para responder aos requisitos do cliente;
- perda de um parceiro motivada pela cessação de actividade;
- privilegiar a procura de soluções já existentes no mercado; e



- riscos inerentes ao esforço que é necessário dispor para responder às necessidades do parceiro.

Nas barreiras identificadas, constata-se que estas assumem uma natureza fundamentalmente extrínseca à própria empresa.

Nos quatro casos de estudo apresentados e sendo perceptível que em cada um deles existe uma tendência mais associada com determinados tipos de iniciativas de cooperação do que com outros, salientam-se as seguintes iniciativas de cooperação inter-organizacional:

- desenvolvimento do produto em conjunto;
- partilha de informação e apoio na resolução de problemas;
- desenvolvimento de medidas para a promoção do produto e acesso ao mercado;
- desenvolvimento de medidas para melhorar o desempenho dos fornecedores;
- disponibilizar recursos ao serviço de terceiros;
- abordagem conjunta aos requisitos do cliente, para a concretização de uma encomenda;
- partilha e desenvolvimento de recursos por parte do fornecedor em prol da empresa cliente;
- acesso exclusivo aos recursos do fornecedor; e
- criação e desenvolvimento de empresas em consórcio.

Para além dos expostos, foram ainda identificadas iniciativas de cooperação ao nível de: partilha de conhecimento e informação (ex.: mercado, fornecedores, clientes, produto, questões técnicas); desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, frequentemente suportados pela partilha de recursos diversos; desenvolvimento de novos produtos e de novas aplicações em conjunto com clientes, fornecedores e centros de conhecimento; partilha de recursos e serviços (ex.: partilha de recursos de produção, partilha de serviços de transporte); partilha na análise de viabilidade de investimentos em recursos produtivos, assim como a partilha de responsabilidades sobre a rentabilidade destes recursos; e desenvolvimento de estratégias orientadas para abordar clientes específicos, com a eventual partilha de custos e lucros pelos intervenientes. Nas iniciativas de cooperação inter-organizacional identificadas, existe todo um universo de relações de cooperação que, sendo sempre enquadradas no elemento basilar que é a

empresa, podem assumir a forma de um relacionamento diádico, de um projecto ou mesmo desenrolar-se de forma espontânea no interior da rede de relacionamentos.

A capacidade de cooperação é um recurso escasso, difícil de ser conseguido, mas que facilmente se perde, frequentemente como resultado da falta de confiança nos relacionamentos inter-organizacionais. Esta perspectiva é visível no caso do constructo associado ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica (iii), embora estas sejam identificadas como fonte de vantagem competitiva para as empresas.

Apesar da existência de diversas iniciativas de cooperação estratégica, verifica-se que a transição da capacidade de cooperação no sentido da cooperação estratégica é relativamente reduzida, com base na disparidade registada entre a proporção do número de iniciativas de cooperação desenvolvidas e as iniciativas de cooperação estratégica que foram identificadas. Verifica-se, de forma generalizada, um desaproveitar de iniciativas de cooperação estratégica que poderiam ter um impacto positivo na capacidade competitiva da empresa em particular e das díades e redes de relacionamentos em geral. Este desaproveitar de oportunidades está intimamente ligado ao efeito negativo das diversas barreiras identificadas e já referidas.

O constructo capacidade competitiva (iv) é considerado, no âmbito do modelo, como a tradução em resultados das iniciativas de cooperação que foram desenvolvidas. Este constructo traduz-se em factores promotores e inibidores da capacidade competitiva, e os resultados reflectem a forma como as iniciativas identificadas respondem aos factores promotores e previnem os factores inibidores.

Nos factores promotores da capacidade competitiva, evidenciam-se:

- capacidade de resposta em termos de prazos;
- capacidade e competências ao nível do desenvolvimento do produto;
- capacidade de resposta e estabilidade da rede de relacionamentos;
- capacidade de resposta em termos de preços;
- flexibilidade e capacidade de adaptação da empresa;
- acesso alargado ao mercado;
- aposta em produtos com maior valor acrescentado;
- confiança e persistência nos relacionamentos inter-organizacionais;
- diminuição da dependência em relação a clientes externos; e
- qualidade do produto.

Nos factores inibidores da capacidade competitiva, salientam-se:

- esmagamento dos preços, resultado da concorrência de países com preços mais baixos, e diminuição nas margens de lucro;
- falta de capacidade de resposta da rede de fornecimento;
- fuga de clientes para o mercado externo, perda de atractividade da oferta portuguesa;
- imprevisibilidade do mercado, resultando numa carteira de encomendas para um curto espaço de tempo;
- maior exigência por parte dos clientes ao nível do produto e do serviço;
- prazos de entrega muito curtos e necessidade de resposta rápida;
- quebra no mercado ao nível de volume de vendas, com encomendas cada vez mais pequenas e com maior frequência;
- deslocação da produção para o exterior do país com diminuição do volume das encomendas colocadas nas empresas portuguesas;
- diminuição na densidade e na dimensão do sector;
- estrutura de custos pesada (ex.: custos com mão-de-obra, desenvolvimento, comercial); e
- pouca abertura e receptividade das empresas no relacionamento inter-organizacional.

### 15.2.2. Proposições

Existem implicações evidentes nas relações entre os constructos do modelo de cooperação inter-organizacional. Estas relações foram traduzidas em sete proposições, apresentadas no Capítulo 5, que estabelecem a relação entre os quatro constructos do modelo conceptual. Estas sete proposições são analisadas ao longo desta secção.

O desenvolvimento de iniciativas de cooperação inter-organizacional possui elevadas implicações sobre os actores, as actividades e os recursos (Proposição 1). A este nível, a cooperação é efectivamente muito exigente, implicando um grau de empenho elevado por parte destes elementos, assim como um nível de interacção capaz de concretizar benefícios ao nível da empresa, da díade, do projecto e da rede. A dependência pode desempenhar um papel catalítico na promoção de relacionamentos inter-organizacionais, fomentando, mesmo de forma pouco equitativa, a disponibilização de recursos.

A transição entre a capacidade de cooperação e a cooperação estratégica (Proposição 2) é efectivamente um percurso que está dependente de diversos factores, entre os quais se destaca a confiança entre os actores. Por conseguinte, existe uma diferença e uma distância acentuadas entre os dois constructos, sendo que a transição entre eles é difícil de concretizar, evidenciando-se alguma retracção das empresas para tornar os relacionamentos efectivamente estratégicos. Esta transição assume especial relevância quando são considerados os ganhos de competitividade evidenciados pelo desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica (Proposição 3), que resultam em efectivos desenvolvimentos na capacidade dos actores beneficiarem do acesso privilegiado a recursos e ao mercado, alargando a sua rede de relacionamentos. No âmbito do estudo, verifica-se que, a rede estratégica, a díade e o projecto são elementos inter-organizacionais que respondem de forma efectiva aos factores promotores da capacidade competitiva, salvaguardando diversos dos factores inibidores que afectam a capacidade competitiva das empresas.

O facto de as empresas apresentarem capacidade de cooperação também beneficia a sua capacidade competitiva (Proposição 7), apesar do envolvimento e dos ganhos potenciais serem à partida inferiores, relativamente a um relacionamento de cooperação estratégica. A este nível, as actividades de cooperação que mais se salientam (por aproveitarem os factores promotores e salvaguardarem os factores inibidores da capacidade competitiva) são as seguintes: desenvolvimento do produto em conjunto; partilha de informação e apoio na resolução de problemas; e abordagem conjunta aos requisitos do cliente, para a concretização da encomenda.

No entanto, apesar dos resultados positivos inerentes ao desenvolvimento inter-organizacional, verifica-se que tal implica um esforço e um empenho significativos por parte de actores, actividades e recursos, sendo este esforço ainda mais significativo quando se trata do desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica (Proposição 4), mas igualmente relevante quando são iniciativas de cooperação pontuais, em que a componente estratégica não está presente de forma deliberada (Proposição 6).

Verifica-se também uma relação positiva entre a capacidade competitiva e o desenvolvimento de iniciativas de cooperação (Proposição 5). Esta relação resulta por um lado do factor motivador que os bons resultados derivados de iniciativas de cooperação estratégica exercem na propensão de considerar esta alternativa, mas também na medida em que as empresas com melhor capacidade competitiva são mais

susceptíveis de atrair e fomentar o desenvolvimento de iniciativas de cooperação inter-organizacional. Verifica-se ainda que, nos casos de combinação idiossincrática de recursos, existe um acréscimo significativo na vantagem competitiva da empresa.

### **15.3. Conclusões por unidade de análise**

Ao longo desta secção são analisadas as conclusões por unidade de análise, nomeadamente: conclusões para a empresa (Secção 15.3.1), conclusões para a díade (Secção 15.3.2), conclusões para o projecto (Secção 15.3.3) e conclusões para a rede de relacionamentos (Secção 15.3.4).

#### **15.3.1. Conclusões para a empresa**

A empresa, sendo a unidade de análise mais elementar neste estudo, é a unidade que possibilita e concretiza as restantes unidades, pois dela depende o desenvolvimento dos relacionamentos diádicos, a participação e selecção dos projectos em que se insere, bem como a construção e o desenvolvimento da sua rede de relacionamentos. Embora a empresa seja a principal responsável pela concretização das restantes unidades, não quer dizer obrigatoriamente que esteja consciente dessa responsabilidade ou que efectivamente seja capaz de derivar desta responsabilidade vantagens significativas. Efectivamente, no âmbito do estudo, foram poucas as empresas que categoricamente afirmaram reconhecer na rede de relacionamentos um factor potencial de vantagem competitiva, reconhecendo ainda a necessidade de trabalhar e desenvolver esta rede de relacionamentos no sentido de concretizar vantagem competitiva.

Com base no trabalho desenvolvido, foram enquadradas empresas individuais em quatro redes de relacionamentos distintas, no âmbito das quais as empresas desenvolvem parcialmente a sua actividade. Esta base de comparação permitiu analisar cada caso de forma individual, escrutinando as suas opções estratégicas e estabelecendo o paralelismo entre a evolução da empresa, a sua posição na rede e nas díades onde se encontra e os resultados que consegue conquistar ao nível da capacidade competitiva. Esta análise serviu como elemento de apreciação, não apenas sobre o posicionamento da empresa na rede de relacionamentos onde se enquadra, mas também ao nível da forma

como consegue concretizar as vantagens competitivas no seio dessa rede de relacionamentos.

Por conseguinte, reconhecendo as vantagens associadas com o desenvolvimento e a interacção inter-organizacional e reconhecendo também o papel fundamental que actores, actividades e recursos desempenham na concretização da capacidade de cooperação, existe uma responsabilidade inequívoca no papel das empresas para a concretização de vantagens competitivas com base no desenvolvimento inter-organizacional.

### 15.3.2. Conclusões para a díade

A díade é um elemento fundamental no desenvolvimento inter-organizacional, representando a extensão natural da empresa, para montante, para jusante ou lateralmente. É a partir dos relacionamentos diádicos que as empresas constroem e desenvolvem as suas redes de relacionamentos, estando este elemento também presente ao nível dos projectos inter-organizacionais, como base fundamental para a concretização dos mesmos.

É através das díades identificadas na investigação que são derivadas grande parte das vantagens competitivas associadas com as iniciativas inter-organizacionais. Para além do papel concretizador que desempenham, as díades são frequentemente dinamizadoras deste desenvolvimento, contribuindo para o alargamento da rede de relacionamentos da empresa através da partilha de actores, actividades e recursos.

Com base na relevância que as díades representam e considerando o papel da empresa, considera-se que os relacionamentos diádicos são, em certa medida, o reflexo da capacidade competitiva da própria empresa, contribuindo de forma fundamental para a competitividade da própria empresa.

### 15.3.3. Conclusões para o projecto

Nos casos de estudo analisados, foram identificados diversos projectos integrados na actividade das empresas. Os projectos desenrolam-se ao nível intra-organizacional e inter-organizacional, sendo desenvolvidos em conjunto com fornecedores ou com

clientes e outras empresas e organizações sectoriais e extra-sectoriais. Em termos gerais, evidencia-se o facto de estes projectos não serem, na sua generalidade, tratados sob a forma de projecto formal. Este informalismo no tratamento dos projectos está, em determinado nível, associado à necessidade de responder rapidamente ao mercado, mas pode originar lacunas nos resultados que poderiam ser conseguidos através de um projecto tratado com maior formalismo (de acordo com as práticas reconhecidas na gestão de projectos).

Apesar de em certos casos ser difícil avaliar o impacto do projecto na capacidade competitiva da empresa, principalmente nos casos em que os limites de tempo ou os objectivos do projecto se confundem com a actividade corrente da empresa ou com outros projectos desenvolvidos em paralelo, verificou-se que os projectos inter-organizacionais podem possuir um impacto positivo muito relevante, promovendo efectivamente a capacidade competitiva da empresa, apesar de em alguns casos não se chegar aos resultados inicialmente previstos.

Os projectos desenvolvidos ao nível inter-organizacional com empresas da rede de fornecimento (i.e., clientes e fornecedores) funcionam como elos de ligação entre as empresas envolvidas, ocupando uma posição paralela aos relacionamentos diádicos que se estabelecem entre a empresa e o cliente ou a empresa e o fornecedor. Por conseguinte, os projectos desempenham também um papel potenciador do aumento da proximidade entre as empresas. Por outro lado, os projectos limitam os riscos associados às iniciativas inter-organizacionais, pois na medida em que se encontram limitados no tempo e no âmbito, limitam a informação partilhada e a dependência gerada. Os projectos permitem assim uma base para desenvolver a confiança e o conhecimento entre os actores, podendo servir como alicerce para outras iniciativas de cooperação.

Os projectos inter-organizacionais procuram responder a uma necessidade pontual, que pode ter por base objectivos diversos e relativamente simples, como: responder ao requisito de um cliente para o fornecimento de um produto específico e único à data; ou responder a um requisito associado ao produto fornecido, como por exemplo um problema de qualidade que surgiu no produto. No entanto, estes projectos têm o elemento comum de serem desenvolvidos ao nível inter-organizacional, envolvendo diversas empresas e organizações, cujos contributos são necessários para atingir os objectivos propostos. Este enquadramento fornece o palco ideal para que os actores possam partilhar recursos, actividades e resultados de forma orientada e objectiva,

maximizando os ganhos em função das restrições temporais que caracterizam os projectos. Por conseguinte, torna-se de certa forma difícil compreender a escassez com que os projectos são utilizados pelas empresas como forma de fomentar a capacidade competitiva através do desenvolvimento inter-organizacional.

#### 15.3.4. Conclusões para a rede de relacionamentos

A rede de relacionamentos é um elemento dinâmico da empresa, uma espécie de membro vivo e semi-autónomo que escapa ao seu controlo, mas em relação ao qual a empresa se pode posicionar de diferentes formas. Ao nível dos elementos que constituem a rede de relacionamentos, salientam-se, no âmbito deste estudo, a rede formada a montante e a rede formada a jusante da empresa, sendo a rede de relacionamentos uma estrutura que se expande a montante e a jusante do elemento central que é a própria empresa. Consequentemente, não estando separadas, a empresa em si serve como uma espécie de fronteira entre estas duas redes, normalmente consideradas separadamente como a rede dos fornecedores e a rede dos clientes. Efectivamente, observando a própria estrutura hierárquica das empresas e a respectiva atribuição de responsabilidades, verifica-se a separação destas duas redes de relacionamentos. As relações de força entre a empresa e a rede variam em função de alguns elementos fundamentais, como: a dependência entre os actores, a sua proximidade organizacional e o poder de atracção. Esta dependência e proximidade são dois pólos de um mesmo elemento que é a rede de relacionamentos.

A dependência inibe a autonomia da rede de relacionamentos, mas este elemento é fundamentalmente exercido nos relacionamentos que se direccionam de jusante para montante. No entanto, também se verifica a dependência de montante para jusante, o que leva a considerar principalmente a existência de interdependência, podendo esta assumir diferentes proporções. Ao nível da interdependência, este elemento é mais facilmente percebido ao nível da díade, mas possui reflexos evidentes na rede de relacionamentos.

A proximidade organizacional é um dos elementos mais relevantes para promover a capacidade competitiva da rede de relacionamentos, no entanto, em estruturas demasiado dispersas, torna-se difícil controlar e manter uma proximidade relacional a diversos níveis. Esta questão pode estar dependente da forma com a empresa gere



internamente as suas interacções entre os elementos internos e externos à empresa. Ou seja, a empresa é responsável por este elemento, ao fomentar ou não a proximidade entre os elementos intra-organizacionais e os elementos externos à organização.

Determinadas empresas exercem um enorme poder de atracção à sua volta, fomentando o aparecimento espontâneo de parceiros e oportunidades potencialmente vantajosas. Este poder de atracção depende de diversos aspectos e pode variar com o tempo ou a evolução das empresas, mas possui uma base comum que é: por um lado, a estabilidade e, por outro, a vantagem potencial. Esta atracção verifica-se, quer com empresas de grande dimensão em relação a empresas menores, quer entre empresas de grande dimensão, quer entre empresas de menor dimensão em relação a empresas maiores. Na base desta atracção, pode existir uma grande variedade de elementos, em função das diferenças de dimensão entre as empresas. Facilmente se percebe a capacidade de atracção que uma empresa de grande dimensão pode exercer sobre uma empresa mais pequena, que considera vantajoso fornecer um produto ou um serviço a essa empresa maior (ou aparentemente mais poderosa). Entre empresas de grande dimensão o factor dependência dissipa-se, evidenciando-se factores como a estabilidade e as vantagens potenciais (concretizadas, quer através do produto, quer através da imagem da própria empresa). Para além destes dois casos verificou-se ainda a situação associada com a relação de empresas de maior dimensão com empresas mais pequenas, a qual pode ser desenvolvida com base na estabilidade (no caso da empresa menor conseguir responder às necessidades da empresa maior e suportar de certa forma o nível de exigência das suas operações) ou na vantagem potencial (associada ao caso onde a empresa menor possui um produto ou serviço único que pode gerar vantagem para a empresa de maior dimensão). No caso de empresas com uma grande capacidade de atracção ao nível inter-organizacional, verifica-se a existência de redes de relacionamentos potenciais, que se encontram em estado latente, mas que na realidade são um recurso potencialmente vantajoso, que se encontra à disposição da empresa.

Todas estas redes interagem entre si e a empresa individual tem a capacidade de fomentar as interacções entre as redes, bem como fomentar a interacção entre as redes e a sua própria empresa e entre a empresa e as redes. Para fomentar estas interacções, dois mecanismos de ligação são privilegiados: as díades e os projectos. As díades possuem uma base orientada para o longo prazo e para a estabilidade inter-organizacional, ao passo que os projectos estão orientados para o curto prazo, para a satisfação de necessidades mais imediatas ou para a concretização de uma união de esforços no

sentido de resultados concretos, que podem perdurar no tempo de forma variável. Estes dois mecanismos coexistem e interagem, resultando projectos a partir das díades ou díades a partir da interacção concretizada através de um projecto. Estes dois mecanismos são complementares e fomentam-se mutuamente.

Por conseguinte, e considerando o emaranhado de interacções e relacionamentos, gerir a rede de relacionamentos no sentido de concretizar vantagens competitivas para a empresa, implica gerir a rede de relacionamentos geral, gerir a rede de relacionamentos focal (clientes e fornecedores), gerir os projectos e gerir as díades. Para além desta capacidade de gerir estes elementos em separado, é também necessário saber gerir estes elementos ao nível das interacções que entre eles ocorrem. Finalmente, é necessário saber gerir a ligação entre a empresa e cada um destes elementos, para que seja possível identificar onde se encontram as potenciais vantagens competitivas, saber como mobilizar os recursos internos no sentido de captar e responder a essas vantagens, estabelecer o elo de ligação entre a empresa e o relacionamento, avaliar os relacionamentos e a forma como todos estes elementos influenciam a capacidade competitiva da empresa. É um facto que existem oportunidades e vantagens competitivas evidentes e claras que podem ser conquistadas, quer a partir da rede de relacionamentos, das díades e dos projectos, quer da conjugação destes elementos.

## **15.4. Contributos da tese**

Esta secção expõe os contributos da tese, considerando os contributos para a teoria e investigação, apresentados na Secção 15.4.1, e os contributos para as empresas, apresentados na Secção 15.4.2.

### **15.4.1. Contributos para a teoria e investigação**

Ao nível dos contributos para a teoria e investigação, resultantes do desenvolvimento deste trabalho, salientam-se os seguintes: contributo do modelo teórico; enquadramento dos projectos nas redes industriais; enquadramento da análise inter-organizacional num sector de actividade específico; e contributo para o desenvolvimento da aplicação das metodologias qualitativas na investigação em

ciências empresariais. Cada um destes contributos é abordado individualmente de seguida.

O modelo teórico desenvolvido ao longo desta tese é uma abordagem original ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação e ao desenvolvimento de vantagens competitivas a partir dessas mesmas iniciativas. Este modelo pode servir de base para explorar e enquadrar algumas das teorias que abordam a questão das redes de relacionamentos e o desenvolvimento inter-organizacional. O modelo de cooperação desenvolve o modelo de redes industriais ao explorar quatro constructos e as suas relações através de sete proposições, tendo como elemento de orientação o desenvolvimento de vantagens competitivas no âmbito dos relacionamentos inter-organizacionais.

Ao incorporar os projectos como uma das unidades de análise, a investigação está a contribuir para o aprofundar da discussão sobre o papel dos projectos no seio das redes de relacionamentos. Ao longo da investigação, os projectos foram abordados como elementos integrantes do universo dos relacionamentos, mas também como meio privilegiado para a concretização de vantagens competitivas idiossincráticas. Com base nesta perspectiva, a investigação integra os projectos na discussão das redes industriais, desenvolvendo e analisando o papel e o enquadramento deste elemento como estrutura de coordenação e desenvolvimento inter-organizacional.

A investigação foi desenvolvida com base em casos de estudo da indústria têxtil e de vestuário portuguesa. Por conseguinte, o enquadramento da análise num sector de actividade específico contribui para testar teorias e conceitos que estão frequentemente enquadrados noutros sectores de actividade, frequentemente considerados como não tradicionais. Desta forma, a investigação alarga a fronteira dos casos de estudo no âmbito dos quais é desenvolvida a análise de redes industriais.

A investigação contribui ainda para o desenvolvimento da aplicação dos métodos de investigação qualitativa na investigação em ciências empresariais, mais concretamente na aplicação das metodologias associadas com o estudo de caso. Por conseguinte, com base na experiência resultante do desenvolvimento desta investigação, torna-se possível recolher novos pontos de orientação que podem servir de apoio para o desenvolvimento de novos estudos qualitativos.

## 15.4.2. Contributos para as empresas

O presente estudo vem alertar para a necessidade das empresas pensarem a sua rede de relacionamentos de um forma mais estruturada e como potencial fonte de vantagem competitiva. No âmbito das interacções que podem ser concretizadas, as empresas possuem dois elementos que servem claramente como base para o inter-relacionamento: as díades e os projectos. Com base nestes dois elementos, as empresas podem ponderar uma diversidade de questões, cuja resposta pode apontar a direcção para a concretização de vantagens competitivas, como por exemplo:

- quais os meus principais relacionamentos diádicos?
- como estou a aproveitar todo o potencial destes relacionamentos?
- de que forma os meus relacionamentos diádicos podem servir como base para gerar novos relacionamentos?
- a empresa desenvolve projectos com outras organizações?
- a empresa sabe gerir esses projectos e beneficiar dos resultados obtidos?
- quais os projectos que podem gerar vantagem competitiva?
- quais os potenciais parceiros para desenvolver projectos?
- de que forma os projectos desenvolvidos estão a fomentar a interacção ao nível da minha rede de relacionamentos?
- quero expandir ou contrair a minha rede de relacionamentos?
- quais as bases da minha rede de relacionamentos?
- qual a força da minha rede de relacionamentos?
- como fomentar o contributo que a empresa pode colher da rede de relacionamentos?
- como está a ser concretizada a minha interacção entre a empresa e o exterior?
- a empresa está a conseguir captar e aproveitar os benefícios desta interacção?

Existe um imenso número de questões derivadas deste estudo, com base nas quais as empresas podem basear não apenas uma análise interna, mas também, e fundamentalmente, uma análise inter-organizacional.

Neste sentido, e considerando que o que é externo às empresas não deixa de possuir reflexos no que é interno à própria empresa, este trabalho serve como base para analisar a capacidade da empresa em concretizar vantagens competitivas a partir do que lhe é

externo e pensar também a sua capacidade de concretizar a ligação entre o interno e o externo, resultando daqui que não existem fronteiras claras entre empresas. A evidência que decorre dos incentivos e das barreiras associadas ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação vem reforçar a ideia de que na gestão de relacionamentos, os gestores devem focalizar não apenas as trocas comerciais, mas também as dimensões associadas aos aspectos sociais, culturais, políticos e comportamentais da empresa no seio da rede de relacionamentos.

A cooperação inter-organizacional não é, nem deve ser vista como um fim em si ou uma meta a partir da qual as empresas serão capazes de se tornar mais competitivas e responder de forma superior às dificuldades e exigências impostas pelo contexto. Não se tratando de uma relação causa/efeito, a cooperação pode efectivamente conseguir responder a estas promessas, mas para isso é necessário saber cooperar, reconhecer e conhecer os mecanismos que estão associados e desenvolver uma forma de o conseguir.

Considerando a dificuldade de concretizar iniciativas de cooperação estratégica e de desenvolvimento inter-organizacional, o presente trabalho contribui para uma melhor percepção dos mecanismos associados a esta concretização e os incentivos e barreiras que podem fomentar ou inibir o desenvolvimento deste tipo de estratégias. Como resultado deste trabalho, as empresas portuguesas da indústria têxtil e de vestuário possuem uma base de referência, desenvolvida em casos de estudo derivados da rede empresarial, com base numa cultura e postura perante os negócios que é diversificada, mas que frequentemente assenta em bases comuns.

## **15.5. Limitações da investigação**

Ao nível das limitações da investigação, registam-se limitações em quatro níveis diferentes, nomeadamente: metodológicas, conceptuais, contextuais e de execução. As limitações metodológicas estão relacionadas com a opção pelos métodos qualitativos, as limitações conceptuais estão relacionadas com os conceitos que estão na base do modelo teórico, as limitações contextuais estão relacionadas com o contexto no qual decorreu a investigação e as limitações na execução estão fundamentalmente ligadas ao acesso e tratamento dos dados.

Nas limitações de ordem metodológica, salienta-se a impossibilidade de generalizar os resultados do estudo de modo a possibilitar a apresentação de um panorama representativo da realidade industrial portuguesa ou até mesmo sectorial.

Ao nível das limitações conceptuais, verifica-se que o estudo desenvolvido, apesar de em determinado nível focar a ligação entre a empresa e os relacionamentos externos, ou seja, no sentido da forma como a empresa capta, absorve e beneficia dos elementos externos para gerar vantagem competitiva a partir do seu interior, não aprofundou a questão intra-organizacional. Esta opção prendeu-se com as seguintes limitações: limitação no âmbito do estudo, pois caso se optasse também por uma análise aprofundada das relações intra-organizacionais (mantendo as actuais unidades de análise) iria alargar demasiado o âmbito do caso de estudo; e limitação ao nível do tempo disponível para a concretização da tese, na medida em que esta análise iria implicar necessariamente mais tempo na recolha e análise de dados.

Ainda ao nível das limitações conceptuais, o trabalho de investigação encontra-se fundamentalmente orientado para as fontes de capacidade competitiva no âmbito da cooperação inter-organizacional e para a ligação que se verifica entre estas mesmas fontes. No entanto, o trabalho não apresenta o enquadramento dos resultados de competitividade no âmbito de um modelo conceptual de vantagem competitiva. Por conseguinte, são identificados diversos contributos para a competitividade das empresas, mas não é desenvolvido o enquadramento conceptual destes contributos para a vantagem competitiva.

Na medida em que estamos perante casos de estudo desenvolvidos num sector de actividade, a indústria têxtil e do vestuário, existem limitações contextuais ao nível da generalização do modelo conceptual. No entanto, existem algumas atenuantes a este limite do contexto, nomeadamente: os quatro casos de estudo desenvolvidos representam realidades distintas, apesar de serem desenvolvidos no âmbito do mesmo sector industrial; outra atenuante prende-se com o facto de à partida poder ser possível generalizar o modelo conceptual para outros sectores portugueses de actividade industrial, como é o caso do calçado, da cerâmica ou dos moldes.

Considerando ainda as limitações contextuais, é de salientar o ambiente do sector, o qual apesar de sentido de formas diferentes nos diversos casos de estudo e nas empresas, é caracterizado nos últimos anos por uma evolução negativa da actividade sectorial em Portugal e por uma fase de acentuada concorrência. Por conseguinte, a

generalização do modelo pode também estar comprometida em determinado nível, devido ao ambiente do sector.

Nas limitações sentidas na execução, uma das principais dificuldades está relacionada com o acesso aos dados. Esta dificuldade foi sentida em duas vertentes distintas: por um lado, na dificuldade de disponibilidade das empresas para aceitarem colaborar no estudo e, por outro lado, no tempo de resposta por parte das empresas (cujo intervalo variou entre a uma semana e três meses). A questão do acesso aos dados afectou também a realização de entrevistas de seguimento em algumas das empresas incluídas nos casos de estudo, embora tal não tenha colocado em causa a validade das conclusões.

Outra das dificuldades sentidas está associada ao tempo que foi necessário para analisar os dados. Este tempo é notório nas actividades de transcrição das entrevistas e codificação dos dados.

No que se refere a limitações na execução da investigação, a questão da distância de deslocação foi um factor que teve de ser ponderado nos contactos estabelecidos com as empresas. Por conseguinte, verificou-se uma limitação ao nível da abrangência geográfica das empresas que compõem os casos de estudo.

Outra das limitações sentidas na investigação foi ao nível do âmbito das empresas, díades, redes e projectos que foi possível estudar. Ao longo da investigação surgiram diversas vias alternativas que eram aparentemente promissoras para desenvolver, mas que originavam implicações a outros níveis, como: tempo e custos. Efectivamente, houve um esforço no sentido de explorar as vias mais promissoras, mas havia muitas mais por explorar, pelo que, para evitar o risco de alongar demasiadamente o âmbito das redes de relacionamentos, foi necessário evitar a expansão das ramificações das redes afim do estudo ser exequível.

## **15.6. Sugestões para investigação futura**

Com base nas limitações de ordem metodológica identificadas, uma das vias para trabalho futuro encontra-se na possibilidade de generalização de determinadas conclusões identificadas no estudo. Entre as possíveis questões a analisar encontra-se, por exemplo, a identificação dos tipos de recursos envolvidos na díade e no projecto.

No âmbito conceptual, um dos aspectos apenas afluído pelo estudo prende-se com a interacção entre o interior da empresa e os relacionamentos estabelecidos no seu exterior. Estes elementos merecem ser aprofundados, quer pela relevância que apresentam para permitir às empresas gerar efectivamente vantagens competitivas a partir dos seus relacionamentos externos, quer ao nível do estudo das interacções intra-organizacionais e da forma como estas podem ser promovidas e aproveitadas na empresa, nas díades, nos projectos e na rede de relacionamentos.

Considerando ainda o âmbito conceptual, e na medida em que a tese está fundamentalmente orientada para as fontes de capacidade competitiva, o trabalho futuro poderá considerar o enquadramento dos resultados de competitividade no âmbito de um modelo conceptual de vantagem competitiva. Desta forma, no âmbito dos relacionamentos de cooperação inter-organizacional, será possível desenvolver a relação entre fontes de capacidade competitiva, resultados dessas fontes e efeito sobre a vantagem competitiva.

Considerando as limitações identificadas ao nível do contexto, será de considerar em trabalho futuro, a aplicação do modelo noutros sectores de actividade, cuja realidade seja diferente à do sector de actividade dos casos de estudo desenvolvidos.

Para além do contexto sectorial, trabalhos futuros podem desenvolver estudos que consideram condições ambientais distintas das que foram verificadas no desenvolvimento deste estudo. Estas condições ambientais poderão influenciar a interacção inter-organizacional, resultando em condições diversas de inter-relacionamento.

Conforme foi referido no âmbito das limitações da investigação, ficaram por explorar diversas ramificações das redes de relacionamentos que compõem os casos de estudo. Por conseguinte, poderá revelar-se interessante alargar as redes de relacionamentos de um determinado caso de estudo, procurando aprofundar o estudo no sentido de explorar outras situações.

Existem outras questões identificadas nos casos de estudo em análise, com um impacto efectivo na competitividade e que podem ser investigadas em trabalhos futuros, nomeadamente: (1) as escolhas estratégicas individuais de uma empresa, considerando os requisitos, a posição e a interdependência na rede de relacionamentos; (2) fluxo de informação, na medida em que as vantagens da integração vertical em relação ao controlo dos fluxos de informação, pode ser concretizada do lado do fornecedor através de mecanismos de coordenação que encorajariam iniciativas de cooperação; (3)



desenvolver a análise ao nível da flexibilidade dos actores a jusante, que é frequentemente concretizada com base na perda de flexibilidade de actores a montante; e (4) as competências no desenvolvimento do produto, que se encontram ao longo da rede de relacionamentos e que requerem a necessidade de desenvolvimentos conjuntos e a interacção de diversos actores.

## **15.7. Considerações finais**

Este trabalho evidenciou diversos aspectos fundamentais, que estão relacionados com a capacidade competitiva das empresas. Entre os diversos aspectos em causa, salienta-se a relação que existe entre a capacidade de cooperação da empresa e a sua capacidade competitiva. A investigação veio demonstrar que esta relação está significativamente dependente da capacidade da empresa em gerir a sua rede de relacionamentos aos mais variados níveis, no sentido de fomentar e concretizar as vantagens competitivas que a rede de relacionamentos pode conceder.

Esta investigação evidenciou a relevância que as díades e os projectos podem assumir, enquanto elementos privilegiados de interacção e desenvolvimento inter-organizacional. Por conseguinte, as díades e os projectos permitem um acesso estratégico a actividades e recursos de outros actores, contribuindo para a capacidade competitiva da empresa. Ainda a este nível, ficou patente o enquadramento das díades e dos projectos como meios concretizadores do desenvolvimento inter-organizacional, sendo as díades orientadas para os relacionamentos de longo prazo e os projectos orientados para os relacionamentos de curto prazo.

A tese apresenta ainda um contributo original sobre os constructos que influenciam e afectam a concretização de vantagens competitivas a partir do desenvolvimento inter-organizacional. Com base nesta análise, a investigação estabeleceu uma ligação e explorou o papel das seguintes unidades de análise: empresa, díade, projecto e rede de relacionamentos e os diversos factores que contribuem para a concretização de vantagens competitivas a partir de relacionamentos inter-organizacionais.

De referir ainda que esta investigação vem reforçar o papel da empresa como elemento nuclear do desenvolvimento inter-organizacional, ao nível das díades e dos

projectos, sendo esta a base para a construção e o desenvolvimento de vantagens competitivas geradas no âmbito da rede de relacionamentos.

Apesar da opinião recorrentemente referida ser no sentido da escassa existência de desenvolvimento inter-organizacional no tecido industrial português, existem efectivamente diversas iniciativas e comportamentos que contradizem esta percepção. No entanto, é notório que estas iniciativas são frequentemente dispersas e não possuem muitas vezes a dimensão estratégica que poderiam ter e que muito provavelmente as tornaria mais capazes de gerar vantagens competitivas para as empresas.

Ao nível dos possíveis tipos de desenvolvimento inter-organizacional, os projectos são efectivamente uma opção que não tem merecido o destaque que deveriam ter. Pois não apenas conseguem contornar algumas das desvantagens ou riscos do desenvolvimento inter-organizacional, como também conseguem responder a muitas das vantagens.

Para além desta perspectiva, fica por vezes a noção em diversas opiniões recolhidas, de que a cooperação inter-organizacional é quase um mal necessário, uma espécie de último recurso ao qual as empresas recorrem quando internamente já não conseguem responder aos desafios que enfrentam. Pois com base na investigação realizada propõe-se uma perspectiva diferente. Com base nesta perspectiva, as empresas mais competitivas são as que se encontram em melhor posição para cooperar. Desta forma, fecha-se um círculo que começa na cooperação para gerar capacidade competitiva e que termina na capacidade competitiva para gerar cooperação. Efectivamente, para que uma empresa seja capaz de ser um alvo preferencial de cooperação, necessita de ser atractiva a potenciais actores e de possuir recursos e actividades capazes de promover não apenas a sua capacidade competitiva, mas capazes de serem complementares aos recursos e actividades de outros actores, promovendo o desenvolvimento inter-organizacional. Sendo assim a empresa capaz de gerar, e contribuir para gerar, capacidade competitiva ao nível da própria empresa, da diáde, dos projectos e da rede de relacionamentos da qual é uma parte integrante.

## Apêndices

### Apêndice I – Guião da entrevista

As duas tabelas incluídas neste Apêndice apresentam os guiões utilizados para as entrevistas realizadas na primeira e na segunda fase de recolha de dados. As tabelas apresentam ainda a ligação entre as questões da entrevista e os determinantes da investigação (ao nível dos objectivos, questões e proposições da investigação), conforme estes se encontram definidos na Tabela 6.1 (p. 80).

Guião das entrevistas realizadas na 1.ª fase de recolha de dados			
Questões	Obj.	Qst.	Pro.
1. Descrição da rede de relacionamentos da empresa (considerando: clientes, fornecedores, subcontratados, parceiros, outras entidades). a. Identificar as actividades associadas aos relacionamentos. b. Caracterizar os relacionamentos.	1	1	1
2. De que forma evoluiu a rede de relacionamentos da empresa até chegar à estrutura actual? a. Identificar as opções estratégicas que estiveram na base desta evolução.	1 2	1	1
3. Quais são as linhas de orientação (ou estratégias) adoptadas no âmbito da gestão dos relacionamentos? a. Identificar de que forma estas estratégias estão alinhadas com os objectivos estratégicos da empresa.	1 2	1	1
4. De que forma pode ser fomentado o contributo da rede de relacionamentos para a capacidade competitiva da empresa? a. Identificar iniciativas desenvolvidas com o objectivo de melhorar os relacionamentos existentes e o seu enquadramento no âmbito dos objectivos da empresa. b. Identificar a forma como a empresa reconhece e valoriza os contributos positivos que advêm da rede de relacionamentos.	5	5	3 5 7
5. Como descreve o ambiente no qual a empresa se enquadra, considerando quer os mercados em que opera, quer o ambiente geral do sector?	1 2		
6. Considerando a rede de relacionamentos da empresa e o ambiente em que a empresa se enquadra, quais as medidas que são / que poderiam ser desenvolvidas para fomentar a capacidade competitiva da empresa?	5	5	3 7
7. A empresa já participou em iniciativas de cooperação inter-organizacional (i.e., partilha de recursos e objectivos com outras empresas)? a. Caracterizar a perspectiva da empresa em relação ao desenvolvimento de parcerias com fornecedores, clientes, concorrentes, outras empresas ou organizações.  Caso tenha participado: Como surgiu a iniciativa e qual(quais) o(s) motivo(s) subjacentes? Qual foi o papel desempenhado na iniciativa (planeamento, execução, convidado)? Quais foram os processos e recursos envolvidos? Que mecanismos foram implementados com o objectivo de gerir e partilhar a informação pelos diversos parceiros de cooperação? Quais foram os resultados obtidos (positivos, negativos e porquê)? Como avalia os resultados (considerando resultados objectivos e subjectivos)? Em que medida estas iniciativas contribuíram para a	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 3 4 6 7

<b>Guião das entrevistas realizadas na 1.ª fase de recolha de dados</b>			
<b>Questões</b>	<b>Obj.</b>	<b>Qst.</b>	<b>Pro.</b>
competitividade da empresa?  Caso não tenha participado: Que razões se encontraram na base dessa decisão? Alguma vez considerou a possibilidade ou recusou um convite para uma iniciativa deste género? Caso participasse numa iniciativa de cooperação, como perspectivaria o papel da sua empresa (analisando a questão da relação de poder) no âmbito da rede de relacionamentos?			
8. Em que medida o desenvolvimento de iniciativas de cooperação inter-organizacional é influenciado por (e de que forma estes factores são influenciados pelas iniciativas de cooperação): a. Recursos, actores e actividades que compõem a empresa; b. Proximidade geográfica; c. Proximidade de relacionamento; d. Ambiente.	3 4	1	4 6
9. De que forma tem evoluído a opinião sobre as iniciativas de cooperação inter-organizacional (considerar a liberalização dos mercados e a concorrência daí resultante)? a. Identificar os factores e as competências que influenciam a concretização de relacionamentos de cooperação inter-organizacional e em que medida o sucesso destes relacionamentos está dependente destes factores.	1 2		1 2
10. Considera mais vantajoso o desenvolvimento de iniciativas de cooperação orientadas para o longo prazo ou para o curto prazo? Porquê? a. Identificar o papel que umas e outras podem ter na estratégia da empresa. b. Identificar a duração média dos relacionamentos estabelecidos com a empresa em relação a clientes e a fornecedores.	5	5	
11. Quais são as estratégias de cooperação que considera como potencialmente vantajosas para ganhar vantagem competitiva no mercado (nomeadamente ao nível do acesso, desenvolvimento e manutenção da posição)? Que mecanismos poderiam ser implementados com o objectivo de gerir e partilhar a informação pelos diversos parceiros de cooperação?	5	5	3 5
12. Como descreve a evolução da empresa até ao momento presente e como perspectiva a evolução futura (identificar a data de início e as mais relevantes)?			
13. Como caracteriza a abordagem da empresa perante: mercado; investimento em tecnologia; investimento em investigação; capacidade de adaptação?			
14. Caracterização geral da empresa: a. Países em que opera; b. Gama de produtos e posição no mercado; c. Produção instalada; d. Número de trabalhadores; e. Facturação anual.			
15. Considerando o âmbito das questões colocadas e dos objectivos da investigação, que outros comentários ou informação considera relevante partilhar?			
Legenda: Obj.: objectivo de investigação; Qst.: questão de investigação; Pro.: proposição de investigação.			

Fonte: Autor

Guião das entrevistas realizadas na 2.ª fase de recolha de dados			
Questões	Obj.	Qst.	Pro.
1. Evolução da empresa desde a entrevista anterior a. Relato da evolução da empresa, referindo aspectos como: i. Escolhas estratégicas ii. Mercado (i.e., manutenção, penetração e desenvolvimento) iii. Abordagem ao mercado (i.e., marca própria/marca cliente) iv. Evolução do ambiente de negócio onde a empresa se enquadra. b. De que forma evoluíram os indicadores da empresa? i. N.º trabalhadores ii. Volume de produção iii. Volume de negócios	1		
2. Iniciativas de cooperação a. Considerando as iniciativas de desenvolvimento inter-organizacional previamente identificadas, explorar as seguintes questões: i. Desenvolvimento dessas iniciativas; ii. Porquê da escolha em detrimento de outras opções de estratégia. iii. Como é que está evoluir a cooperação inter-organizacional entre as empresas do sector (considerando o cluster e a região)? iv. Porquê da escolha em detrimento de outras opções de estratégia. b. Quais as principais barreiras (ou elementos inibidores) que considera existir para o desenvolvimento de iniciativas de cooperação inter-organizacional? c. Qual a relação que considera existir entre o ambiente (ou contexto de negócio) e o desenvolvimento de iniciativas de cooperação inter-organizacional?	2 3	1	1 2 3 7
3. Projectos inter-organizacionais a. Identificação dos projectos b. Caracterização dos parceiros c. Identificação dos resultados obtidos d. Novos projectos, ou projectos futuros	1 2 3 5	4 5	2 3 7
4. Relacionamento diádicos a. Principais parceiros i. Fornecedores ii. Clientes b. Peso que representam c. Para além destes, existe mais algum que considere oportuno salientar?	1 2	1 2	2 3 7
5. Rede de relacionamentos a. Houve alguma evolução na rede de relacionamentos da empresa, a montante ou a jusante? b. Foram desenvolvidas medidas para fomentar o contributo da rede de relacionamentos, a montante ou a jusante? c. A empresa tem sentido o efeito da diminuição das empresas que compõem o cluster da região? Caso sim, de que forma considera que esta situação está a evoluir?	1 3 4	1 3 4 5	4 6
6. Recursos envolvidos a. Quais os recursos que a empresa vai buscar aos clientes, fornecedores e parceiros (físicos, humanos, financeiros, legais, organizacionais, informacionais e relacionais)? Qual o contributo que recebe e que dá? Por exemplo: desenvolvimento do produto, novos contactos ou parceiros para a rede de relacionamentos, etc.	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 4 6
7. Teste ao modelo conceptual a. Qual a influência do ambiente sectorial no desenvolvimento de	1 2	1 2	1 2

<b>Guião das entrevistas realizadas na 2.ª fase de recolha de dados</b>			
<b>Questões</b>	<b>Obj.</b>	<b>Qst.</b>	<b>Pro.</b>
iniciativas de cooperação inter-organizacional ou de estratégias de cooperação e de que forma tem evoluído e correspondido?	3	3	3
b. Proposição 1: qual a influência dos “actores, actividades e recursos” na “capacidade de cooperação”?	4	4	4
c. Proposição 2: qual a influência da “capacidade de cooperação” na “cooperação estratégica”?	5	5	5
d. Proposição 3: qual a influência da “cooperação estratégica” na “capacidade competitiva”?			6
e. Proposição 4: “qual a influência da “cooperação estratégica” nos “recursos, actores e actividades”?			7
f. Proposição 5: qual a influência da “capacidade competitiva” na “capacidade de cooperação”?			
g. Proposição 6: qual a influência da “capacidade de cooperação” na “capacidade competitiva”?			
h. Proposição 7: qual a influência da “capacidade de cooperação” nos “recursos, actores e actividades”?			
8. Perspectivas/planos futuros			
9. Questões pendentes			
10. Considerando o âmbito das questões colocadas e dos objectivos da investigação, que outros comentários ou informação considera relevante partilhar?			
Legenda: Obj.: objectivo de investigação; Qst.: questão de investigação; Pro.: proposição de investigação			

Fonte: Autor

## Apêndice II – Entrevistas realizadas e fontes documentais

Entrevistas realizadas								
Empresa	Data	Entrevistado	Duração Ent.			Duração Extra		
			h	m	s	h	m	s
A. Ferreira & Filhos, S.A.	08-07-2007	Noël Ferreira (Administração)	0	57	13	0	0	0
A. Sampaio & Filhos - Têxteis, S.A.	04-09-2007	Miguel Mendes (Administração)	0	55	13	1	10	0
A. Sampaio & Filhos - Têxteis, S.A.	23-07-2008	Miguel Mendes (Administração)	0	58	43	0	5	0
António Rosa Cerâmicas, Lda.	27-09-2007	Carlos Domingues (Director)	1	33	41	0	15	0
Arco Têxteis	18-07-2007	Alberto Rezende (Administrador; Sócio)	0	39	54	0	5	0
B. Sousa Dias & Filhos, S.A.	19-07-2007	Maria Emília Dias (Administração; Sócia)	0	30	6	0	15	0
Babex - Alfredo José Ribeiro Fernandes & Filhos, Lda.	18-06-2007	Alberto Cunha (Resp. Planeamento)	0	50	6	0	0	0
Baptista & Soares, Lda.	26-03-2007	José Baptista (Sócio-gerente)	1	27	25	0	0	0
Baptista & Soares, Lda.	14-07-2008	José Baptista (Sócio-gerente)	0	59	24	0	5	0
Belfama - Empresa Têxtil, Lda.	01-10-2007	Ricardo Almeida (Responsável Comercial)	0	39	0	0	15	0
Borfil - Empresa de Bordados, S.A. *	17-07-2007	Rosário Martins (Administradora)	0	0	0	0	10	0
Céu Silva Confecções, Lda.	21-03-2007	Céu Silva (Sócio-gerente)	1	59	1	0	20	0
CITEVE (Departamento Têxteis do Futuro)	24-04-2008	Fernando Merino (Director)	1	29	44	0	0	0
Comdipunt, S.A.	15-06-2007	Adriano Cardoso (Responsável Logística)	0	58	53	0	10	0
Confecções Carmo Cunha, Lda. *	08-03-2007	Victor Teixeira (Administração)	1	11	32	0	0	0
Endutex S.G.P.S. (Endutex - Revestimentos Têxteis, S.A.)	01-11-2007	Vítor Abreu (Presidente Concelho Administração)	1	1	43	0	10	0
F.Modas - Indústria Têxtil, Lda.	05-04-2007	Clara Pereira (Dir. Qualidade)	0	53	33	0	20	0
Fapomed, S.A.	23-05-2007	Orlando Lopes da Cunha (Presidente)	1	58	3	0	0	0
Fitexar - Fibras Têxteis Artificiais, S.A.	26-06-2007	Lúcio Albuquerque (Director Fabril)	0	38	5	0	0	0
Flexitex - Fábrica de Tecidos, S.A.	13-12-2006	Clara Pinho (Resp. Comercial)	0	48	52	0	0	0
Flexitex - Fábrica de Tecidos, S.A.	13-12-2006	Margarida Sousa (Resp. Aprovisionamento)	0	46	32	0	0	0
Flexitex - Fábrica de Tecidos, S.A.	13-12-2006	António Luís Leite de Castro (Administrador)	1	11	17	0	20	0
Gico - Acabamentos Malhas, Lda. †	21-11-2006	Gil Costa (Resp. Comercial)	0	26	53	0	20	0
Gierlings Velpor, S.A.	03-04-2007	Carlos Trocado Ferreira (CEO)	1	1	27	0	0	0
Impetus Portugal - Têxteis, S.A.	19-06-2007	Manuel Torres (Dir. Marketing); Jorge Ribeiro (Dpt. Logística)	1	1	27	0	0	0
Impetus Portugal - Têxteis, S.A.	20-06-2007	Cacilda Almeida (Rel. com fornecedores)	0	40	35	0	0	0
Irmãos Salgado e C.ª Lda. (Texal) * †	14-12-2006	José Salgado (Resp. Produção /	1	49	55	0	0	0

Entrevistas realizadas								
Empresa	Data	Entrevistado	Duração Ent.			Duração Extra		
			h	m	s	h	m	s
		Administração)						
JMA Felpos, S.A.	17-12-2007	Carlos Torres	0	37	36	0	0	0
J. Mota, Lda. * ‡	05-12-2006	Sr. Mota (Sócio-gerente); Júlio Mota (Gerente)	1	22	29	0	0	0
LMA - Leandro Manuel Araújo, Lda.	20-11-2007	Manuel Barros (Director-executivo)	0	0	0	0	10	0
LMA - Leandro Manuel Araújo, Lda.	26-11-2007	Manuel Barros (Director-executivo)	0	44	58	0	0	0
Luis Andrade, Unipessoal, Lda.	21-03-2007	Luis Andrade (Sócio-gerente)	1	0	43	0	0	0
Maria José Mendes Teixeira – Confecção *	15-03-2007	José Augusto (Administração)	0	53	5	0	10	0
Micropolis, S.A.	17-10-2007	Sónia Almeida (Resp. Financeira); Raquel (Resp. Comercial)	1	3	28	0	20	0
Miguel Oliveira Sucessores, S.A. †	30-11-2006	Leite de Castro (Dir. Técnico e Comercial)	1	12	10	0	0	0
Miguel Oliveira Sucessores, S.A. †	30-11-2006	Ana Maria (Resp. Qualidade e Laboratório)	0	30	21	0	0	0
Miguel Oliveira Sucessores, S.A. †	30-11-2006	Armando Silva (Comercial)	0	14	17	0	0	0
Moda 21 - Tinturaria e Acabamentos Têxteis, S.A.	07-08-2007	Hernâni Gouveia (Director-geral)	0	54	58	0	10	0
Molaflex Colchões, S.A.	11-06-2007	António Alberto (Resp. Aprovisionamento)	1	12	49	0	0	0
Multicol - Multifilamentos Coelhos, Lda.	22-05-2007	António Coelho (Sócio-gerente)	0	49	55	0	15	0
Natura Pura Ibérica - Produção e Comércio de Produtos Naturais, S.A.	05-06-2007	António Ressurreição (Sócio-gerente)	1	16	3	0	0	0
Natura Pura Ibérica - Produção e Comércio de Produtos Naturais, S.A.	21-04-2008	António Ressurreição (Sócio-gerente)	0	48	48	0	0	0
Ramiro & Carvalho, Lda.	20-03-2007	Sandra Teixeira (Administração)	1	20	22	0	0	0
Sidónios Malhas, Lda.	13-11-2007	Pedro Mendes (Dir. Financeiro)	1	13	50	0	15	0
Sorema, S.A.	10-08-2007	Duarte Relvas (CEO)	0	37	53	0	10	0
Sorema, S.A.	04-08-2008	Duarte Relvas (CEO)	0	50	16	0	10	0
Têxtil Tearfil, S.A. (António de Almeida & Filhos - Têxteis, S.A.)	05-07-2007	Pedro Faria (Resp. Comércio Interno)	0	38	57	0	0	0
Vamaltex - Comércio de Têxteis, Lda.	28-06-2007	Ricardo Jorge (Sócio Gerente)	1	14	17	0	20	0
Vamaltex - Comércio de Têxteis, Lda.	11-07-2007	Ricardo Jorge (Sócio Gerente)	0	33	12	0	0	0
Vamaltex - Comércio de Têxteis, Lda.	25-07-2008	Ricardo Jorge (Sócio Gerente)	1	27	50	0	20	0
Varnamo - Confecções, Lda. *	15-03-2007	Anabela Abreu (Sócia-gerente)	0	52	49	0	0	0
Total	-	-	48	59	23	6	20	0

Nota: a coluna “duração da entrevista” identifica o tempo de entrevista gravada, e a coluna “duração extra” identifica o tempo de entrevista que não foi gravada, mas na qual foram abordadas questões com relevância para a investigação.

Legenda: \* empresa entrevistada, mas que não está enquadrada nos casos de estudo desenvolvidos; † empresa incluída no primeiro caso de estudo piloto; ‡ entrevista experimental.

Fonte: Autor



Fontes documentais					
Empresa	Código	Fonte documental			
		Notícia	Sítio web	Catálogo	Outros
A. Ferreira & Filhos, S.A.	E26	✓	✓	✓	
A. Sampaio & Filhos - Têxteis, S.A.	E31	✓	✓	✓	
António Rosa Cerâmicas, Lda.	E61		✓		
Arco Têxteis	E34	✓	✓	✓	
B. Sousa Dias & Filhos, S.A.	E47	✓	✓		
Babex - Alfredo José Ribeiro Fernandes & Filhos, Lda.	E25	✓	✓	✓	
Baptista & Soares, Lda.	E12		✓		
Belfama - Empresa Têxtil, Lda.	E60		✓		
Céu Silva Confecções, Lda.	E16				
Comdipunt, S.A.	E04	✓	✓		
Endutex S.G.P.S. (Endutex - Revestimentos Têxteis, S.A.)	E54	✓	✓		
F.Modá - Indústria Têxtil, Lda.	E14		✓		✓
Fitexar - Fibras Têxteis Artificiais, S.A.	E57	✓	✓		
Flexitex - Fábrica de Tecidos, S.A.	E53	✓	✓		
Gico - Acabamentos Malhas, Lda.	E05				
Gierlings Velpor, S.A.	E15	✓	✓	✓	
Grupo Inditex	E01	✓	✓	✓	✓
Impetus Portugal - Têxteis, S.A.	E30	✓	✓		✓
JMA Felpos, S.A.	E64	✓	✓		
LMA - Leandro Manuel Araújo, Lda.	E65	✓	✓		
Luís Andrade, Unipessoal, Lda.	E02				
Micropolis, S.A.	E58	✓	✓		
Miguel Oliveira Sucessores, S.A.	E09				
Moda 21 - Tinturaria e Acabamentos Têxteis, S.A.	E41				
Molaflex Colchões, S.A.	E51		✓	✓	
Multicol - Multifilamentos Coelhos, Lda.	E55		✓		
Natura Pura Ibérica - Produção e Comércio de Produtos Naturais, S.A.	E24	✓	✓	✓	
Ramiro & Carvalho, Lda.	E59				
Sidónios Malhas, Lda.	E45	✓	✓		
Sorema, S.A.	E32	✓	✓		
Têxtil Tearfil, S.A. (António de Almeida & Filhos - Têxteis, S.A.)	E27	✓	✓	✓	
Vamaltex - Comércio de Têxteis, Lda.	E20	✓	✓		

Legenda: Outros: artigo, apresentação, documentos diversos e relatórios.

Fonte: Autor

Documentos				
Empresa		Documento		
Designação	Código	Título	Fonte	Data
A. Ferreira	E26	Um Special Care para este Verão?	Portugal Têxtil	12/05/2006
		Moda infantil com personalidade	AICEP	14-03-2007
A. Sampaio	E31	PVP com bons resultados	Portugal Têxtil	31/03/2008
Arco Têxteis	E34	Galicia se convierte en el trampolín del textil portugués hacia Europa	La Voz de Galicia	27/04/2007
		Em frente ao futuro	Portugal Têxtil	15/03/2004
		Ditadores de Moda (parte I)	Portugal Têxtil	28/06/2004

Documentos				
Empresa		Documento		
Designação	Código	Título	Fonte	Data
Arco Têxteis	E34	Arco Têxteis	Portugal Têxtil	13/11/2001
		ARCOtinto já disponibiliza 30% da sua capacidade	Portugal Têxtil	17/04/2003
		Arco Têxteis – Êxito e progresso made in Portugal	Blog de Sequeirô	20/12/2006
		Uma década a fio	Jornal Têxtil	09/2002
		«Inovação é um processo»	Portugal Têxtil	01/08/2001
		ARCOfio aumenta em 30% a capacidade	Portugal Têxtil	21/10/2002
B. Sousa Dias	E47	Devilla Home SPA arrasa	Portugal Têxtil	10/05/2007
		Home, sweet Home - Parte 2	Portugal Têxtil	24/04/2007
		Home, sweet Home - Parte 1	Portugal Têxtil	19/04/2007
Babex	E25	Geração Benfica	Portugal Têxtil	30/01/2006
Baptista & Soares	E12	Modelos de cooperação nas indústrias têxteis e do vestuário	Cenestap	06/2000
		"O sector têxtil tem futuro em Portugal"	Jornal Castelo de Lanhoso	26/05/2007
Comdipunt	E04	Friday's Project, de provedor de Inditex a rival de Bershka	Expansión.com	27/08/2008
		Inditex sorprende a los mercados al cerrar Often por los malos resultados	La Voz de Galicia	11/09/2006
		Friday's Project, una firma que cumple un año en octubre y que está en plena expansión	La Voz de Galicia	11/09/2006
F.Moda	E14	Atualização de dados da Declaração Ambiental	F.Moda	2005
Gierlings Velpor	E15	«Têxteis técnicos já têm muito potencial»	Portugal Têxtil	21/12/2006
		Ditadores de Moda (parte I)	Portugal Têxtil	28/06/2004
Grupo Inditex	E01	Inditex reúne tropas	Portugal Têxtil	14/03/2007
		Dossier de Prensa	Inditex	01/02/2007
		Dez mil empregos estão ameaçados	Correio da Manhã	2007-03-10
Impetus	E30	Grandes empresas de Barcelos - Impetus: um grupo que cresceu apostando na marca e na inovação	Jornal de Barcelos	01/11/2006
		Impetus investe na Logística	Portugal Textil	25/11/2005
		Impetus anuncia a Primavera-Verão 2006	Portugal Têxtil	11/10/2005
		Underwear sub-14	Portugal Têxtil	02/03/2005
		Ímpetos amorosos	Portugal Têxtil	14/02/2005
		Novo universo Impetus	Portugal Têxtil	12/10/2004
		Impetus aposta na tecnologia seamless	Portugal Textil	12/03/2003
		Impetus no mercado asiático	Portugal Textil	17/07/2002
		Impetus em Cabo Verde	Portugal Têxtil	31/01/2000
		Impetus sucesso em acção	DN Online	27/12/2004
		Impetus: uma marca para o consumidor moderno	IAPMEI - Revista	09/2004
		Impetus – Creativity, Technology, Quick Response	Impetus	2004
		Estudo de caso: "Estratégia de internacionalização e vantagens competitivas da Impetus"	Universidade do Minho (EEG)	-
JMA Felpos	E64	Fábrica têxtil soma prejuízos e dispensa 300 trabalhadores	Jornal de Notícias	19/05/2007
		Incêndio industrial provoca nove feridos	Diário de Notícias	27/03/2007
		Uma década a fio - I	Portugal Têxtil	30/06/2003
LMA	E65	Como entrar nos TT – Parte 3	Jornal Têxtil	22/06/2007
		Sob o signo da inovação	Portugal Têxtil	06/03/2007
		Première Vision Pluriel cresceu	Portugal Têxtil	10/03/2006
		«Temos que estar na China»	Jornal Têxtil	04/11/2005
		Pellisaquae	Jornal Têxtil	12/10/2005
		LMA sem fronteiras	Jornal Têxtil	22/08/2005
		Conforto eterno	Jornal Têxtil	17/06/2005
		A moda dos tecidos “inteligentes”	Jornal Têxtil	20/04/2005
		Avantex 2005: Vestuário inteligente na vanguarda	Jornal Têxtil	08/04/2005
		Alitecno em foco	Jornal Têxtil	15/02/2005
		Muitas novidades na Intertextile Shangai	Jornal Têxtil	18/11/2004
		Mais dois golos portugueses no Euro 2004	Jornal Têxtil	28/05/2004
LMA cresce e diversifica	Jornal Têxtil	11/12/2002		

<b>Documentos</b>				
<b>Empresa</b>		<b>Documento</b>		
<b>Designação</b>	<b>Código</b>	<b>Título</b>	<b>Fonte</b>	<b>Data</b>
Micropolis	E58	Micropolis: Inovação constante no mundo das microcápsulas	IAPMEI (revista)	11/2004 (n.º 6)
		O que aconteceu em Atlanta?	Portugal Têxtil	13/04/2006
		Microcápsulas são o Futuro	Portugal Têxtil	23/09/2005
Moda 21	E41	Declaração Ambiental	Moda 21	2004
Natura Pura	E24	Natura Pura é certificada pelo Rótulo Ecológico Europeu "Apenas matérias-primas 100% naturais"	Revista da AIM	2005 (n.º 20)
		Empresa bracarense é pioneira no negócio dos "eco-têxteis"	Correio do Minho	26/12/2002
		Naturapura concilia verde com negócio	Portugal Têxtil	-
Sidónios Malhas	E45	Nem me percebo da concorrência»	Portugal Têxtil	27/03/2006
		Cinta maravilhosa	Jornal Têxtil	23/12/2004
Sorema	E32	Home, sweet Home - Parte 2	Portugal Têxtil	24/04/2007
Têxtil Tearfil	E27	Tearfil revoluciona a fiação	Portugal Têxtil	01/03/2007
		«45 anos de facilidades e 5 anos de loucura»	Portugal Têxtil	14/03/2006
		Pacific Resources lança Dri-release na Ásia	Portugal Têxtil	05/12/2005
		Be Happy com Tearfil	Portugal Têxtil	20/10/2005
		Be Happy une ITV	Portugal Têxtil	28/09/2005
		Tearfil adere ao algodão "equitativo"	Portugal Têxtil	15/09/2005
		Viloft e Seacell são as novas apostas da Tearfil	Portugal Têxtil	14/04/2005
		Tearfil e o fio espacial	Portugal Têxtil	12/11/2004
		Hoje, Tearfil celebra a inovação	Portugal Têxtil	30/09/2004
		Tearfil e António de Almeida & Filhos fundem-se	Portugal Têxtil	06/09/2004
		Tearfil em exclusividade	Portugal Têxtil	11/05/2004
		Tearfil/Lenzing reincidentem com "Be Happy 2"	Portugal Têxtil	10/10/2003
		Be Happy 2	Portugal Têxtil	30/06/2003
		Tearfil privilegia a I&D em fios técnicos	Portugal Têxtil	16/07/2003
		Uma década a fio - I	Portugal Têxtil	30/06/2003
		Tearfil e Lenzing lançam novas misturas de fibras	Portugal Têxtil	21/06/2002
Tearfil em exposição	Portugal Têxtil	13/05/2002		
Vamaltex	E20	Na cama com Siza Vieira	Público	17/06/2007
		O regresso da Macal	Portugal Têxtil	13/02/2007

Fonte: Autor

### Apêndice III – Caso no fornecimento de vestuário

As tabelas expostas neste Apêndice, complementam a informação apresentada no Capítulo 9.

A tabela seguinte apresenta a descrição dos relacionamentos diádicos do caso de estudo, especificando as actividades inter-organizacionais associadas a cada díade.

Descrição dos relacionamentos diádicos	
Díade	Actividades inter-organizacionais
E01/E04	A Comdipunt (E04) fornece a quase totalidade da sua produção a diferentes marcas (Zara, Bershka, Stradivarius, Oysho) do Grupo Inditex (E01), por intermédio da sede localizada em Barcelona. Existe um contacto directo entre a área comercial da sede e as diversas marcas do Grupo Inditex, sendo as encomendas reencaminhadas para um dos diversos pontos da Comdipunt. A Comdipunt é considerada um dos principais fornecedores do Grupo Inditex.
E01/E12	A Baptista & Soares (E12) trabalha directamente com o Grupo Inditex (E01) em marcas como a Massimo Dutti, Zara Collection e Zara Woman. A empresa (E12) realiza encomendas e apresenta desenvolvimentos, contribuindo para tal o seu gabinete de concepção de que dispõe em Barcelona. No âmbito dos desenvolvimentos apresentados, a empresa apresenta: estampados, bordados, matérias-primas, acabamentos, costura, procurando ser uma mais valia para o cliente. Ao nível do Grupo Inditex (Massimo Dutti e Zara), o relacionamento passa fundamentalmente pela venda de desenvolvimentos próprios, devido às restrições associadas com o preço praticado pelas marcas. O Grupo Inditex ocupa cerca de 30% da capacidade de produção da empresa, sendo que cerca de 23% correspondem à Massimo Dutti e cerca de 7% correspondem à Zara (relativamente ao ano 2007). À medida que a empresa (E12) se especializa em produtos de segmento mais elevado, distanciou-se da concorrência tradicional baseada no factor preço que caracteriza clientes como a marca Zara.
E01/E13	A Ramiro & Carvalho (E13) trabalha com o Grupo Inditex (E01) em marcas como: Bershka, Massimo Dutti criança, Zara e Pull and Bear. A empresa trabalha directamente com o grupo como fornecedor, recebendo directamente a informação e sendo responsável por todas as operações de produção do produto. Existe uma forte pressão exercida ao nível dos preços e dos prazos de entrega. A empresa desenvolve soluções tecnológicas (incorporando a componente design) na tinturaria e estamperia, as quais são apresentadas ao Grupo Inditex.
E01/E14	A FModa (E14) exporta cerca de 50% da sua produção para o Grupo Inditex (E01). A empresa realiza a prospecção do mercado, apresenta colecções e adapta artigos às exigências do cliente, sendo esta proposta de produtos ao cliente considerada como uma mais valia. Para além da apresentação de novas propostas, a empresa também actua ao nível da satisfação de encomendas do próprio Grupo Inditex, as quais são colocadas a diversos fornecedores, sendo realizada uma licitação da respectiva encomenda (estando neste caso mais sujeita à pressão de prazos de entrega e preços). As encomendas colocadas já são feitas com base nos sortimentos a enviar para as lojas da respectiva marca, sendo este um custo que o Grupo Inditex deixou de ter. existe também aparentemente uma tendência para passar parte da responsabilidade do design para as empresas subcontratadas. Devido à necessidade de cortar nos preços apresentados às marcas do Grupo Inditex, existem situações em que a margem de lucro da empresa fica comprometida. No entanto, a empresa procura noutras encomendas recuperar a margem perdida.
E01/E15	A Gierlings Velpor (E15) fornece tecido veludo a marcas e a empresas subcontratadas do Grupo Inditex (E01), fundamentalmente à Zara, o qual é incorporado nas peças de vestuário. A empresa estabelece um contrato de fornecimento anual no âmbito do qual são realizadas entregas mensais com benefícios em termos de preços caso mantenha as entregas constantes, podendo ser realizadas entregas esporádicas mediante a perda dos benefícios no preço de

<b>Descrição dos relacionamentos diádicos</b>	
<b>Díade</b>	<b>Actividades inter-organizacionais</b>
	<p>compra do produto. A empresa atenua desta forma os efeitos da sazonalidade na ocupação da sua capacidade de produção.</p> <p>No âmbito deste relacionamento são desenvolvidos produtos em conjunto e são estabelecidos acordos de exclusividade com a Zara, no âmbito dos quais os produtos desenvolvidos não podem ser comercializados para terceiros durante um período determinado (normalmente de um ou dois anos).</p>
E02/E05	<p>A relação com a Gico (E05) vem desde o início da Luís Andrade (E02) e deriva do vínculo laboral de cinco anos. A Luís Andrade (E02) subcontrata o serviço de tingimento e acabamento de malhas na Gico (E05), em função dos tipos de malha em causa. O relacionamento existe desde a abertura da empresa (E02) e resulta de um conhecimento pessoal prévio.</p> <p>Existem situações em que se verifica uma partilha de informação sobre clientes e condições de encomenda, de forma a gerar o consenso necessário para garantir a respectiva adjudicação, chegando a ser negociada a redução de margens de lucro com o objectivo de chegar a um consenso. Esta partilha de informação pode chegar a envolver uma terceira parte na figura de produtos de malha, que participa na discussão e no objectivo de chegar a um consenso em relação aos preços a praticar esta perspectiva fundamenta o referido pela empresa de que "hoje em dia negocia-se encomenda a encomenda".</p>
E04/E05	<p>A Gico (E05) é uma empresa fornecedora de serviço de tinturaria para a Comdipunt (E04), mas não foi identificada a existência de um relacionamento mais aprofundado entre as duas empresas. Existem preços pré-estabelecidos por parte da Comdipunt para o serviço de tinturaria, os quais variam em função de requisitos adicionais associados ao produto</p>
E05/E09	<p>A relação entre a Gico (E05) e a Miguel Oliveira (E09), tem por base o fornecimento de produtos químicos por parte da segunda, os quais são fundamentais para o desenvolvimento da actividade da segunda. As duas empresas apresentam estruturas hierárquicas distintas, pois enquanto a Miguel Oliveira (E09) apresenta uma estrutura formal acentuada, a Gico (05) opera a um nível mais directo e informal, por conseguinte, as suas chefias lidam directamente com responsáveis comerciais do fornecedor, os quais assumem uma posição mais pessoal dos clientes, do que as chefias superiores (i.e., responsável pela área comercial), que revelam uma visão mais abstracta e abrangente do mercado.</p>
E12/E16	<p>A relação entre a Baptista &amp; Soares (E12) e a Céu Silva Confecções (E16) tem por base a subcontratação do serviço de confecção, fundamentalmente dos clientes: Massimo Dutti e Fat Face. Existe no âmbito deste relacionamento um reconhecimento claro e evidente do trabalho e do esforço desenvolvido pela empresa (E16), que em 2003 estabeleceu o primeiro contacto com a Baptista &amp; Soares.</p> <p>Existe uma atitude de apoio por parte da Baptista &amp; Soares em relação à Céu Silva Confecções, existindo compreensão e apoio da parte destes. Existe partilha e troca de informação sobre meios de produção e métodos de fabrico, bem como apoio ao nível do desenvolvimento dos recursos humanos.</p>
E12/E41	<p>A Moda 21 (E41) é uma empresa fornecedora da Baptista &amp; Soares (E12) ao nível do processo de tinturaria e acabamento, sendo uma das empresas resultantes do projecto Lanhoso Invest (PR1.01). A Baptista &amp; Soares detém um terço do capital da Moda 21.</p>
E13/E16	<p>A empresa Céu Silva Confecções (E16) é subcontratada da Ramiro &amp; Carvalho (E13) para as actividades de confecção, realizando trabalhos para marcas como Bershka e Zara, ambas pertencentes ao Grupo Inditex (E01). O relacionamento surgiu em 1999 e, desde essa data, a Céu Silva Confecções trabalhou de forma intermitente em regime de exclusividade com a Ramiro &amp; Carvalho. Devido ao controlo exercido e ao esmagamento das margens, a empresa optou por procurar outro cliente, de forma a diminuir a pressão exercida. O trabalho é actualmente dividido com a Baptista &amp; Soares (E12), existindo acordos estabelecidos em situações pontuais de forma a identificar quem realizará a produção. Desta forma a Céu Silva Confecções eliminou a dependência e o controlo exercido pela Ramiro &amp; Carvalho.</p>

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

A tabela seguinte apresenta a descrição da rede de relacionamentos de cada empresa considerada no caso de estudo.

<b>Descrição da rede de relacionamentos</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Descrição da rede de relacionamentos</b>
E01	<p>O Grupo Inditex ocupa a posição mais a jusante na rede de relacionamentos, servindo como ponto de partida para o estabelecimento dos relacionamentos directos e indirectos que compõem a rede de relacionamentos. A rede de relacionamentos do Grupo Inditex é extremamente vasta, sendo efectivamente internacional ao nível de fornecedores e pontos de venda.</p> <p>No que se refere à rede de relacionamentos estabelecida em Portugal, os relacionamentos são estabelecidos, construídos e geridos de forma independente pelas diversas marcas do grupo espanhol.</p>
E02	<p>A Luís Andrade realiza, na generalidade dos casos, as seguintes actividades: importa o fio, envia-o para tricotar, recepciona a malha tricotada no seu armazém, de onde é expedida para as tinturarias, recepciona no armazém a malha tingida e acabada, sendo esta malha vendida ao cliente final em rolo, e pronta para ser cortada e confeccionada.</p> <p>A empresa funciona como intermediário, fornecendo empresas de confecção que assim deixam de realizar as operações de produção e acabamento da malha, evitando eventuais problemas que possam advir desta rede de fornecimento. Com base nas encomendas e nos desenvolvimentos que para essas encomendas realiza, a empresa acaba por beneficiar da sua posição como intermediário e passar esses desenvolvimentos para outros dos seus clientes.</p> <p>No âmbito da rede de fornecimento do Grupo Inditex (E01), a empresa fornece confecções, localizadas em Portugal e na Galiza, que trabalham directamente para marcas do grupo, como a Zara.</p> <p>A empresa desenvolveu relacionamentos de cooperação com um produtor de malha (Malhas Carregal) e três empresas de tinturaria e acabamentos, das quais o fornecedor E05 é o principal parceiro. A empresa participa em parceria no planeamento da produção e no aprovisionamento de recursos das Malhas Carregal (que trabalha em regime de quase exclusividade com E02), e em conjunto com o fornecedor E05 as encomendas são analisadas e as margens de lucro são discutidas antes da aceitação das encomendas. As três empresas também desenvolvem novos produtos em conjunto.</p>
E04	<p>A rede de relacionamentos da Comdipunt foi construída com base no objectivo de satisfazer as necessidades do Grupo Inditex, o principal cliente da empresa, existindo um esforço para que esta estrutura esteja preparada para responder aos requisitos de preço e prazos de entrega do cliente, em sintonia com as directrizes da sede da empresa. Estes requisitos levam a que a empresa procure assegurar a resposta rápida ao longo da rede de fornecimento de que é responsável, desde malhas (assegurando “stocks” permanentes de quantidades mínimas), tinturarias (assegurando capacidade de resposta com prioridade e capacidade junto de determinados parceiros) e confecções (possuindo uma rede com cerca de 400 fornecedores).</p>
E05	<p>A Gico funciona fundamentalmente como empresa subcontratada de serviço de tinturaria e acabamento. Do lado dos fornecedores trabalha com empresas fornecedoras de corantes e produtos químicos. No produto fornecido houve uma evolução no sentido de artigos mais finos, com maior qualidade e com maior valor acrescentado. O estreitar dos prazos de encomenda originou dificuldades no planeamento das encomendas da empresa, o que a levou a aumentar a qualidade e a capacidade de produção, estando também mais “competitiva” em termos de preços.</p> <p>A empresa trabalha praticamente em exclusivo para o mercado nacional e a rede de relacionamentos é caracterizada como sendo de base fundamentalmente pessoal e com relacionamentos de há longa data (os clientes mais recentes têm cerca de 4 anos).</p>
E09	<p>A Miguel Oliveira é uma empresa fornecedora de produtos químicos e auxiliares, sendo a sua rede de relacionadas caracterizada por relações a jusante onde procurou reforçar a relação com o cliente e reduzir custos através da opção de vendedores técnicos, capazes de resolver problemas e colocar soluções junto do cliente. Os vendedores são fundamentalmente os elos de ligação entre a rede de relacionamentos e a empresa.</p> <p>A empresa reage em função das alterações que a rede de relacionamentos experimenta, adaptando a sua oferta a essas mesmas alterações. A este nível registou-se uma diminuição nas quantidades oferecidas e uma orientação por produtos com maior valor acrescentado</p>
E12	<p>No âmbito das suas actividades a Baptista &amp; Soares privilegia a montante o desenvolvimento de soluções participadas, desenvolvidas em conjunto com outras empresas com as quais possui diversas estruturas deste género. No âmbito destas unidades desenvolvidas a montante, a empresa e os sócios dispõem de uma quota de 60% da produção da tinturaria na Moda 21 (E41)</p>

<b>Descrição da rede de relacionamentos</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Descrição da rede de relacionamentos</b>
	<p>e da tricotagem de malhas (11 Malhas). Existe uma tendência para que essa rede de relacionamentos permita criar a capacidade de resposta necessária na empresa para responder ao mercado de forma rápida, eficiente e flexível, assim como permitir alavancar o desenvolvimento do produto da empresa no sentido de maior valor acrescentado.</p> <p>A jusante a Baptista &amp; Soares privilegia o contacto directo com os clientes e procura ser capaz de oferecer uma vantagem efectiva, respondendo não apenas à necessidade dos requisitos de preços e prazos de entrega, mas também no desenvolvimento do produto. Com este objectivo, a empresa procura criar mais valias para o cliente, a partir da estrutura desenvolvida a montante.</p>
E13	<p>A empresa Ramiro &amp; Carvalho gere relacionamentos com diversas empresas de confecção subcontratadas, ocupando uma posição de intermediário entre estes relacionamentos. A empresa coordena e partilha soluções encontradas por outras empresas, com o objectivo de promover a realização do trabalho no que respeita a rapidez e qualidade.</p> <p>A empresa E13 expandiu as suas actividades através do estabelecimento de outras unidades capazes de concretizar todos os processos intermediários antes das operações de confecção. Esta opção foi tomada com o objectivo de garantir a capacidade de resposta que o cliente necessita. A montante e considerando as operações de tinturaria e estamparia, a empresa trabalha fundamentalmente com outras empresas detidas por sócios, nomeadamente: uma tinturaria (Gravotêxtil) e duas estamparias (Davitex e outra), sendo realizados desenvolvimentos de produto e de processos nessas unidades. Estas unidades não trabalham em exclusivo para a empresa.</p>
E14	<p>Considerando os relacionamentos a montante, a FModa possui relacionamentos de longa data com empresas de tricotagem e tinturaria, os quais são aparentemente estáveis. Ainda a montante a empresa relaciona-se com diversas empresas de confecção, sendo estes relacionamentos aparentemente mais voláteis. A FModa possui sócios comuns com uma confecção, a qual garante parte das necessidades da empresa.</p> <p>Ao nível dos fornecedores de malha, a FModa dividiu-os de acordo com a aptidão para produzir determinado tipo de produtos, pelo que quando chega a encomenda do cliente as ordens de encomenda ao fornecedor são colocadas em função da especialização do mesmo. Com o objectivo de diminuir os prazos de entrega, a empresa mantém “stocks” nos fornecedores de malha, permitindo assim que as encomendas sejam rapidamente encaminhadas para a tinturaria. A empresa considera possuir um peso significativo em relação aos produtores de malha, posição que é utilizada para procurar beneficiar de prioridade junto desses fornecedores.</p> <p>A empresa possui cerca de seis fornecedores considerados fixos, onde possui prioridade de resposta, resultado da quota elevada que possui na facturação desses mesmos fornecedores.</p> <p>A necessidade de responder em prazos de entrega curtos, levou a empresa a alargar o número de confecções com que trabalha (em 2007 a empresa contava com cerca de 50 confecções), com o aumento desse número, os custos e a complexidade de transporte aumentaram para a empresa o que a levou a determinar que cada confecção seja responsável pelo transporte dos produtos que confecciona, o que aumentou o esforço das confecções.</p> <p>Nos relacionamentos a montante a empresa privilegia o mercado em detrimento do desenvolvimento inter-organizacional. Por exemplo, ao nível do desenvolvimento de um novo produto, a empresa procura no mercado um fornecedor estabelecido, em vez de procurar desenvolver uma solução com fornecedores mais antigos.</p> <p>O Grupo Inditex passou recentemente a exigir que sejam realizados os sortidos à saída do fornecedor, responsabilidade que veio colocar novas exigências à FModa, que por seu turno passou da subcontratação do processo de confecção, para a subcontratação do transporte e da embalagem, ficando a Fmoda responsável por organizar os sortidos e enviá-los para o Grupo Inditex.</p> <p>A responsabilidade dos relacionamentos a jusante está directamente ligada à gerência, que é responsável pelo contacto, apresentação de propostas, desenvolvimento e negociação junto do Grupo Inditex. A relação com o Grupo Inditex dita de certa forma a maneira como a FModa gere a sua rede de relacionamentos e é uma fonte de exigência e de pressão para a rede de fornecimento da empresa.</p>
E15	<p>A Gierlings Velpor trabalha com fornecedores de fios e produtos químicos a montante, e a jusante com clientes industriais, que transformam o produto ou o incorporam no seu produto final. Ao nível do fornecimento de fio, a empresa privilegia os fornecedores europeus por</p>

<b>Descrição da rede de relacionamentos</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Descrição da rede de relacionamentos</b>
	<p>motivos de qualidade do produto e estabelece acordos de exclusividade. Existem requisitos exigentes com o produto, devido a ser um produto de elevada sensibilidade (na área de aplicação no vestuário) e de aplicações com exigência de qualidade. Sendo uma empresa de carácter vertical, a Gierlings Velpor incorpora a quase totalidade dos processos de produção, no entanto trabalha com um fornecedor de serviço de tinturaria a longo prazo (Estamparia Adalberto), sendo este fornecedor especializado no fornecimento de determinado serviço específico.</p> <p>Ao nível de clientes a empresa possui cerca de seis a dez clientes de grande dimensão (mais de 100.000 metros por ano), entre os quais se encontra o Grupo Inditex (E01), e cerca de 2.000 clientes mais pequenos (100 a 300 metros por ano em média). A empresa estabelece contratos de fornecimento com os clientes de grande dimensão privilegiando a redução no preço em função de quantidades de encomenda e regularidade de entrega da mesma encomenda. Existem ainda contratos de exclusividade no desenvolvimento do produto (ex.: produtos desenvolvidos em conjunto com marcas do Grupo Inditex, como a Zara) e no fornecimento para determinada área geográfica.</p> <p>A reestruturação da empresa no sentido da diversificação das gamas de produtos veio originar a necessidade de alterar a rede de relacionamentos e de criar novos relacionamentos a jusante. Esta diversificação (iniciada em 2001 com a gama de artigos de decoração, e seguida em 2006 pelos têxteis técnicos) veio atenuar o efeito da sazonalidade que se verificava de forma acentuada quando a empresa estava muito vocacionada para o fornecimento do sector de vestuário.</p>
E16	<p>A Céu Silva Confecções encontra-se na posição quase extrema da rede de fornecimento de vestuário, trabalhando actualmente com dois clientes: Baptista &amp; Soares (E12) e Ramiro &amp; Carvalho (E13). A empresa recorre à subcontratação de serviços de acabamento de peças. Nesta posição existe uma grande tendência para estar sujeito à pressão exercida pelos clientes em relação aos preços e prazos de entrega.</p> <p>A empresa E16 recebe com a ordem de encomenda (especificando as quantidades e os prazos) as peças cortadas provenientes do cliente, cose as peças, realiza o acabamentos do vestuário e entregas as peças acabadas. Com o objectivo de diminuir a sua dependência, E16 trabalha actualmente com dois clientes: E12 e E13.</p>
E41	<p>A Moda 21 é uma empresa de tinturaria e acabamentos têxteis detida na íntegra pelas empresas Baptista &amp; Soares (E12), Belisotex e Carvitex, desde 2003. Os três sócios da empresa possuem uma produção cativa de 60% da capacidade total, ficando os restantes 40% destinados a outras empresas clientes, o que restringe o alargamento a jusante da rede de relacionamentos.</p>

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

A tabela seguinte apresenta a descrição das iniciativas de cooperação identificadas no caso de estudo, especificando para cada empresa as iniciativas desenvolvidas, os resultados das iniciativas, as iniciativas potenciais e a perspectiva da evolução da cooperação inter-organizacional.

<b>Iniciativas de cooperação identificadas</b>				
<b>Emp.</b>	<b>Evol.</b>	<b>Iniciativas desenvolvidas</b>	<b>Resultados das iniciativas</b>	<b>Iniciativas potenciais</b>
E02	-	<p>Fornecedor de malhas a trabalhar em exclusivo com a empresa.</p> <p>Discussão de margens e afins entre os diversos</p>	<p>Através de iniciativas de diálogo com os demais intervenientes, a empresa consegue chegar a um consenso com os fornecedores</p>	n.d.



<b>Iniciativas de cooperação identificadas</b>				
<b>Emp.</b>	<b>Evol.</b>	<b>Iniciativas desenvolvidas</b>	<b>Resultados das iniciativas</b>	<b>Iniciativas potenciais</b>
		intervenientes de forma chegar a um consenso sobre margens e ganhos de forma a satisfazer a necessidade de um cliente da empresa.	que lhe permite satisfazer os requisitos do cliente.	
E04	+	Esforço no sentido de dar prioridade aos fornecedores que estão mais dependentes da empresa, ou que possuem uma maior percentagem de recursos alocados ao fornecimento das necessidades da Comdipunt. Disponibilidade de recursos, por exemplo, no transporte (a Comdipunt queria entregar naquele dia e o fornecedor não possuía serviço de transporte, pelo que pediu apoio e a Comdipunt alugou o serviço por sua conta e enviou ao fornecedor para fazer a recolha da mercadoria). Na medida em que a confecção é responsável pelo transporte, a empresa procura atribuir determinadas encomendas a confecções mais próximas, de forma a evitar deslocações demasiado extensas, evitando assim custos acrescidos. Em alturas pontuais atribui modelos mais fáceis a determinada confecção, como resultado de pedido para tal.	Estabilidade e segurança na rede de relacionamentos como resultado de parcerias em áreas chave como a tinturaria onde existe uma maior solidez no relacionamento e na capacidade de fornecimento. Alguns fornecedores investiram na aquisição de equipamento de produção com base nas expectativas de encomendas por parte da Comdipunt.	n.d.
E05	n.d.	Discussão de problemas em conjunto, com o objectivo de tentar encontrar soluções conjuntas para problemas ou dificuldades individuais (estas questões são abordadas com outras empresas, mesmo concorrentes directos).	Apoio para a resolução de problemas da empresa. Os resultados são considerados como “sempre positivos”.	n.d.
E09	n.d.	n.d.	n.d.	Participar em iniciativas onde se encontram outras empresas, como colóquios, formação, etc. Fomentar a participação em fóruns de discussão.
E12	n.d.	Disponibilidade para dispensar recursos da empresa (ex.: meios de transporte) em benefício mútuo e benefício de terceiros.	A capacidade da empresa para possuir ou partilhar diversas unidades de negócio, permite-lhe apresentar desenvolvimentos e sugestões	n.d.

<b>Iniciativas de cooperação identificadas</b>				
<b>Emp.</b>	<b>Evol.</b>	<b>Iniciativas desenvolvidas</b>	<b>Resultados das iniciativas</b>	<b>Iniciativas potenciais</b>
		<p>Desenvolvimento de empresas em conjunto com outros actores (PR1.01). Apoio ao desenvolvimento dos fornecedores da empresa (ex.: formação e aconselhamento na organização da produção).</p>	<p>para o desenvolvimento do produto em diversas áreas, permitindo coordenar desenvolvimentos em diversas áreas. Permite aceder e adquirir materiais a preços e com condições mais competitivas do que a generalidade das empresas. Redução nos custos fixos da empresa (resultado da diminuição de necessidade de recursos humanos). Maior focalização dos recursos humanos da empresa nas actividades que acrescentam maior valor resultado da menor dispersão em actividades que foram agora subcontratadas (ex.: deixou de haver a necessidade de realizar as compras, atender fornecedores, analisar ofertas, etc.). Capacidade de em conjunto desenvolver negócios que em separado seria impossível (ex.: instalação de uma linha de produção em Marrocos). Permite à empresa avaliar melhor a sua posição competitiva em relação a outras empresas, na medida em que existe uma maior interacção com outras empresas do sector. Maior interacção da qual resultam novas ideias, novas iniciativas e perspectivas, e que contribuem para o desenvolvimento da empresa. Permite abranger uma mais vasta gama de mercados e satisfazer mais encomendas, com base nas diversas estruturas que foram montadas no âmbito das parcerias. Aumento do peso negocial da empresa (com reflexos nos preços e prazos de entrega) e da capacidade de resposta. Acesso a uma mais vasta abrangência de produtos para importar em quantidades.</p>	

<b>Iniciativas de cooperação identificadas</b>				
<b>Emp.</b>	<b>Evol.</b>	<b>Iniciativas desenvolvidas</b>	<b>Resultados das iniciativas</b>	<b>Iniciativas potenciais</b>
E13	-	Situações esporádicas em que é necessário ajudar outra empresa, mesmo concorrente (ex.: atrasar um transporte destinado ao mesmo cliente em sintonia com outra empresa, de forma a permitir corroborar as causas do atraso). Apresentação de sugestões por parte dos fornecedores de malha no desenvolvimento das malhas ou de possíveis acabamentos para as mesmas.	A empresa beneficia de contributos de outros actores ao nível do desenvolvimento do produto nas malhas e de sugestões para desenvolver o produto ou acabamentos para o mesmo.	Melhorar a forma como as empresas trabalham umas com as outras, ao nível dos relacionamentos entre clientes e fornecedores. Fomentar o diálogo entre as empresas.
E14	n.d.	Considerando as exigências colocadas aos fornecedores, existe uma atitude de tentar compensar os fornecedores em relação aos esforços que lhes são exigidos.	n.d.	n.d.
E15	-	Partilha de conhecimento com o cliente no desenvolvimento do produto, sobre o mercado e sobre abordagem ao mercado. Desenvolvimento de fio específico para determinada aplicação da empresa. Relação de parceria no fornecimento de determinado produto, no âmbito da qual o fornecedor adquiriu determinado equipamento específico e investiu capital próprio para garantir o serviço à empresa (os equipamentos foram adquiridos para responder ao padrão de qualidade exigido pela empresa).	Maior e melhores contributos para o desenvolvimento do produto. Maior empenho no desenvolvimento do processo fornecido, ou por parte do fornecedor; Promove a melhoria do serviço fornecido pela empresa (ex.: caso das questões de embalagem).	n.d.
E16	n.d.	Disponibilidade para dispensar recursos da empresa (ex.: meios de transporte) em benefício mútuo e benefício de terceiros. Participação e envolvimento no desenvolvimento da empresa (ex.: caso do cliente que procura beneficiar o desenvolvimento de um seu fornecedor). Partilha de informação com outras empresas que trabalham na mesma área; Participação, desenvolvimento e fomento de encontrar	Conhecimento de soluções e de informação para resolver problemas associados com a produção do produto, eliminando perdas de tempo e melhorando os prazos de entrega. Melhor capacidade de resolução de disputas com clientes. Maior autonomia no controlo da actividade e das operações próprias. Melhoria na rentabilidade e no aproveitamento dos recursos da empresa, como resultado	Aumentar a capacidade de diálogo e diminuir a pressão exercida por parte dos clientes sobre as empresas fornecedoras.

<b>Iniciativas de cooperação identificadas</b>				
<b>Emp.</b>	<b>Evol.</b>	<b>Iniciativas desenvolvidas</b>	<b>Resultados das iniciativas</b>	<b>Iniciativas potenciais</b>
		soluções conjuntas (estímulo do espírito de participação e gosto no encontrar soluções ou no desafio de melhorar a forma como se trabalha). Possibilitar o acesso a outras empresas para tentar verificar eventuais soluções para problemas sentidos e da mesma forma o recíproco, ou seja, permitir o acesso à empresa de outras confecções que estão a sentir problemas na realização de determinado trabalho.	de partilha de soluções de organização com o cliente (E12). Fomento da auto-estima da empresa em resolver questões (resultado do apoio do cliente E12) o que levou a empresa a adoptar uma posição de maior autonomia.	
E41	n.d.	Partilha de informação, discussão de soluções para problemas e contributos para o desenvolvimento do serviço e do produto, com os fornecedores de corantes e produtos químicos e auxiliares.	Obtenção e actualização de informação sobre produtos e obtenção de contributos para a resolução de problemas.	Parcerias para colmatar a sazonalidade da procura.

Legenda: Emp.: empresa; Evol.: percepção sobre a evolução da cooperação ;+ : evolução positiva; - : não existe uma evolução positiva; +/- : evidência dúvida sobre qual a classificação a atribuir; n.d. : não determinado

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

A tabela seguinte identifica os incentivos ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação. Esta tabela tem correspondência com a Tabela 9.13 (p. 184) que se encontra no corpo da tese. A tabela apresentada no corpo da tese corresponde a uma agregação das variáveis apresentadas nesta tabela. A agregação é apresentada com base na seguinte lógica: todas as variáveis que se encontram em linhas com fundo cinzento, foram agregadas na variável colocada na linha com fundo branco imediatamente anterior. Esta lógica de representação é aplicada ao longo dos apêndices.

Incentivos ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação										
Incentivos	Empresas									
	E02	E04	E05	E09	E12	E13	E14	E15	E16	E41
Confiança entre os actores	●			●	●		●			●
Repartição equitativa das vantagens e dos benefícios associados com a iniciativa de cooperação, por todas as pessoas que participam na iniciativa.					●					
Confiança, traduzida em capacidade de resposta às necessidades da empresa, o que implica alguma dedicação de recursos para responder de forma rápida e precisa.							●			
Capacidade de diálogo, entendimento e reconhecimento	●		●						●	
Reconhecimento e valorização do trabalho realizado									●	
Existência de uma atitude de atenção e empatia entre as pessoas									●	
Existência de mais e melhores contactos (eventualmente também informais) e entendimento entre as pessoas que fazem parte da rede de relacionamentos. Capacidade e disponibilidade para o diálogo.	●		●						●	
Estar à vontade para abordar problemas e outras questões com empresas com as quais possui relacionamentos			●							
Ausência de resposta adequada ou de soluções alternativas no mercado					●			●		
A falta de confiança ou a resposta inadequada de fornecedores originou ou fomentou a necessidade de encontrar vias alternativas à satisfação das necessidades da empresa.					●					
Necessidade de soluções específicas ao nível de matérias-primas (ex.: fio específico) e serviços (ex.: serviço de tinturaria específico).								●		
Inexistência de alternativas para determinada necessidade da empresa (ex.: realização de um serviço de tinturaria específico).								●		
Necessidade para fazer face à concorrência crescente				●		●				
Necessidade para fazer face à concorrência. Existência de maiores dificuldades na indústria em Portugal				●		●				
Opção que mantém a empresa focalizada nas suas competências chave					●			●		
Opção que mantém a empresa focalizada nas suas competências chave					●			●		
A necessidade de focalizar a empresa no seu "core business", leva a procurar soluções no mercado para as necessidades que não são fulcrais. Vantagens na subcontratação de determinados serviços em empresas especializadas (ex.: estilista que ao ser externa vai colher uma maior quantidade de informação e noções).								●		
Promoção e persistência no esforço conjunto para encontrar soluções			●						●	

Incentivos ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação										
Incentivos	Empresas									
	E02	E04	E05	E09	E12	E13	E14	E15	E16	E41
Persistência e vontade de encontrar soluções entre os elementos que compõem a rede de relacionamentos									●	
Promoção do esforço conjunto para encontrar soluções. Atitude de incentivo à cooperação.			●						●	
Reconhecimento das vantagens da cooperação inter-organizacional	●				●					
Vontade para o desenvolvimento de iniciativas de cooperação inter-organizacional. Reconhecimento da importância da cooperação inter-organizacional e das vantagens a ela associadas.	●				●					
Redução de custos fixos através da subcontratação, ou da repartição de custos por diversos actores					●			●		
Forma de evitar suportar investimentos elevados que se registam numa tinturaria ou numa empresa de tricotagem de malhas.					●					
Necessidade das empresas reduzir os custos fixos, levando a considerar a possibilidade de subcontratar determinados serviços (i.e., outsourcing), para responder às necessidades, motivado pela necessidade de reduzir custos fixos.								●		
Disponibilidade				●						
Existência de regras claras e de uma estrutura organizativa sólida					●					
Existência de regras claras, de uma estrutura organizativa sólida e meios de responder às necessidades de todos. Existência de reuniões periódicas e de diálogo entre os intervenientes.					●					
Necessidade de encontrar resposta a um requisito ou exigência por parte do cliente								●		
Investimento na satisfação das necessidades do cliente.								●		
Exigência por parte do cliente que obriga a empresa a encontrar soluções, que podem implicar o desenvolvimento destas mesmas soluções ao nível inter-organizacional								●		
Proximidade cultural entre os parceiros								●		
Transparência nos negócios desenvolvidos	●									

Legenda: ● : indica que a empresa identificou o incentivo

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

A tabela seguinte identifica as barreiras ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação. Esta tabela tem correspondência com a Tabela 9.14 (p. 185) que se encontra no corpo da tese. A tabela apresentada no corpo da tese corresponde a uma agregação das variáveis apresentadas nesta tabela.

Barreiras ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação										
Barreiras	Empresas									
	E02	E04	E05	E09	E12	E13	E14	E15	E16	E41
Falta de abertura, cultura ou conhecimento sobre o desenvolvimento de iniciativas de cooperação	●			●	●	●			●	●
Falta de conhecimento das pessoas						●				
Falta de cultura no sentido do desenvolvimento de iniciativas de cooperação.					●					
Afastamento entre cliente e fornecedor, ou o afastamento hierárquico									●	
Falta de abertura das pessoas para este tipo de iniciativas	●									
Falta de competências ou de conhecimentos por parte da administração da empresa				●						
Perda ou inexistência (consubstanciada ou apenas intrínseca) de confiança entre os actores	●				●			●	●	
Desconfiança entre as empresas que participam. Perda ou falta de confiança	●				●				●	
Desconfiança associada às pessoas da área mediterrânica								●		
Desconfiança entre as empresas	●									
Não privilegiar uma relação a longo prazo (optando eventualmente por um negócio pontual)		●						●		●
Inexistência de um compromisso para o longo prazo com a empresa		●								
Privilegiar de um negócio em detrimento de uma relação a longo prazo								●		
Elevada agressividade (ex.: traduzida no exercício de poder) resultado da pressão que é exercida a jusante						●			●	
Elevada agressividade resultado das pressões a jusante que são canalizadas para os relacionamentos a montante. Resultado dos prazos de entrega apertados e da variedade de encomendas em carteira.						●				
Exercício de pressão. Exercício de poder sobre a empresa por parte do cliente.									●	
Elevada rivalidade e concorrência que é por vezes desleal						●	●			
Elevada rivalidade entre as empresas, originando que umas tentem sempre passar à frente de outras, recorrendo a métodos indirectos ou sub-reptícios para atingir esse objectivo (ex.: procurar aliciar o cliente)						●				
Elevada concorrência com empresas da mesma área que inibe o desenvolvimento de relacionamentos de cooperação a esse nível							●			
Incapacidade de responder (ou dar prioridade) às necessidades da empresa (ex.: prazos de entrega)		●								
Inexistência de capacidade de resposta para os prazos de entrega da empresa (Comdipunt), não dar prioridade às necessidades da empresa		●								
Evitar a dependência da empresa a vários níveis					●					
Pode originar alguma dependência em determinados níveis, pois as escolhas realizadas já não dependem apenas de uma empresa, mas de várias.					●					

Barreiras ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação										
Barreiras	Empresas									
	E02	E04	E05	E09	E12	E13	E14	E15	E16	E41
Evitar iniciativas que possam levar ou originar perdas de poder, ou o intuito de evitar perder o poder	●									
Falta de dimensão do mercado nacional para pensar o desenvolvimento de parcerias (impede o arranque)			●							
Falta de organização									●	
Falta de reciprocidade nos relacionamentos (ex.: não partilhar informação)									●	
Privilegiar a procura de soluções já existentes no mercado							●			
A empresa considera que consegue obter um custo mais baixo quando encontra no mercado um fornecedor novo para uma necessidade específica, do que quando propõe um novo desenvolvimento a um fornecedor já existente, pois quando um fornecedor realiza um desenvolvimento vai cobrar mais por esse desenvolvimento							●			
Opção pela pesquisa de novos fornecedores, em detrimento de desenvolver novos produtos no seio da rede de relacionamentos. Opção relacionada com tempos de resposta, qualidade do produto fornecido com resultado da experiência.							●			
Privilegiar dos interesses próprios em detrimento de interesses comuns (cultura individualista)								●		
Privilegiar o bem-estar próprio em detrimento do bem-estar geral, privilegiar interesses próprios em detrimento de interesses comuns								●		
Individualismo intrínseco à cultura da população								●		
Proximidade cultural entre os actores								●		
No caso dos relacionamentos internacionais, existem povos com culturas mais próximas da nossa o que facilita o relacionamento e o desenvolvimento de relações inter-organizacionais								●		
Preservar o conhecimento e as competências da empresa										●
Elevada diversificação nas actividades de cooperação					●					
A elevada diversificação de áreas pode constituir uma barreira, o caso da Lanhoso Invest iniciou com 11 empresas que operavam numa grande diversidade de áreas e actualmente ficaram 3 empresas especializadas na indústria têxtil e do vestuário					●					

Legenda: ● : indica que a empresa identificou a barreira

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

A tabela seguinte identifica os factores considerados como promotores da capacidade competitiva das empresas que fazem parte da rede de relacionamentos do fornecimento de vestuário. Cada um dos factores promotores está relacionado com as



empresas que valorizam esse factor e com a unidade de análise associada à concretização desse factor. No âmbito desta análise considera-se que todos os factores identificados influenciam a unidade de análise empresa, razão pela qual esta se considera associada por defeito a todos os factores da tabela.

Factores promotores da capacidade competitiva															
Empresa										Unidade					
E02	E04	E05	E09	E12	E13	E14	E15	E16	E41	Factores promotores			D	R	P
•	•	•		•						Confiança e persistência nos relacionamentos inter-organizacionais	•	•	•		
•	•					•	•			Adaptação e capacidade de resposta dos fornecedores às necessidades e exigências da empresa	•	•			
	•					•				Adaptação e capacidade de resposta dos fornecedores às exigências e necessidades da empresa	•	•			
•	•						•			Acesso privilegiado aos recursos do fornecedor	•				
•										Abertura e confiança na relação com os fornecedores, permitindo chegar a consenso	•				
				•	•	•				Capacidade e competências ao nível do desenvolvimento do produto (design e tecnologia) e apresentação desses desenvolvimentos ao cliente					
				•						Esforço para apresentar novos produtos aos clientes					
•	•					•				Capacidade de resposta em termos de prazos	•	•	•		
•		•		•						Capacidade de resposta em termos de preços	•	•			
•		•		•						Capacidade de fornecer produtos a preços baixos (ex.: caso de E12 com a instalação da unidade em Marrocos)	•	•			
•		•								Capacidade de resposta em termos de volume	•	•			
				•	•	•				Acesso a unidades produtivas, detidas pelos sócios da empresa, que permite complementar, de forma privilegiada, as actividades da empresa (com reflexo na capacidade de resposta)	•	•			
						•				Existência de unidades produtivas adicionais por parte dos sócios da empresa, o que permite complementar a actividade industrial da empresa ao nível da confecção	•	•			
					•					Existência de unidades produtivas adicionais por parte dos sócios da empresa, o que permite complementar a actividade industrial da empresa ao nível da tinturaria e da estamparia	•	•			
				•						Vantagens ao nível da tinturaria que foi desenvolvida em parceria, no âmbito da qual existem preços pré-estabelecidos e permite ainda liberdade para o desenvolvimento de produto e responder às necessidades da empresa	•	•			
						•		•		Produção de grandes séries (ex.: para o Grupo Inditex), o que cobre e compensa os custos associados com o desenvolvimento das peças de vestuário	•				
	•					•				Existência de actividades a jusante, detidas pelos sócios da empresa, que permitem beneficiar e rentabilizar os recursos da empresa	•	•			

Factores promotores da capacidade competitiva															
Empresa										Unidade					
E02	E04	E05	E09	E12	E13	E14	E15	E16	E41	Factores promotores			D	R	P
						•				Existência de actividades a jusante por parte dos sócios da empresa, o que permite beneficiar e rentabilizar os recursos da empresa (lojas no Mónaco e marca própria)	•	•			
	•									Existência de actividades a jusante por parte dos responsáveis da empresa, o que permite beneficiar e rentabilizar os recursos da empresa (lojas franchise e marca própria)	•	•			
					•	•				Possibilidade de transitar para montante, as exigências provenientes do cliente	•	•			
						•				Possibilidade de responsabilizar os fornecedores para responderem às exigências dos clientes	•	•			
					•					Menor responsabilidade da empresa, pois passa essa responsabilidade para os subcontratados	•	•			
								•		Reconhecimento do trabalho realizado					
			•						•	Qualidade dos produtos e matérias utilizadas					
	•									Proximidade geográfica dos fornecedores		•			
•										Possuir as obrigações fiscais em dia					
							•			Posição privilegiada em termos internacionais no tipo de produto fornecido					
		•								Partilha de informação para a resolução de problemas com empresas da área e com clientes e fornecedores. mesmo no caso de concorrentes existe uma relação de abertura para discutir e resolver problemas em conjunto	•	•			
•									•	Organização interna da empresa					
•										O facto de trabalhar para marcas de renome (mesmo de forma indirecta) a empresa beneficia no conhecimento que adquire sobre o produto e as tendências de moda e de desenvolvimento					
			•							Maior capacidade de diálogo e de entendimento nas empresas e na comunicação das suas necessidades e requisitos	•				
		•								Ligação a multinacionais (fornecedores) permite à empresa estar actualizada nos desenvolvimentos mais recentes	•	•			
								•		Inexistência de uma posição de dependência	•	•			
								•		Flexibilidade dos recursos humanos					
		•								Existência de uma carteira de clientes de longa data e sólida	•	•			
			•							Existência de relacionamentos inter-organizacionais sólidos	•	•			
							•			Estabelecimento de contratos de exclusividade com os principais clientes, onde são especificados benefícios associados com a aquisição de determinada quantidade com entregas ou com um calendário de entregas pré-estabelecido, de forma a reduzir os efeitos da sazonalidade na empresa	•				
			•							Especialização do trabalho em unidades autónomas permitiu à empresa poupar tempo e esforço dos seus	•				

Factores promotores da capacidade competitiva															
Empresa										Unidade					
E02	E04	E05	E09	E12	E13	E14	E15	E16	E41	Factores promotores			D	R	P
										recursos humanos, existindo uma diminuição nos custos da empresa					
							•			Diversificação da gama de artigos e dos respectivos mercados de destino					
						•				Disponibilidade de fornecedores alternativos para suprimir as necessidades de novos desenvolvimentos expressas pelos clientes		•			
								•		Diálogo entre as pessoas das empresas em detrimento de exercer pressão. Aliviar da pressão nos relacionamentos inter-organizacionais	•	•			
	•								•	Desenvolvimento da empresa no sentido de poder fornecer artigos com melhor qualidade. Aposta em clientes com qualidade acrescida	•				
					•					Custos fixos baixos. A empresa não possui recursos produtivos elevados, o que diminui os custos fixos associados					
			•							Conhecimento e competências da empresa					
						•				Conhecimento do sector e da rede de fornecimento no momento da formação da empresa, resultado de experiência prévia ao nível industrial		•			
•										Capacidade de comunicação interna					
			•							Capacidade de aliar a componente comercial com a componente técnica					
			•							Capacidade de adaptação às necessidades do mercado					
				•						Capacidade da empresa apresentar uma solução completa, desde estampados, bordados, matérias-primas, acabamentos, etc.		•			
								•		Atitude activa no sentido de encontrar soluções para contornar as dificuldades	•	•			
•										Atitude activa da empresa e o empenho interno					
								•		Apoio por parte de outras empresas (ex: cliente) no desenvolvimento e melhoria da empresa	•	•			
								•		Adaptar os recursos produtivos às especificidades da encomenda					
						•				Acompanhamento constante dos clientes					
								•		Abertura e apoio no relacionamento inter-pessoal	•	•			
				•						Posição negocial privilegiada junto dos fornecedores		•			

Legenda: D: díade; R: rede; P: projecto; • : indica que a empresa identificou o factor / unidade de análise está associada

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

A tabela seguinte identifica os factores considerados como inibidores da capacidade competitiva das empresas que fazem parte da rede de relacionamentos do fornecimento de vestuário. Cada um dos factores inibidores identificado, está relacionado com as

empresas que identificaram esse factor e com a unidade de análise associada a esse factor. No âmbito desta análise considera-se que todos os factores identificados influenciam a unidade de análise empresa.

Factores inibidores da capacidade competitiva															
Empresa										Unidade					
E02	E04	E05	E09	E12	E13	E14	E15	E16	E41	Factores inibidores			D	R	P
•	•	•	•			•		•	•	Esmagamento dos preços, resultado da concorrência de países com preços de mão-de-obra mais baixos	•				
•	•	•				•				Prazos de entrega muito curtos e necessidade de capacidade de resposta rápida, acentuando a necessidade de não cometer erros	•				
•					•	•			•	Elevada concorrência (e eventualmente rivalidade) entre empresas da região e do sector		•			
						•				Inexistência de relacionamentos de cooperação entre as diversas empresas que trabalham para o Grupo Inditex		•			
•			•		•					Deslocação da produção para o exterior do país com diminuição do volume das encomendas colocadas nas empresas portuguesas			•		
•										Perda de mercado			•		
					•			•	•	Exercício de pressão por parte do cliente, recorrendo à relação de dependência que existe	•				
		•		•						Maior exigência (ex.: na investigação e desenvolvimento do produto)					
•	•									Diminuição da margem de lucro das empresas	•	•			
•								•		Ausência de uma mentalidade de cooperação inter-organizacional e inter-pessoal, existindo a tendência para privilegiar o indivíduo em detrimento do todo			•		
•										Falta de sensibilidade para o desenvolvimento de iniciativas inter-organizacionais com base na cooperação			•		
								•		Desconfiança entre os elementos que compõem o cluster dificulta a aproximação e o desenvolvimento de iniciativas inter-organizacionais			•		
								•		Visão de curto prazo dos intervenientes no sector, o que leva a privilegiar os resultados pontuais em detrimento dos relacionamentos de longo prazo . mais associados a uma cooperação efectiva			•		
			•							Valorização do euro em relação ao dólar, o que prejudicou as exportações com destino ao mercado norte-americano			•		
								•		Diminuição no tamanho das encomendas			•		
•										Trabalhar em exclusividade para determinada empresa	•				
								•		Sazonalidade e ciclicidade dos produtos da empresa, fundamentalmente produtos de moda					
					•					Resistência dos trabalhadores para assumir responsabilidades					
					•					Recurso à chantagem (retirar encomendas) para evitar a entrada de concorrentes	•				
								•		Perdas de produtividade causadas por falhas nos clientes em dispor do material necessário para a realização do trabalho subcontratado. Falta de organização a jusante na	•				

Factores inibidores da capacidade competitiva															
Empresa											Unidade				
E02	E04	E05	E09	E12	E13	E14	E15	E16	E41	Factores inibidores			D	R	P
											rede de fornecimento				
				•							Centralização das compras numa central, pode originar desvantagens ao nível de: dependência que pode ser negativa caso surja uma ruptura na central, perda de capacidade negocial directa com os fornecedores, perda de oportunidade de concretizar negócios de ocasião directamente com um fornecedor			•	
						•					Necessidade de pesquisar constantemente novos desenvolvimentos ao nível de produtos e de fornecedores capazes de apresentar novas soluções				
							•				Necessidade de alargar e diversificar o "mix" de produtos de forma a responder a um mercado mais segmentado e mais globalizado. Leva à necessidade da empresa de gerir um leque maior de produtos				
					•						Não trabalhar directamente com os clientes, existindo um intermediário (ex.: agente) no relacionamento				
•											Imprevisibilidade, variabilidade e volatilidade do mercado		•		
					•						Falta de sensibilidade dos recursos humanos para a formação				
•											Falta de rapidez de resposta por parte das empresas (em parte motivada pelo maior receio de errar ou de incorrer em prejuízos por parte das empresas e das pessoas que trabalham)		•		
			•								Falta de preparação do responsável pela empresa, situação particularmente grave em empresas familiares				
•											Falta de organização em diversas empresas do sector				
	•										Falta de mão-de-obra				
								•			Falta de flexibilidade dos trabalhadores				
			•								Falta de especificações no contacto entre as empresas	•			
	•										Falta de dinâmica das empresas do sector em Portugal, o que dificultava o cumprimento dos prazos de entrega, originando a necessidade de pressionar os fornecedores para conseguir atingir os objectivos definidos		•		
	•										Falta de atitude de melhoria contínua por parte dos responsáveis empresariais, levando à incapacidade da empresa para responder às actuais exigências do mercado				
•											Facilidade de copiar ou imitar produtos, existindo muitos meios para o fazer		•		
					•						Existência de empresas que não realizam pagamentos ao Estado, mas que concorrem directamente com outras que realizam os pagamentos de forma correcta		•		
			•								Inexistência de empresas fiáveis ou sólidas, capazes de se constituírem como parceiros para o longo prazo		•		
•											Elevada carga e controlo fiscal		•		
					•						Dificuldade em entrar no núcleo duro dos clientes, como no caso da Inditex, sendo difícil conseguir uma posição, difícil conseguir manter (difícil no sentido de ser exigente)	•			

Factores inibidores da capacidade competitiva																
Empresa										Factores inibidores		Unidade				
E02	E04	E05	E09	E12	E13	E14	E15	E16	E41			D	R	P		
													e provavelmente relativamente fácil perder essa posição			
			•										Desgaste do património da empresa como resultado de falta de investimento na actividade industrial			
•													Escassez de recursos para explorar novos mercados ou investir no desenvolvimento da empresa			
•													Dependência em relação a grandes compradores (como Grupo Inditex, Benetton, etc.), ao nível da concretização de vendas e de inovação dos produtos	•		
						•							Custos associados ao desenvolvimento de peças para pequenas séries de produção, dificultando a recuperação do investimento			
					•								Atraso no pagamento do Estado às empresas (nomeadamente no caso do IVA)		•	
						•							As exigências são passadas, sempre que possível, para montante (ex.: Zara pede uma coisa, FModa acaba por obrigar os fornecedores a responderem a essa exigência)	•	•	
								•					Complacência das empresas face às dificuldades do sector		•	

Legenda: D: díade; R: rede; P: projecto; ● : indica que a empresa identificou o factor / unidade de análise está associada

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

## Apêndice IV – Caso no têxtil e vestuário

As tabelas expostas neste Apêndice, complementam a informação apresentada no Capítulo 10 e seguem a mesma lógica de representação descrita no Apêndice III.

Descrição dos relacionamentos diádicos	
Díade	Actividades inter-organizacionais
E24/E25	A Babex (E25) é uma empresa fornecedora da Natura Pura (E24). O relacionamento é considerado próximo e especial, resultado em parte das especificidades do produto da Natura. Devido às exigências com a certificação do produto da Natura, houve uma maior proximidade entre as duas empresas. A própria dificuldade associada ao produto também leva à necessidade de uma maior proximidade entre as duas empresas, existem requisitos de maior exigência devido a contaminações nas fibras do algodão (as quais não são encobertas através da aplicação de processos de tinturaria). A Babex selecciona, subcontrata e coordena a produção dos artigos (vestuário de criança, vestuário de bebé, malhas, felpo) da Natura, sendo necessário por vezes realizar esforços para encontrar novos fornecedores ou negociar com fornecedores actuais, de forma a conseguir melhores confecções e resolver os problemas que ocorrem frequentemente. A Babex recebe os desenhos da Natura, sendo responsável por apresentar as amostras. Existe comunicação e troca de informação entre as duas empresas com o objectivo de resolver problemas. Existe o acesso da Natura à área de produção da Babex, e o apoio da Natura Pura na resolução dos problemas encontrados pela Babex.
E24/E26	A empresa A. Ferreira (E26) é uma empresa fornecedora da Natura Pura (E24). O produto da Natura Pura está condicionado por aspectos relacionados com a utilização de produtos orgânicos, o que restringe as matérias que podem ser incorporadas. A A. Ferreira produz o vestuário para a Natura através da utilização das matérias-primas (fio) especificadas para o efeito. Existem dificuldades relacionadas com o desenvolvimento do produto, devido às condicionantes a que este se encontra sujeito. Neste aspecto a A. Ferreira sente dificuldades ao nível do contributo que pode dar ao desenvolvimento do produto da Natura. Neste desenvolvimento, a A. Ferreira possui recursos que podem estar envolvidos no desenvolvimento do produto, no design e na experiência que possui com a sua marca própria. Entre as duas empresas existe a partilha de informação sobre as necessidades de clientes e o desenvolvimento conjunto de soluções. No âmbito da rede de relacionamentos em análise, a empresa fornece vestuário à Natura Pura. de forma a seguir os parâmetros definidos pela Natura Pura, a empresa adquire o fio especificado e fabrica o estuário com esse fio.
E24/E27	A Vamaltex (E27) é fornecedora de cobertores para a Natura Pura (E24), os quais são produzidos de acordo com os requisitos ecológicos que caracterizam os produtos naturais, utilizando algodão orgânico e as restrições associadas com as cores que são possíveis obter naturalmente. A Vamaltex apresenta propostas de design para cobertores e as empresas desenvolvem, em alguns casos, o design em conjunto, sendo estes produtos exclusivos da Natura Pura. O relacionamento entre as duas empresas provém da extinta Têxtil Macal, um vínculo que a Vamaltex procurou dar continuidade.
E30/E32	A Tearfil (E32) e a Impetus (E30) possuem um relacionamento de longa data, caracterizado pela mútua abertura e envolvimento no desenvolvimento do produto da Impetus. A Tearfil é um parceiro no desenvolvimento de produtos com fibras especializadas, os quais são incorporados na oferta da Impetus. A Impetus é considerada um cliente privilegiado da Tearfil, onde a empresa procura estar sempre presente e a propor produtos diferentes, desenvolvendo parcerias com esse objectivo (ex.: no caso do Outlast a Impetus tem a autorização para trabalhar, tendo sido apresentada a proposta pela Tearfil). Pode-se considerar como sendo um relacionamento estratégico.
E30/E34	O relacionamento entre as duas empresas baseia-se no fornecimento de fio em cru e tingido por parte da Arco Têxteis (E34) para a Impetus (E30).
E31/E32	A Tearfil (E32) é considerada como sendo “um dos parceiros privilegiados” da A. Sampaio (E31), servindo de ligação aos fornecedores de fibras (como: Advanced, Optimer, Outlast, Seacell), e destes aos clientes. As duas empresas partilham informação sobre produtos com

<b>Descrição dos relacionamentos diádicos</b>	
<b>Díade</b>	<b>Actividades inter-organizacionais</b>
	potencial interesse e nos quais investem frequentemente em sintonia. No âmbito deste relacionamento, as empresas realizam desenvolvimentos em conjunto e abordam o mercado em conjunto, em projectos pontuais (por exemplo o caso do PR4.2).

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

<b>Descrição da rede de relacionamentos</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Descrição da rede de relacionamentos</b>
E24	A Natura Pura desenvolveu o seu conceito de produto em torno dos produtos biológicos, sendo para tal necessário criar uma rede de relacionamentos capaz de responder às exigências inerentes ao próprio produto e ao conceito em si. Por conseguinte, a Natura Pura relaciona-se a montante com empresas fornecedoras de vestuário e têxteis lar, as quais produzem os artigos da Natura Pura de acordo com as orientações pré-estabelecidas, recorrendo a fornecedores de matérias-primas (algodão orgânico) previamente aprovados. A jusante a empresa comercializa os seus produtos em lojas multimarca especializadas em produtos para bebé, lojas por departamento e lojas próprias.
E25	A Babex é uma empresa trabalha por encomenda e para marca própria. A empresa apenas incorpora as actividades de corte, acabamento e embalagem, subcontratando e gerindo a rede de subcontratados para as restantes actividades, nomeadamente: aquisição da malha, tinturaria, acabamento e confecção. A jusante a empresa trabalha quer por intermédio de agentes, quer directamente com o cliente, como é o caso da Natura Pura (E24).
E26	A empresa A. Ferreira trabalha por encomenda e para marca própria, quer ao nível do vestuário para criança, quer ao nível de produtos de têxtil lar. A montante a empresa relaciona-se fundamentalmente com fornecedores de fio em cru, fio tingido e tinturarias de fio. A jusante a empresa relaciona-se directamente com clientes marca para o vestuário produzido por encomenda, redes de retalho (ex.: Zara Home) para as mantas, e lojas de retalho multimarca para o caso da marca própria.
E27	A rede de relacionamentos da Vamaltex resultou da reconstrução da rede de relacionamentos a montante e a jusante da extinta Têxtil Macal. Por conseguinte foi desenvolvido um esforço no sentido de conseguir estabilizar a posição e a resposta nos fornecedores, de recuperar a confiança por parte de clientes anteriores, conseguir aceder a novos clientes, e divulgar a empresa e os produtos junto do mercado de têxtil lar internacional. No relacionamento com clientes, a empresa privilegia as grandes cadeias de retalho, capazes de colocar encomendas de grandes dimensões.
E30	A Impetus incorpora em si grande parte das actividades de produção, desde a aquisição do fio até ao fornecimento do produto acabado. A empresa trabalha por encomenda e trabalha para marca própria, desenvolvendo uma estrutura capaz de responder quer aos requisitos de preço (através de uma unidade de produção instalada em Cabo Verde) associados à produção por encomenda, quer aos requisitos de diferenciação associados com o produto marca. A rede de relacionamentos a montante assenta sobretudo no desenvolvimento do produto, através de relacionamentos privilegiados com fornecedores de fio como a Tearfil (E32). A Impetus tem uma atenção especial com a rede de relacionamentos a jusante, a qual é constituída por grandes retalhistas, lojas próprias, lojas por departamento, lojas multimarca e rede de agentes em mercados específicos (ex.: Rússia).
E31	A empresa A. Sampaio desenvolve a sua actividade como fornecedor de malhas circulares, ocupando uma posição intermédia ao longo da rede de fornecimento. Por conseguinte, a empresa relaciona-se a montante com: empresas que desenvolvem fibras, fiações, e empresas subcontratadas de tinturaria e acabamento. A jusante, a empresa relaciona-se com confecções, agentes e cliente marca. A presença em feiras veio alargar e fomentar a rede de relacionamentos da empresa. A empresa realizou a sua reestruturação no sentido da produção de pequenas séries, diferenciação na oferta dos produtos, maior flexibilidade e maior rapidez – factores que são actualmente considerados como fundamentais na competitividade do sector em Portugal. Ao nível cultural, é referido pela empresa a existência de um mudar de atitude interna no sentido



Descrição da rede de relacionamentos	
Empresa	Descrição da rede de relacionamentos
	<p>de se tornar uma empresa mais aberta e activa na exploração do mercado e outros clientes. Esta mudança foi estratégica, sendo planeada e executada.</p> <p>Na medida em que as empresas que desenvolvem as fibras têm por vezes um acesso privilegiado às marcas e conseguem captar melhor o interesse das marcas para a matéria-prima, a A. Sampaio procura desenvolver relacionamentos privilegiados directamente nas empresas produtoras de fibras, colaborando no desenvolvimento do produto e aplicações, assim como no desenvolvimento de amostras que essas empresas utilizam para aceder ao mercado. A empresa refere que tem muitas autorizações com as fibras, permitindo fornecer-lhes uma capacidade de desenvolvimento de malhas que as próprias fibras aproveitam para oferecer às marcas.</p> <p>A empresa adopta diferentes abordagens para tentar chegar ao mercado por intermédio da rede de relacionamentos, nomeadamente: dos fios às fibras, das fibras aos fios, abordagem directa às marcas, abordagem através da rede de relacionamentos de clientes; apresentação de propostas de forma dispersa em consonância e parceria com o cliente, para assim conseguir chegar às marcas, etc.</p> <p>A empresa procura desenvolver o seu papel enquanto intermediário entre os diversos elementos da rede de relacionamentos, coordenando os diversos elementos de forma a responder às necessidades do cliente. Nem sempre a empresa assume o papel de coordenador.</p> <p>A empresa reconhece que a “a rede de relacionamentos é uma coisa que nós temos trabalhado nos últimos anos e que tem resultado em... em coisas interessantes, negócios que estão a começar a... a crescer, a crescer” considerando que esta rede de relacionamentos “realmente é um factor de competitividade”.</p>
E32	<p>A Tearfil tem registado desde o início da década de 2000 uma alteração significativa no produto fornecido, o qual passou de um artigo básico para um artigo com maior valor acrescentado. Esta alteração veio obrigar a uma evolução da rede de relacionamentos e uma alteração no sentido de adoptar outro tipo de interacções com as empresas com quem são estabelecidos os relacionamentos. Quando a empresa decidiu alterar o tipo de produto, oferecendo produtos mais especializados fez a promoção dos mesmos junto dos clientes tradicionais que compravam os produtos básicos. A transição da oferta ocorreu um simultâneo com a transição do sector em Portugal.</p> <p>Esta estratégia foi realizada pela primeira vez com o lançamento do Lyocell para o mercado, o que implicou a intervenção e o envolvimento de diversos elementos da rede de relacionamentos (ex.: empresa, tinturarias, clientes de malhas), o que exigiu que a empresa desse apoio aos seus clientes ao longo deste processo, apoio que a própria empresa recebeu dos seus fornecedores.</p> <p>A montante, a empresa relaciona-se com fornecedores: de matérias-primas (fibras) básicas (como algodão, linho, lã, poliamidas, poliésteres) e fibras especiais, trabalhando neste segundo caso com diversos fornecedores, como: Lenzing, Outlast, Sea Cell, e Optimer. Nas fibras especiais, a empresa considera que: “E com estes fornecedores criamos, tentamos criar uma parceria, uma parceria forte e uma relação forte entre fornecedor cliente. Aqui há claramente um envolvimento mútuo, quer deles connosco, quer nós com eles. É o caso que vai ao ponto de desenvolvermos produtos específicos para eles, colocarmos no mercado muitas vezes em primeira-mão esses desenvolvimentos, portanto a parceria aqui é muito forte e é fundamental, é uma das chaves de sucesso”.</p> <p>A jusante, a empresa relaciona-se com clientes no sector de malhas e têxtil lar, considerando que os produtos especiais (com maior valor acrescentado e onde se incluem as fibras especiais) são mais indicados para malhas. Para o mercado externo a empresa funciona através de agentes não exclusivos, os quais são responsáveis pela venda e promoção dos produtos da empresa.</p> <p>A Tearfil promove a promoção e apresentação dos produtos a jusante: “Uma das coisas que nós fazemos muito, e que também é parte do nosso sucesso, apresentamos a nossa colecção e os nossos produtos não só aos nossos clientes directos, mas como às centrais de compras, directamente às marcas, aos designers das marcas, aos clientes dos nossos clientes”.</p> <p>Ao nível dos produtos que comercializa, a empresa considera possuir dois tipos distintos de iniciativas, uma orientada para o longo prazo e outra para o curto prazo. A empresa consegue distinguir entre produtos que demoram a penetrar no mercado, mas que permanecem de forma mais sólida e regular durante mais tempo e com um ciclo de vida maior, e produtos ou desenvolvimentos que vão ser mais rápidos a nível de retorno, mas com um ciclo de vida mais curto.</p>

Descrição da rede de relacionamentos	
Empresa	Descrição da rede de relacionamentos
E34	A Arco Têxteis é uma empresa de tipo vertical, incorporando (na empresa ou através de outras empresas do Grupo Arco) no âmbito da sua actividade todos os processos de produção, desde a recepção da rama de algodão, até ao fornecimento do produto acabado. Os relacionamentos são desenvolvidos fundamentalmente a jusante, fornecendo diversos tipos de produtos (ex.: fio em cru, fio tingido, tecido) e serviços (ex.: tinturaria e acabamento). Ao longo dos últimos anos a empresa assistiu a uma diminuição acentuada no número dos seus principais clientes, o qual diminuiu dos cerca de 100 para actualmente 10 clientes.

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Iniciativas de cooperação identificadas				
Emp.	Evol.	Iniciativas desenvolvidas	Resultados das iniciativas	Iniciativas potenciais
E24	- / +	<p>Construção da rede de fornecimento.</p> <p>Construção de uma rede de relacionamentos sólida, sensível aos interesses das empresas que a constituem, capaz de responder às necessidades das empresas que nela se encontram.</p> <p>Criar um entendimento na rede de relacionamentos, de forma a permitir que as empresas conheçam e respondam às necessidades e às expectativas umas das outras. Aumentar assim a capacidade e a qualidade de resposta dos fornecedores.</p> <p>Comunicação com fornecedores e partilha de valores e objectivos.</p> <p>Desenvolvimento de iniciativas para a promoção e venda dos produtos da Natura.</p>	<p>Bom funcionamento da rede de fornecedores.</p> <p>Partilha dos valores da marca pelos diversos elementos da rede de relacionamentos.</p> <p>Melhor capacidade de resposta por parte da rede de relacionamentos.</p> <p>Estabilidade da rede de relacionamentos.</p> <p>Focalização da rede de relacionamentos para as prioridades da empresa (as quais são reflectidas na marca própria).</p>	Desenvolvimento de relacionamentos ao nível externo na área do comércio dos produtos.
E25	n.d.	<p>Desenvolvimento do produto ao nível do design realizado de forma esporádica.</p> <p>Desenvolvimento da rede de fornecimento.</p> <p>Encontrar soluções em parceria para os problemas encontrados com o produto do cliente.</p> <p>Desenvolvimento de amostras em conjunto com o cliente.</p> <p>Acesso livre à área de produção da empresa.</p> <p>Participação em feiras em conjunto com outras empresas, no âmbito das</p>	n.d.	Desenvolvimento de parcerias na distribuição com grandes grupos (ex.: Corte Inglês, Grupo Sonae).

<b>Iniciativas de cooperação identificadas</b>				
<b>Emp.</b>	<b>Evol.</b>	<b>Iniciativas desenvolvidas</b>	<b>Resultados das iniciativas</b>	<b>Iniciativas potenciais</b>
		iniciativas desenvolvidas por associações empresariais (PR2.02).		
E26	+	Concepção e desenvolvimento do produto. Partilha de informação (i.e., mercado, clientes, produtos).	Partilha de informação Partilha de custos Acesso a mercado mais abrangente Maior conhecimento do mercado	n.d.
E27	n.d.	Desenvolvimento do produto (quer em parceria com o fornecedor quer com o cliente)	Melhor acesso ao mercado Maior vantagem junto do mercado	Investigação e desenvolvimento
E30	- / +	Desenvolvimento de matérias-primas em conjunto com fornecedores de fio, de corantes e produtos químicos. Desenvolvimento de parcerias com clientes colocados em situações privilegiadas, de forma a permitir uma melhor abordagem ao mercado e fomentar a posição da empresa. Estas parcerias são mais ao nível de concessões apresentadas aos clientes. Desenvolvimento de novos produtos em conjunto com outras empresas. Apoio no desenvolvimento de parcerias em mercados de interesse, através de agentes representantes e distribuidores nesse mesmo mercado. As iniciativas incluem: “margem” ou “condições especiais de retoma do produto”, ou “participação nos saldos”.	Através da rede de fornecimentos, a empresa consegue suportar e fomentar a imagem da marca, fundamentalmente o aspecto de marca diferenciada, através da posição que assume como parceiro privilegiado ou preferencial.	Desenvolvimento de parcerias para ganhar dimensão ao nível global, mais do que internacional, mas global. Por exemplo, a aquisição de marcas reconhecidas internacionalmente. Desenvolvimento de parcerias com universidades e centros tecnológico, na partilha de recursos especializados.
E31	+	Recolha de informação em diversas áreas, de forma a conseguir apresentar ao cliente uma oferta diversificada e demonstrar as competências da empresa na apresentação de soluções em diversos níveis. Coordenação de actividades para conseguir cativar os clientes. Desenvolvimento de iniciativas conjuntas englobando formação, desenvolvimento, investigação, em conjunto com outra empresa (Vale de Tábuas) e com organismos sectoriais (Citeve).	Permite o acesso a conhecimento técnico e a abordagem a clientes (ex.: marcas). Permite facilitar a abordagem ao cliente a partir das próprias empresas que desenvolvem as fibras e os fios, ou de confecções através de agentes e que assim conseguem chegar às marcas com os acabamentos. Acesso privilegiado a informação técnica. Abordagem a marcas por parte dos fornecedores de fibras (acesso a estratégias de abordagem ao mercado com	Desenvolvimento da rede de relacionamentos da empresa, de forma a melhorar a abordagem ao mercado no sentido de aliar esforços e iniciativas para que estes sejam mais eficazes.

<b>Iniciativas de cooperação identificadas</b>				
<b>Emp.</b>	<b>Evol.</b>	<b>Iniciativas desenvolvidas</b>	<b>Resultados das iniciativas</b>	<b>Iniciativas potenciais</b>
		Desenvolvimento de produto. Desenvolvimento de amostras, quer para a própria empresa, quer para empresas da rede de relacionamentos que através dessas amostras tentam cativar clientes. Desenvolvimento de soluções no aprovisionamento do cliente, formas de chegar mais rapidamente ao cliente. Desenvolvimento das colecções da própria empresa.	antecedência); beneficia do acesso privilegiado dos fornecedores às marcas. Capacidade de realizar novos desenvolvimentos; participação nas actividades de desenvolvimento do produto e acesso aos resultados em primeira-mão. Maior facilidade de acesso ao mercado e clientes através dos relacionamentos a montante. Melhor avaliação dos resultados dos desenvolvimentos. Participação em iniciativas de investigação e formação em novas tecnologias.	
E32	+	Desenvolvimento de produtos recorrendo a novas fibras que se encontram no mercado, procurando desenvolver relacionamentos com envolvimento mútuo com os fornecedores em causa sendo desenvolvidos produtos específicos em conjunto, colocação no mercado desses produtos desenvolvidos. Partilha de informação sobre novos produtos, em termos de dificuldades e soluções. Apresentação de novos produtos ao mercado e respectivas aplicações. promoção dos produtos e das aplicações.	Desenvolvimento de novos produtos. Apresentação de novas propostas; propostas ao nível comercial. As parcerias desenvolvidas com os fornecedores de novas fibras são consideradas como sendo “uma das chaves de sucesso” pela Tearfil.	Promoção do sector como um todo, no seu conjunto. Fomentar a valorização do país enquanto produtor de têxtil e de vestuário.
E34	n.d.	Projecto com o Citeve no desenvolvimento de novos produtos, sobretudo com acabamentos especiais. Presença em feiras no âmbito das iniciativas da Selectiva Moda.	n.d.	Desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias ao produto.

Legenda: Emp.: empresa; Evol.: percepção sobre a evolução da cooperação ;+ : evolução positiva; - : não existe uma evolução positiva; +/- : evidência dúvida sobre qual a classificação a atribuir; n.d. : não determinado

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Incentivos ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação								
Incentivos	Empresas							
	E24	E25	E26	E27	E30	E31	E32	E34
Atractividade da empresa em relação a potenciais parceiros ou atractividade do potencial parceiro	●	●	●		●	●	●	
Atractividade para potenciar a imagem de marca do potencial parceiro, levando a que este considere a possibilidade de desenvolver relacionamentos de desenvolvimento inter-organizacional	●							
Maior proximidade nos relacionamentos inter-organizacionais		●	●		●	●	●	●
Aumento da proximidade dos relacionamentos		●	●		●			
A diminuição do número de clientes da empresa, veio fomentar a relação cliente/fornecedor, no caso da empresa, foi registada uma diminuição de cerca de 100 para actualmente cerca de 10 principais clientes								●
O mercado mais competitivo leva a que a empresa necessite de alargar e aprofundar a sua rede de relacionamentos						●		
Envolvimento dos actores da rede de relacionamentos na promoção dos produtos da empresa (ex: Be Happy)							●	
Dependência em relação a parceiros para a concretização da estratégia da marca	●				●			
Dependência em relação aos parceiros para a concretização da estratégia de marca, o que obriga a desenvolver uma maior proximidade	●							
Aspectos relacionados com a imagem da marca, ou que se quer transmitir da marca, levam à necessidade de uma maior proximidade com outros elementos da rede de relacionamentos, de forma a conseguir captar o contributo desses elementos e incorporá-lo na própria marca					●			
Desenvolvimento e lançamento de novos produtos ou serviços no mercado					●		●	
Desenvolvimento e lançamento de novos produtos para o mercado, sendo necessário desenvolver as aplicações e adaptar os processos de fabrico às características do produto em causa. Esforço mútuo na resolução dos problemas							●	
Desenvolvimento de campanhas de marketing específicas para determinado momento, originando a necessidade de desenvolver soluções em conjunto com outras empresas					●			
Evitar riscos associados com a necessidade de crescimento da empresa	●			●				
Evita riscos associados com a necessidade de crescimento da empresa para responder às necessidades de um actual ou potencial cliente	●			●				
Fomentar o acesso ou a aproximação a mercados ou clientes específicos					●	●		
Necessidade de diversificar as estratégias ou as formas de conseguir chegar ao cliente						●		

Incentivos ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação								
Incentivos	Empresas							
	E24	E25	E26	E27	E30	E31	E32	E34
Abordagem a mercados onde a presença directa implicaria custos elevados, exigindo por isso o apoio de outras entidades ou parceiros					●			
Desenvolvimento de estratégias de parceria específicas com determinados elementos que operam num mercado com elevado interesse para a empresa					●			
Maior predisposição para responder às necessidades de outros actores da rede			●		●			
Maior predisposição para responder às necessidades de outros elementos da rede de relacionamentos (ex.: clientes). A maior concorrência origina que não existam (ou existam menos) soluções ou novidades únicas, o que diminui a adopção de uma posição de força e aumenta a orientação para o serviço prestado.			●		●			
Necessidade de alargar a rede de relacionamentos da empresa					●	●		
Diversificação do produto leva a que seja necessário alargar a rede de relacionamentos da empresa. Neste aspecto, a diversificação impulsiona a entrada em novas áreas que impelem a necessidade de encontrar um parceiro capaz de participar no desenvolvimento, assim como origina uma maior exposição da empresa a outras empresas e potenciais parceiros					●	●		
O mercado mais competitivo leva a que a empresa necessite de alargar e aprofundar a sua rede de relacionamentos						●		
Aumento da abrangência da actividade da empresa					●			
Proximidade geográfica entre as empresas	●				●			
Proximidade geográfica entre as empresas da região. Em determinado tipo de produtos, a proximidade geográfica é um factor promotor da cooperação entre empresas. O mesmo acontece com os mercados, quando a empresa opta por alargar o seu mercado a partir dos que se encontram mais próximos.	●				●			
Rede de relacionamentos informal que se encontra na região, que por si só é uma rede, e no interior da qual a empresa se move e usufrui de relacionamentos privilegiados	●							
Adequação e complementaridade de objectivos e necessidades			●					
Capacidade de articulação entre as empresas que compõem a rede de relacionamentos da empresa				●				
Capacidade de resposta, cumprimento e disponibilidade para resolver os problemas					●			
Capacidade de resposta, cumprimento, e disponibilidade para resolver os problemas e obstáculos que surgem (situação mais ligada aos fornecedores)					●			

Incentivos ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação								
Incentivos	Empresas							
	E24	E25	E26	E27	E30	E31	E32	E34
Dependência de recursos externos ao nível da produção				●				
Divulgação do conceito de cooperação junto das empresas					●			
Educação, cultura e personalidade			●					
Existência de requisitos normativos que implicam a maior proximidade nos relacionamentos					●			
Existência de determinado tipo de certificados (ex: Oeko-Tex, ISO 9000), devido à existência de requisitos específicos neste sentido					●			
Flexibilidade no contacto e no apresentar de soluções perante o cliente						●		
Maior abertura das pessoas			●					
Necessidade de cooperar para ultrapassar as dificuldades			●					
Necessidade de realizar um novo desenvolvimento no produto						●		
Necessidade de realizar um desenvolvimento específico no produto						●		
Aparecimento de novos desenvolvimentos no mercado, os quais obrigam a encontrar parceiros e a desenvolver parcerias para o desenvolvimento de produtos que incorporem esses desenvolvimentos, assim como avaliar no produto os efeitos de novos desenvolvimentos						●		
Obtenção de conhecimento ou de competências adicionais				●				
Interesse no desenvolvimento de relacionamentos de cooperação no sentido de conseguir obter conhecimento ou competências adicionais				●				
Partilha de valores entre os membros da rede de relacionamentos	●							
Perspectiva do negócio para o longo prazo em vez de para o curto prazo ou para o lucro imediato	●							
Presença da empresa em eventos sectoriais inter-empresariais						●		
Exposição da empresa em eventos sectoriais (ex.: iniciativas de formação), permitindo e fomentando a interacção e o desenvolvimento de relacionamentos						●		
Procura de soluções para determinado problema, mas em conjunto		●						
Rentabilidade dos negócios desenvolvidos no âmbito da rede de relacionamentos						●		
Estrutura vertical, com diversas áreas de negócio					●			
A existência de uma estrutura vertical com diversas áreas de negócios, alarga o âmbito das oportunidades de de iniciativas de cooperação					●			

Legenda: ● : indica que a empresa identificou o incentivo

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Barreiras ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação								
Barreira	Empresa							
	E24	E25	E26	E27	E30	E31	E32	E34
Auto-suficiência dos recursos internos da empresa, inibindo a necessidade de cooperar			●	●	●			●
Existência de recursos internos suficientes para que não seja necessário procurar (ou recorrer) a outras empresas ou parceiros. Ausência de necessidade para cooperar. A dimensão da empresa e o carácter vertical, podem ser eventualmente consideradas barreiras à capacidade de cooperação da empresa.			●	●	●			●
Não existência de uma dependência elevada em relação ao parceiro de forma a quase obrigar as empresas a desenvolverem relacionamentos de cooperação ou a desenvolver estratégias de cooperação					●			
Falta de receptividade para iniciativas de desenvolvimento inter-organizacional			●	●				
Falta de receptividade (ou predisposição) e abertura para iniciativas de desenvolvimento inter-organizacional				●				
Falta de abertura para este tipo de iniciativas			●					
Falta de confiança por parte dos parceiros em relação à empresa			●	●				
Inexistência de uma entidade que oriente e coordene as diversas empresas					●		●	
Ausência de bons relacionamentos ao nível inter-empresarial, inibindo a partilha entre as empresas						●		
Falta de bons relacionamentos entre as empresas portuguesas, o que leva a que não sejam partilhados nem problemas, nem soluções.						●		
Barreiras culturais ao desenvolvimento de relacionamentos inter-empresariais	●							
Barreiras culturais associadas com a falta de entendimento no âmbito de se desenvolverem iniciativas envolvendo diversos parceiros	●							
Criação de uma interdependência elevada como resultado do desenvolvimento da parceria	●							
Desconhecimento do cliente ao nível dos processos e das dificuldades inerentes		●						
Existência de um carácter mais individualista, usado para descrever o sector								●
Falta de abertura para partilhar informação			●					
Falta de capacidade de resposta ou de uma atitude de cooperação por parte dos parceiros a montante					●			
Falta de cumprimento das disposições acordadas entre os parceiros		●						
Falta de empenho ou de correspondência por parte do parceiro. Falta de cumprimento da sua parte para que a parceria seja bem sucedida.		●						
Falta de honestidade nos relacionamentos inter-organizacionais	●							



Barreiras ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação								
Barreira	Empresa							
	E24	E25	E26	E27	E30	E31	E32	E34
Falta de reciprocidade nos relacionamentos ao nível do contributo que cada parceiro traz	●							
Falta de respostas efectivas por parte de potenciais parceiros				●				
Inexistência de tradição no desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica em Portugal					●			
Inexistência de tradição no desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica em Portugal, resultado do individualismo que caracteriza as empresas e as opções que realizam					●			
Não reconhecimento do esforço realizado para responder aos requisitos do cliente			●					
Excessiva exigência por parte dos clientes pode levar a que considerem determinadas coisas como garantidas, não recompensando o esforço que é realizado pela empresa para conseguir responder a essas exigências.			●					
Necessidade de manter na empresa determinado conhecimento (ex.: mercados, clientes)				●				
Perda de um parceiro motivada pela cessação de actividade	●							
Privilegiar dos resultados a curto prazo (i.e., ganhos imediatos)	●							
A procura de negócios pontuais, ou os ganhos pontuais	●							
Riscos inerentes ao esforço que é necessário dispor para responder às necessidades do parceiro	●							
Riscos inerentes à parceria, no que se refere aos riscos associados com o esforço que cada parceiro tem de realizar para responder às necessidades ou expectativas do outro	●							
Legenda: ● : indica que a empresa identificou a barreira								

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Factores promotores da capacidade competitiva										
Empresa								Unidade		
E24	E25	E26	E27	E30	E31	E32	E34	Factor promotor		
								D	R	P
	●		●					Qualidade do produto		
		●	●	●	●		●	Capacidade de concepção e de desenvolvimento		
		●	●	●	●		●	Capacidade de concepção e de desenvolvimento de novos produtos (ex.: inovação, design).		
			●	●				Organização da empresa e competências da gestão		
			●	●				Organização da empresa e competências da gestão e dos quadros (ex.: análise interna da empresa, análise dos mercados onde a		

Factores promotores da capacidade competitiva											
Empresa								Factor promotor	Unidade		
E24	E25	E26	E27	E30	E31	E32	E34		D	R	P
								empresa pretende actuar).			
•	•		•					Rapidez de resposta ao nível das amostras e das encomendas	•	•	
•	•		•					Capacidade de resposta ao nível de rapidez de resposta (i.e., prazos de entrega) nas amostras e nas encomendas	•	•	
			•	•			•	Flexibilidade e capacidade de adaptação da empresa	•	•	
			•	•			•	Flexibilidade da empresa, ao nível de capacidade de adaptação (i.e., capacidade de trabalhar encomendas pequenas, diferentes, novas e difíceis).	•	•	
•			•					Seriedade e confiança nos relacionamentos			
•			•					Confiança, honestidade, seriedade. Lealdade e seriedade nas relações (ou: por parte dos) com os fornecedores.			
		•	•		•		•	Participação em iniciativas que promovem a interacção inter-organizacional		•	
				•	•			Presença privilegiada em feiras (ex.: Dreamland na Heimtextil) Participação em feiras sectoriais, que origina um maior número de contactos, incrementando a rede de relacionamentos, para além de aproximar e dar a conhecer a empresa ao cliente final, ou seja, sem intermediários.		•	
		•						Contactos desenvolvidos em iniciativas multi-empresariais (ex.: acção do ICEP).		•	•
							•	Empresa tem um papel relevante em associações e organizações, nomeadamente: Selectiva Moda, Premiere Vision (representante de Portugal), o que permite um acesso privilegiado à informação.		•	
•			•		•			Estabilidade e solidez da rede de relacionamentos	•	•	
•			•		•			Estabilidade e solidez da rede de relacionamentos; capacidade de resposta da rede de relacionamentos (ex.: por parte de fornecedores).	•	•	
			•					Formação contínua			
		•					•	Capacidade da empresa chegar directamente ao cliente	•	•	
		•					•	Capacidade da empresa chegar directamente ao cliente (motivado pelo menor poder dos agentes). Apresentação e promoção dos produtos da empresa mais a jusante na rede de fornecimento, indo directamente às marcas dos produtos	•	•	
		•						Abertura e predisposição para colaborar e partilhar informação.			
		•						Manter-se actualizado ao nível de novos desenvolvimentos de produtos e respectivas aplicações			
		•						Diversificação da oferta da empresa			
		•						Diversificação da oferta da empresa. Empresa produzir duas linhas de produtos (i.e. vestuário e as mantas). Possibilidade de diminuir o efeito da sazonalidade ao possuir duas linhas de produtos diferentes.			
		•					•	Diminuição dos custos da empresa			
		•					•	Diminuição dos custos da empresa (ex.: redução dos custos com mão-de-obra).			
		•			•	•		Captação de clientes por intermédio ou a partir dos fornecedores	•	•	

Factores promotores da capacidade competitiva											
Empresa								Factor promotor	Unidade		
E24	E25	E26	E27	E30	E31	E32	E34		D	R	P
		•			•			Captação de clientes por intermédio ou a partir dos fornecedores (i.e., o fornecedor pode sugerir a empresa junto dos clientes interessados no produto do fornecedor).	•	•	
						•		Desenvolvimento de parcerias a montante com fornecedores de fibras especiais com um elevado peso no mercado e uma estrutura grande ao nível de desenvolvimento e marketing, beneficiando assim da apresentação de novidades em primeira-mão no mercado	•		•
					•			Aposta na rede de relacionamentos, originando mais oportunidades de negócios, parcerias e estratégias conjuntas para abordar clientes		•	
					•			Aposta na rede de relacionamentos da empresa, originando uma maior diversidade nas oportunidades de negócio e fomentando o desenvolvimento de parcerias e de estratégias conjuntas para abordar os clientes.		•	
		•					•	Aparente melhoria na atractividade da indústria têxtil e de vestuário em Portugal, marcada pelo regresso de alguns clientes			
		•						Aparente melhoria na atractividade da indústria têxtil e de vestuário em Portugal, marcada pelo regresso de alguns clientes. Indícios positivos no mercado.			
							•	Especialização da produção europeia		•	
							•	Falta de diferenciação dos produtos asiáticos		•	
							•	Falta de diferenciação dos produtos asiáticos, independentemente destes se encontrarem numa loja de melhor ou de pior qualidade e independentemente do preço de venda (o mesmo produto a preços díspares).		•	
							•	Diminuição significativa no preço de compra dos produtos acabados			
							•	Especialização em produtos ou segmentos de mercado pouco susceptíveis de sofrer a concorrência asiática			
							•	Especialização em produtos ou segmentos de mercado pouco susceptíveis de sofrer a concorrência asiática (ex.: produtos que requerem resposta rápida ao mercado, como no caso da camisaria de gama superior)			
					•	•		Especialização da oferta da empresa			
					•			Facto da empresa se especializar num determinado tipo de artigos, numa altura em que o ambiente era propício para o desenvolvimento da actividade industrial em Portugal			
						•		Aposta na mudança do foco da empresa do produto básico para o produto especializado			
		•		•	•			Aposta na diminuição da dependência em relação a clientes externos (ex.: através do desenvolvimento da marca própria)			
					•		•	Capacidade de integrar internamente diversas actividades necessárias ao desenvolvimento da actividade, carácter vertical da empresa			
					•			Abrangência do mercado e qualidade e relevância dos pontos de venda da marca ao nível nacional e internacional		•	
•					•			Capacidade da empresa para atrair novos parceiros ou o interesse de potenciais parceiros	•	•	
•					•			Capacidade da empresa para atrair novos parceiros ou o interesse de potenciais parceiros. Origina que a empresa seja procurada por outros actores e que seja alvo de um grande empenho e esforço. Origina também uma maior facilidade por parte da empresa em encontrar parceiros alternativos.	•	•	

Factores promotores da capacidade competitiva											
Empresa								Factor promotor	Unidade		
E24	E25	E26	E27	E30	E31	E32	E34		D	R	P
•								Beneficio percebido pelo consumidor para adquirir determinado produto	•		
•								Sensibilidade do cliente para o conceito que está subjacente à marca do produto. Beneficio percebido pelo consumidor para adquirir determinado produto.	•		
•	•							Proximidade dos relacionamentos com o mútuo conhecimento dos requisitos e especificidades dos produtos	•	•	
•	•							Proximidade dos relacionamentos (ex.: caso da Natura Pura). Mutuo conhecimento entre as empresas ao nível de requisitos e especificidades dos produtos. Partilha de valores ao longo da rede de relacionamentos.	•	•	
•						•		Proximidade geográfica da empresa ao cluster o que permite aceder a uma série de parceiros e desenvolver a sua rede de relacionamentos		•	
•						•		Proximidade geográfica da empresa ao cluster o que permite aceder a diversos parceiros e desenvolver a sua rede de relacionamentos. Existência de um cluster especializado na área têxtil e de vestuário.		•	
						•		Aposta em produtos de elevado valor acrescentado			•

Legenda: D: díade; R: rede; P: projecto; ● : indica que a empresa identificou o factor / unidade de análise está associada

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Factores inibidores da capacidade competitiva											
Empresa								Factor inibidor	Unidade		
E24	E25	E26	E27	E30	E31	E32	E34		D	R	P
		•		•			•	Quebra no mercado ao nível do volume de vendas		•	
							•	Menor consumo no mercado interno, diminuição do poder de compra do comércio tradicional, alteração nos hábitos de consumo, mais concorrência no retalho e na gama alta que concorre com ofertas mais económicas		•	
						•	•	Fuga de clientes para o mercado externo, perda de atractividade da oferta portuguesa		•	
		•		•				Maior concorrência no sector sentida fundamentalmente ao nível do preço		•	
				•				Concorrência com custos de produto mais baixos na produção		•	
		•	•					Maior exigência do mercado ao nível do produto e serviço	•	•	
	•		•					Falta de capacidade de resposta da rede de fornecimento	•	•	
	•		•					Falta de capacidade de resposta da rede de fornecimento. Demasiado tempo necessário para realizar todas as operações na rede. Incumprimento por parte dos parceiros, não realizou uma aposta ao mesmo nível que o parceiro.	•	•	
			•	•				Encomendas cada vez mais pequenas	•	•	

Factores inibidores da capacidade competitiva											
Empresa								Unidade			
E24	E25	E26	E27	E30	E31	E32	E34				Factor inibidor
								D	R	P	
		•	•					Necessidade constante de novos desenvolvimentos e apresentar novas propostas, devido à elevada concorrência externa e interna		•	
		•	•					Elevada concorrência externa e interna. Constante necessidade de apresentar novos desenvolvimentos e propostas. Dificuldade em inovar constantemente e surpreender o cliente com produtos novos.		•	
				•			•	Necessidade de um investimento significativo para assegurar a competitividade da empresa			
							•	Necessidade de um investimento significativo para assegurar a competitividade da empresa (ex.: concepção e desenvolvimento)			
			•	•				Prazos de entrega mais curtos	•	•	
			•					Diminuição da representatividade do sector como um todo com a diminuição do número de empresas existentes		•	
			•					Menor representação industrial. Diminuição da força e da representatividade do sector como um todo, com a diminuição do número de empresas existentes. Diminuição da capacidade de escolha devido ao encerramento de empresas do sector ou de outros. Mudanças sucessivas de fornecedores com os custos associados.		•	
			•					Maior frequência das encomendas	•	•	
			•					Desentendimentos entre os responsáveis da empresa			
			•					Perda de confiança junto dos clientes	•		
			•					Alterações súbitas nas encomendas	•		
			•					Falta de organização da empresa			
			•					Escassez de cursos técnicos de formação	•	•	
			•					Conseguir rentabilizar os custos associados com a investigação e o desenvolvimento do produto			
			•					Excessiva dimensão da empresa			
			•					Falta de qualidade por parte do produto fornecido por alguns fornecedores	•		
			•					Dificuldade em aceder e desenvolver uma acção concreta com determinadas instituições de investigação e desenvolvimento sectoriais (ex.: UM)	•	•	
		•						Reduzida dimensão do mercado nacional		•	
		•						Restrições ao nível do desenvolvimento do produto (em especial no caso da Natura Pura)			
		•						Dependência imposta por parte de um fornecedor ao nível do produto (ex.: caso de um fornecedor com relacionamentos privilegiados com determinado cliente)	•		
		•						Negativismo ao nível do estado de espírito dos intervenientes no sector		•	
		•						Clima de desconfiança entre as empresas do sector (cultura de desconfiança entre as pessoas)	•	•	
		•						Desconfiança no sector. Cultura de desconfiança entre as pessoas, levando-as a serem fechadas e a não partilharem conhecimento.	•	•	
		•						Alguma falta de preparação das empresas para realizar a transição entre o mercado de há alguns anos atrás e actualmente			

Factores inibidores da capacidade competitiva											
Empresa								Factor inibidor	Unidade		
E24	E25	E26	E27	E30	E31	E32	E34		D	R	P
		●						Grande facilidade em imitar os produtos (reproduzir produtos) e apresentar contrapropostas aos clientes			
					●			Posicionamento como intermediário, sem contacto directo com clientes, gera alguma dependência na rede de relacionamentos		●	
					●			Imprevisibilidade que caracteriza o mercado actual		●	
						●		Perda do mercado norte-americano devido à desvalorização do dólar em relação ao euro		●	
						●		Elevada abertura do mercado comunitário com pouco proteccionismo das empresas europeias		●	
							●	Políticas da Comunidade Europeia que são pouco proteccionistas das empresas europeias, elevada abertura do mercado comunitário em comparação com outros mercados mais proteccionistas (i.e., colocam entraves na entrada de produtos estrangeiros) e o aumento do grau de exigência e dos custos associados com as actividades das empresas.		●	
				●				Peso relativamente elevado da estrutura vertical da empresa			
					●			Estrutura vertical da empresa, que é relativamente pesada, o que origina que apenas a marca Impetus não seja capaz de manter a estrutura existente a trabalhar (a marca representa 65% do total de facturação da empresa). A empresa considera que: “a estrutura é muito pesada para o trabalho de marca”.			
					●			Ineficiências na distribuição do produto, com implicações na capacidade de entrega, rapidez de resposta, custos e falta de integração dos processos	●	●	
					●			Maior intransigência nos prazos de entrega	●	●	
					●			Falta de definição e especificidade na definição das necessidades apresentadas pelos clientes às empresas.	●		
					●			Falta de cooperação inter-organizacional, origina o desaproveitar de oportunidades de desenvolvimento inter-organizacional	●		●
					●			Falta de dimensão das empresas portuguesas para actuar à escala global			
●								Inexistência de uma base de trabalho, na medida em que foi tudo desenvolvido de raiz, sem que existissem parceiros enquadrados na actividade da empresa			
●								Elevada dependência em relação a um parceiro específico	●		
●								Falta de entendimento no desenvolvimento de parcerias entre empresas, ou falta de prioridades bem definidas no desenvolvimento dessas mesmas parcerias	●		●
	●							Existência de intermediários pode prejudicar a comunicação entre a empresa e os clientes		●	
	●							Falta de conhecimento por parte dos clientes no que se refere aos processos e às dificuldades inerentes à sua concretização	●		
						●		Necessidade de melhorar a promoção do sector têxtil português como um todo		●	

Legenda: D: díade; R: rede; P: projecto; ● : indica que a empresa identificou o factor / unidade de análise está associada

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

## Apêndice V – Caso no têxtil lar

As tabelas expostas neste Apêndice, complementam a informação apresentada no Capítulo 11 e seguem a mesma lógica de representação descrita no Apêndice III.

<b>Descrição dos relacionamentos diádicos</b>	
<b>Díade</b>	<b>Actividades inter-organizacionais</b>
E45/E61	A empresa E61 fornece as louças de casa de banho que complementam a colecção de E45, participando de forma activa (através de reuniões e partilha de informação) no desenvolvimento dos produtos destinados à colecção. E45 partilha informação com E61 ao nível de opções futuras da empresa. Existe uma partilha de conhecimento tecnológico no desenvolvimento e fabrico dos produtos, assim como na adequação do produto à colecção.
E45/E47	A empresa E47 fornece as toalhas de casa de banho que complementam a colecção de E45, participando no desenvolvimento dos produtos que compõem a colecção. A empresa E45 fornece os tapetes que complementam a colecção da empresa E47 no âmbito da oferta da marca própria da empresa. O desenvolvimento das linhas de produtos que compõem a colecção é realizado de forma individual, na medida em que possuem raízes conceptuais diferentes. Existe a partilha de conhecimento tecnológico no desenvolvimento e fabrico dos produtos, assim como um apoio mútuo na adequação do produto à colecção.
E45/E60	A empresa E60 fornece as toalhas de casa de banho que complementam a colecção da empresa E45. Esporadicamente a empresa E60 também fornece tapetes para a empresa E45.
E60/E64	A empresa E64 subcontrata a produção de toalhas de casa de banho à empresa E60.
E27/E64	A empresa E27 fornece por encomenda e de forma esporádica, mantas que complementam as linhas de artigos da empresa E64.

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

<b>Descrição da rede de relacionamentos</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Caracterização da posição na rede de relacionamentos</b>
E27	A rede de relacionamentos da Vamaltex (E27) resultou da reconstrução da rede de relacionamentos a montante e a jusante da extinta Têxtil Macal. Por conseguinte foi desenvolvido um esforço no sentido de conseguir estabilizar a posição e a resposta nos fornecedores, de recuperar a confiança por parte de clientes anteriores, conseguir aceder a novos clientes, e divulgar a empresa e os produtos junto do mercado de têxtil lar internacional. Nos relacionamentos com clientes, a empresa privilegia as grandes cadeias de retalho, capazes de colocar encomendas de grandes dimensões.
E45	A Sorema tem desenvolvido a sua rede de relacionamentos com base no desenvolvimento de relacionamentos a montante capazes de garantir o desenvolvimento da oferta a jusante. As parcerias a montante são desenvolvidas de forma a garantir a integração dos produtos fornecidos na oferta da empresa. A empresa privilegia a proximidade para os fornecedores em que as parcerias requerem uma maior integração, realizando o aprovisionamento de artigos diversos (ex.: fios, telas) à escala internacional e de forma indiferenciada. A jusante a empresa privilegia a presença da marca própria junto do consumidor final, procurando diversificar os mercados de destino e alargar a abrangência, devido ao facto de se tratar de um produto de gama alta, requerendo assim um alargamento do mercado para conseguir volume de produção.

Descrição da rede de relacionamentos	
Empresa	Caracterização da posição na rede de relacionamentos
E47	<p>A B. Sousa Dias desenvolve a sua actividade através de duas linhas de orientação distintas: trabalho por encomenda e o trabalho por marca própria. Nestes dois casos adquire o fio de algodão a partir de fornecedores nacionais ou estrangeiros, subcontratando as operações de tinturaria, acabamento, corte e confecção. Ao nível de clientes, a empresa trabalha fundamentalmente com o mercado externo, através do contacto directo com os clientes, ou por intermédio de agentes.</p> <p>Com a introdução da marca a empresa alargou a sua gama de clientes, passando a responder a pequenas encomendas do retalho, e alargou a rede de fornecedores através da incorporação na rede de fornecimentos produtos complementares que passaram a fazer parte da oferta da marca (ex.: tapetes, loiças de mesa, loiças de banho).</p>
E60	<p>A Belfama desenvolve a sua actividade trabalhando por encomenda. Sendo uma empresa vertical, incorpora todas as actividades de produção, adquirindo a rama de algodão e fornecendo produto acabado. A empresa subcontrata esporadicamente a costura e eventualmente a tecelagem em ocasiões pontuais.</p> <p>A empresa trabalha fundamentalmente com clientes externos (cerca de 95% da produção), principalmente para o mercado Europeu, estando vocacionada para a produção de artigos promocionais e venda a grandes retalhistas.</p>
E61	<p>A António Rosa Cerâmicas desenvolve a sua actividade com base em duas vertentes, a subcontratação e a marca própria. Na subcontratação, a empresa fornece o mercado nacional e o mercado externo, contando entre os seus clientes com a Zara Home (Grupo Inditex). Na marca própria, a empresa realiza a prospecção de mercado e a divulgação no mercado (através da presença em feiras internacionais), vendendo o produto ao nível nacional e no mercado europeu.</p>
E64	<p>A rede de relacionamentos da JMA está a registar uma transformação relevante, à medida que a empresa diminui os processos que desenvolve (eliminou as unidades de fiação e está a diminuir às de tecelagem), aprovisionando (no caso do fio) e adquirindo (no caso do produto acabado) no exterior as suas necessidades para responder às solicitações dos clientes.</p> <p>A empresa a jusante aposta na presença directa no mercado e na capacidade de resposta às necessidades do próprio mercado, através de centros de distribuição localizados em diversos países do continente europeu. Para além de trabalhar por encomenda, para grandes cadeias de retalho internacionais, a empresa dispõe também de uma rede de lojas de retalho a nível nacional, onde comercializa os produtos com marca própria.</p>

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Incentivos ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação						
Incentivo	Empresas					
	E27	E45	E47	E60	E61	E64
Complementar a oferta de produtos, nomeadamente no âmbito de uma colecção comercializada com marca própria		●	●		●	
Forma de potenciar o volume da oferta ou aumentar a dimensão do negócio	●	●		●		
Fomentar o contributo de outros actores no desenvolvimento da colecção		●			●	
Maior abertura sentida nos relacionamentos entre as empresas			●	●		
Melhorar a capacidade de resposta na oferta de produto		●	●			
Confiança dos parceiros ou de outras empresas				●		
Desenvolvimento de iniciativas pelas associações empresariais						●



<b>Incentivos ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação</b>						
<b>Incentivo</b>	<b>Empresas</b>					
	<b>E27</b>	<b>E45</b>	<b>E47</b>	<b>E60</b>	<b>E61</b>	<b>E64</b>
Focalização e especialização nas necessidades da empresa ou dos parceiros					●	
Maior focalização e especialização dos parceiros nas necessidades da empresa (fundamentalmente nos relacionamentos a montante) e maior focalização e especialização da empresa nas necessidades dos parceiros (fundamentalmente nos relacionamentos a jusante)					●	
Fomentar a análise e resolução de problemas que possam existir no produto				●		
Fomentar a capacidade de resposta das empresas locais à maior concorrência proveniente do exterior				●		
Fomentar a empatia inter-organizacional (aproximação)		●				
Fomentar o desenvolvimento de novas soluções ao nível do produto			●			
Ir de encontro às expectativas do consumidor, respondendo ao conceito de produtos que o consumidor procura			●			
Maior margem de manobra para encontrar alternativas quando existem picos de produção	●					
Melhorar a articulação com os parceiros (outras empresas) da rede de relacionamentos	●					
Postura e experiência dos parceiros (ex.: comercial, marketing, mercado, marca, etc.)					●	
Legenda: ● : indica que a empresa identificou o incentivo						

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

<b>Factores promotores da capacidade competitiva</b>									
<b>Empresa</b>						<b>Factor promotor</b>	<b>Unidade</b>		
<b>E27</b>	<b>E45</b>	<b>E47</b>	<b>E60</b>	<b>E61</b>	<b>E64</b>		<b>D</b>	<b>R</b>	<b>P</b>
●		●	●		●	Flexibilidade e capacidade de adaptação (capacidade para trabalhar encomendas pequenas, diferentes, novas e difíceis)	●	●	●
●			●	●	●	Capacidade de resposta em termos de rapidez de resposta	●		
●			●	●	●	Rapidez de entrega das amostras e das encomendas	●		
	●	●	●			Cooperação e interação inter-organizacional	●	●	●
	●	●	●			Parcerias; cooperação (maior contacto e abertura entre as empresas); interação entre empresas (troca de experiências e de conhecimento)	●	●	●
	●					Transferência de conhecimento com outras empresas, partilha de informação e de custos	●	●	●
●			●	●		Qualidade do produto			
		●		●		Acesso privilegiado ao mercado (ex.: através de marca própria)			

Factores promotores da capacidade competitiva									
Empresa						Factor promotor	Unidade		
E27	E45	E47	E60	E61	E64		D	R	P
•			•			Confiança, honestidade e seriedade			
	•				•	Cooperação estratégica (ex.: desenvolvimento de produto; acesso ao mercado; aprovisionamento; outsourcing)	•	•	•
•					•	Estabilidade e solidez da rede de relacionamentos (com efeito na capacidade de resposta da própria rede)	•	•	
•					•	Inovação e desenvolvimento do produto			
•					•	Inovação; desenvolvimento do produto; design; desenvolvimento de colecções próprias de forma regular			
		•			•	Menor dimensão da empresa			
		•		•		Oferta integrada de produtos	•	•	•
•				•		Organização da empresa			
				•	•	Preço do produto	•	•	
			•			Capacidade de controlar a evolução da encomenda			
•						Competência dos quadros da empresa (ex.: comercial)			
	•					Criação de sinergias pelo factor dimensão	•	•	•
				•		Envolvimento entre os recursos humanos da empresa (ex.: designer)			
•						Formação contínua			
		•				Diversificação dos produtos			
		•				Maior abertura ao nível interno da empresa			
					•	Participação em iniciativas desenvolvidas por associações empresariais (ex.: ICEP)		•	•
					•	Perspectiva estratégica da empresa			
•						Presença em feiras, com especial relevância para os espaços privilegiados (ex.: Dreamland na Heimtextil)		•	
	•					Presença num nicho de mercado específico			
					•	Proximidade ao mercado			
			•			Qualidade do serviço (ex.: logística)			

Legenda: D: díade; R: rede; P: projecto; ● : indica que a empresa identificou o factor / unidade de análise está associada

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Factores inibidores da capacidade competitiva									
Empresa						Factor inibidor	Unidade		
E27	E45	E47	E60	E61	E64		D	R	P
•		•		•	•	Elevada concorrência externa e interna (com reflexo no preço do produto)		•	
•	•			•		Diminuição da dimensão do sector, devido à menor representação industrial	•	•	
•	•			•		Menor representação industrial. Diminuição da força do sector como um todo com a diminuição do número de empresas existentes. Diminuição da capacidade de escolha devido ao encerramento de empresas do sector ou de outros; Mudanças sucessivas de fornecedores com os respectivos custos associados		•	
				•		Transformações na cadeia de fornecimento, eliminando empresas fornecedoras locais	•	•	
•		•	•			Encomendas cada vez mais pequenas (ex.: mercado europeu) e com maior frequência		•	
	•		•		•	Pouca abertura e receptividade das empresas no relacionamento inter-organizacional	•	•	
	•		•		•	Mentalidade portuguesa fechada à cooperação, escassas trocas de informação entre os actores da indústria e pouca abertura e receptividade das empresas no relacionamento inter-organizacional	•	•	
•				•		Constante necessidade de novos desenvolvimentos e apresentar novas propostas			
		•	•			Estrutura de custos pesada (ex.: custos com mão-de-obra, desenvolvimento, comercial)			
•		•				Necessidade de resposta rápida às necessidades dos clientes, com prazos de entrega mais curtos	•	•	
		•		•		Papel desempenhado pelas principais associações empresariais, não tem contribuído para o sector como um todo		•	
			•	•		Redução dos preços na concorrência (quer nacional, quer internacional)		•	
•						Alterações súbitas nas encomendas	•		
					•	Ausência de planeamento estratégico em diversas empresas			
•						Conseguir rentabilizar os custos associados com a investigação e o desenvolvimento do produto			
•						Desentendimentos entre os responsáveis da empresa			
•						Dificuldade em aceder e desenvolver uma acção concreta com determinadas instituições de investigação e desenvolvimento	•	•	•
				•		Dificuldade no desenvolvimento de cooperação entre empresas	•	•	•
•						Elevado nível de exigência	•		
•						Escassez de cursos técnicos de formação		•	
•						Excessiva dimensão da empresa			
•						Falta de capacidade de resposta da rede de fornecimento, com implicações no tempo necessário para realizar todas as operações		•	
•						Falta de organização da empresa			
•						Falta de qualidade por parte do produto fornecido por alguns fornecedores	•		

Factores inibidores da capacidade competitiva									
Empresa						Factor inibidor	Unidade		
E27	E45	E47	E60	E61	E64		D	R	P
		●				Imprevisibilidade do mercado, com a carteira de encomendas para curto espaço de tempo	●	●	
	●					Má escolha de um parceiro	●		
			●			Maior dependência (pelo facto de possuir uma estrutura vertical) de que tudo corra bem internamente			
			●			Necessidade da empresa fazer demasiadas coisas internamente			
	●					Partilha de informação confidencial	●		●
●						Perda de confiança junto dos clientes	●		
			●			Sazonalidade dos produtos (com implicações nos recursos humanos e na produção)		●	
				●		Transferência dos compradores para outros mercados		●	

Legenda: D: díade; R: rede; P: projecto; ● : indica que a empresa identificou o factor / unidade de análise está associada

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

## Apêndice VI – Caso no têxtil técnico

As tabelas expostas neste Apêndice, complementam a informação apresentada no Capítulo 12 e seguem a mesma lógica de representação descrita no Apêndice III.

Descrição dos relacionamentos diádicos	
Díade	Actividades inter-organizacionais
E31/E32	Para a empresa A. Sampaio (E31) a Tearfil (E32) é considerada como sendo “um dos parceiros privilegiados”, servindo de ligação aos fornecedores de fibras (Advanced, Optimer, Outlast, Seacell), e destes aos clientes. As duas empresas partilham informação sobre produtos com potencial interesse e nos quais investem frequentemente em sintonia. No âmbito deste relacionamento, as empresas realizam desenvolvimentos em conjunto e abordam o mercado em conjunto, em projectos pontuais (exemplo PR4.02). Este relacionamento pode ser considerado um relacionamento estratégico.
E31/E58	Existe um relacionamento de fornecimento de produtos da Micropolis (E58) para a A. Sampaio (E31). A este nível a A. Sampaio realiza desenvolvimentos em conjunto, fornece malhas específicas, e trabalha com o Citeve para avaliar em que medida os tratamentos são efectivos e são sentidos.
E32/E54	Entre a Tearfil (E32) e a Endutex (E54), existe um relacionamento centrado fundamentalmente no fornecimento de fios de tipo técnico/funcional e na participação da Endutex (E54) em algumas das edições da iniciativa Be Happy, que é promovida pela Tearfil.
E32/E59	Entre a Tearfil (E32) e a Sidónios Malhas (E59), existe uma relação centrada fundamentalmente no fornecimento de fios de tipo técnico/funcional.
E32/E65	Existe um acordo para enviar clientes de uma empresa para a outra, no âmbito dos produtos apresentados no Be Happy. De acordo com a LMA ainda não recebeu nenhuma, mas já arranjou para a Tearfil. Fornecimento de fios especializados para a LMA.
E51/E53	A Molaflex (E51) foi uma das empresas pioneiras no fabrico de colchões, que se instalou na região de São João da Madeira. Devido aos elevados custos alfandegários associados com a importação do tecido para colchão, foi criada a Flexitex (E53), que era detida em parte pela Molaflex e em parte por um membro da família que actualmente detém a totalidade do capital da empresa. O relacionamento comercial entre as duas empresas vem dessa época, existindo com a aquisição da Molaflex pelo Grupo Flex, o volume de produção destinado passou dos 100% para os 3% no final de 2006.
E53/E55	A Multicol (E55) é o fornecedor de fios de polipropileno para a Flexitex (E53). Procurando garantir a capacidade de resposta do fornecedor, a Flexitex apoiou o desenvolvimento da Multicol no sentido de garantir a capacidade de resposta em termos de prazo e volume de entrega.
E54/E57	A Fitexar (E57) é uma empresa fornecedora da Endutex (E54), de fios de poliéster. No âmbito do relacionamento, a Endutex apresentou a proposta para o fabrico de um determinado fio de poliéster com propriedades específicas, sendo que a Fitexar (E57) realizou as actividades de concepção e desenvolvimento para fornecer o fio de acordo com as especificações da Endutex (E57).

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Descrição da rede de relacionamentos	
Empresa	Caracterização da rede de relacionamentos
E31	A empresa A. Sampaio desenvolve a sua actividade como fornecedor de malhas circulares, ocupando uma posição intermédia ao longo da rede de fornecimento. Por conseguinte, a empresa relaciona-se a montante com: fiações, empresas que desenvolvem fibras, e empresas subcontratadas de tinturaria e acabamento. A jusante, a empresa relaciona-se com: confecções,

<b>Descrição da rede de relacionamentos</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Caracterização da rede de relacionamentos</b>
	<p>agentes e clientes marca.</p> <p>A empresa realizou a sua reestruturação no sentido da produção de pequenas séries, diferenciação na oferta dos produtos, maior flexibilidade e maior rapidez - factores que são actualmente considerados como fundamentais na competitividade do sector em Portugal. Mesmo ao nível cultural, é referido pela empresa a existência de um mudar de atitude interna no sentido de se tornar uma empresa mais aberta e activa na exploração do mercado e de outros clientes. Esta mudança foi estratégica, sendo planeada e executada. No âmbito desta estratégia, a empresa começou a fomentar a participação em feiras, o que veio alargar e fomentar a rede de relacionamentos da empresa.</p> <p>Na medida em que as empresas que desenvolvem as fibras têm por vezes um acesso privilegiado às marcas e conseguem captar melhor o interesse das marcas para a matéria-prima, a A. Sampaio procura desenvolver relacionamentos privilegiados directamente nas empresas produtoras de fibras, colaborando no desenvolvimento do produto e aplicações, assim como no desenvolvimento de amostras que essas empresas utilizam para apresentar ao mercado. A empresa refere que tem muitas autorizações com as fibras, permitindo fornecer-lhes uma capacidade de desenvolvimento de malhas que as próprias fibras aproveitam para oferecer às marcas.</p> <p>A empresa adopta diferentes abordagens para tentar chegar ao mercado através da sua rede de relacionamentos, nomeadamente: dos fios às fibras, fibras aos fios, abordagem directa às marcas, abordagem através da rede de relacionamentos de clientes; apresentação de propostas de forma dispersa em consonância e parceria com o cliente, para assim conseguir chegar às marcas, etc. A empresa procura desenvolver o seu papel enquanto intermediário entre os diversos elementos da rede de relacionamentos, coordenando os diversos elementos de forma a responder às necessidades do cliente. Nem sempre a empresa assume o papel de coordenador.</p> <p>A empresa reconhece que a “a rede de relacionamentos é uma coisa que nós temos trabalhado nos últimos anos e que tem resultado em... em coisas interessantes, negócios que estão a começar a... a crescer, a crescer” considerando que esta rede de relacionamentos “realmente é um factor de competitividade”.</p>
E32	<p>A Tearfil tem desenvolvido desde o início da década de 2000 uma alteração significativa no produto fornecido, o qual passou de um artigo básico para um artigo com maior valor acrescentado. Esta alteração veio obrigar a uma evolução da rede de relacionamentos e a uma alteração no sentido de adoptar outro tipo de interacções com as empresas com quem são estabelecidos os relacionamentos. Quando a empresa decidiu alterar o tipo de produto, oferecendo produtos mais especializados fez a promoção dos mesmos junto dos clientes tradicionais que compravam os produtos básicos. A transição da oferta ocorreu em simultâneo com a transição do sector em Portugal.</p> <p>Esta estratégia foi realizada pela primeira vez com o lançamento do Lyocell para o mercado, o que implicou a intervenção e o envolvimento de diversos elementos da rede de relacionamentos (ex.: empresa, tinturarias, clientes de malhas), exigindo que a empresa apoiasse os seus clientes ao longo deste processo, apoio que a própria empresa recebeu dos seus fornecedores.</p> <p>A montante, a empresa relaciona-se com fornecedores de matérias-primas (fibras) básicas (como algodão, linho, lã, poliamidas, poliésteres) e de fibras especiais, trabalhando neste segundo caso com diversos fornecedores, como: Lenzing, Outlast, Sea Cell, e Optimer. No que respeita as fibras especiais, a empresa considera que: “com estes fornecedores criamos, tentamos criar uma parceria, uma parceria forte e uma relação forte entre fornecedor cliente. Aqui há claramente um envolvimento mútuo, quer deles connosco, quer nós com eles. É o caso que vai ao ponto de desenvolvermos produtos específicos para eles, colocarmos no mercado muitas vezes em primeira-mão esses desenvolvimentos, portanto a parceria aqui é muito forte e é fundamental, é uma das chaves de sucesso”.</p> <p>A jusante, a empresa relaciona-se com clientes nos sectores de malhas e têxtil lar, considerando que os produtos especiais (com maior valor acrescentado e onde se incluem as fibras especiais) são mais indicados para malhas. Para o mercado externo a empresa funciona através de agentes não exclusivos, os quais são responsáveis pela venda e promoção dos produtos da empresa.</p> <p>A Tearfil apresenta e promove activamente os produtos a jusante, referindo que “Uma das coisas que nós fazemos muito, e que também é parte do nosso sucesso, apresentamos a nossa colecção e os nossos produtos não só aos nossos clientes directos, mas como às centrais de compras, directamente às marcas, aos designers das marcas, aos clientes dos nossos clientes”.</p>

<b>Descrição da rede de relacionamentos</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Caracterização da rede de relacionamentos</b>
	Nos produtos que comercializa, a empresa considera possuir dois tipos distintos de iniciativas, uma orientada para o longo prazo e outra para o curto prazo. A empresa consegue distinguir entre produtos que demoram a penetrar no mercado, mas que permanecem de forma mais sólida e regular durante mais tempo e com um ciclo de vida maior, e produtos ou desenvolvimentos que vão ser mais rápidos ao nível do retorno, mas com um ciclo de vida mais curto.
E51	A Molaflex é uma empresa dedicada ao fabrico de colchões, fazendo parte do Grupo Flex. A empresa relaciona-se a montante com fornecedores de tecidos para colchão, entre os quais se encontra a Flexitex (E53), estando no entanto dependente das opções da sede para a selecção dos fornecedores, fundamentalmente quando se tratam de encomendas de elevada dimensão. A jusante, a empresa é responsável pela comercialização e distribuição no território nacional dos colchões produzidos, estando a exportação limitada às restrições impostas pela sede do Grupo Flex, salvo em casos pontuais para as ex-colónias. A distribuição é realizada ao nível nacional por lojas multimarca especializadas, assim como em lojas por departamento, como é o caso do El Corte Inglés (E22).
E53	A Flexitex é uma empresa que ocupa uma posição intermédia na rede de fornecimento, relacionando-se a montante fundamentalmente com fornecedores de fios, entre os quais se encontra a Fitexar (E57) e a Multicol (E55), e a jusante com empresas produtoras de colchões, entre as quais se encontra a Molaflex (E51), às quais fornece os tecidos usados para recobrir o colchão.
E54	Com a opção pelo desenvolvimento de produtos mais técnicos e com especificações mais específicas, a Endutex sentiu a necessidade de aumentar a proximidade com os seus fornecedores, no sentido de adaptar e encontrar soluções para os requisitos dos clientes nesta área. Diversas soluções finais são desenvolvidas pela Endutex e pelos próprios fornecedores. Do lado dos clientes, a empresa privilegia o desenvolvimento de produtos em conjunto, procurando incentivar o cliente a desenvolver produtos, averiguando as necessidades do cliente para ser possível desenvolver e apresentar soluções. Esta acção é suportada nas competências desenvolvidas pela empresa e nos recursos internos de que dispõe na investigação e desenvolvimento.
E55	A Multicol é uma empresa fornecedora de fios em polipropileno, contando entre os seus clientes com a Flexitex (E53). Ao nível dos fornecedores, a Multicol trabalha fundamentalmente com empresas de derivados de petróleo de grande dimensão, o que a leva a diferenciar a proximidade estabelecida com fornecedores e com clientes, considerando existir uma maior proximidade com os seus clientes.
E57	A Fitexar encontra-se praticamente na base da rede de fornecimento. A empresa relaciona-se a montante com fornecedores de chips de polímero que utiliza para transformar em fio de poliéster (processo designado por texturização). O fio de poliéster, que pode assumir diferentes características em função das escolhas da empresa, é vendido a empresas como a Endutex (E54), que aplica o fio na produção de telas usadas em revestimentos, e da Flexitex (E53), que utiliza o fio na produção de tecidos para colchão.
E58	A Micropolis é uma empresa que derivou do desenvolvimento tecnológico realizado ao nível universitário, que privilegia a montante os relacionamentos associados com o desenvolvimento e investigação, desenvolvendo parcerias com diversas universidades, assim como no desenvolvimento com empresas (ex.: Paulo Oliveira). A jusante a empresa dispõe de uma rede de clientes nacional e internacional, diferenciando entre dois tipos de oferta, a oferta das microcápsulas e a da tecnologia de aplicação. Ao nível de clientes, a Micropolis pode permitir que o cliente realize a aplicação das microcápsulas caso possua a tecnologia necessária para o fazer, ou então é subcontrata uma empresa que possa realizar a aplicação do produto (esta empresa pode ser subcontratada por escolha da própria Micropolis ou por sugestão do cliente), apresentando depois o produto final ao cliente. Na gestão da rede de relacionamentos, a empresa privilegia a confidencialidade e o respeito pela propriedade industrial, salvaguardando estas questões por intermédio de contratos formais estabelecidos com os parceiros.
E59	A Sidónios Malhas é uma empresa produtora de malhas, que procura diferenciar-se nas malhas técnicas e nos desenvolvimentos próprios. Na sua rede de relacionamentos conta a montante com empresas fornecedoras de fio, como é o caso da Têxtil Tearfil (E32), e empresas subcontratadas para o serviço de tingimento e acabamento. A jusante a empresa fornece numa

Descrição da rede de relacionamentos	
Empresa	Caracterização da rede de relacionamentos
	base de encomenda, assim com base na apresentação de produtos a empresas terceiras.
E63	A LMA é uma empresa produtora de malhas de teia, malhas de trama e tecidos, procurando no âmbito da sua actividade criar sinergias no produto com base na diversificação que possui. A empresa relaciona-se a montante com fornecedores de fios, como é o caso da Têxtil Tearfil (E32), fornecendo os seus produtos a jusante para uma grande diversidade de aplicações, procurando estar directamente presente nas empresas que detêm as marcas que são comercializadas ao cliente final.

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Iniciativas de cooperação identificadas				
Emp.	Evol.	Iniciativas desenvolvidas	Resultados das iniciativas	Iniciativas potenciais
E31	+	<p>Recolha de informação em diversas áreas, de forma a conseguir apresentar ao cliente uma oferta diversificada e demonstrar as competências da empresa na apresentação de soluções em diversos níveis. Coordenação de actividades para conseguir cativar os clientes.</p> <p>Desenvolvimento de iniciativas conjuntas englobando formação, desenvolvimento, investigação, em conjunto com outra empresa (Vale de Tábuas) e com organismos sectoriais (Citeve).</p> <p>Desenvolvimento de produto.</p> <p>Desenvolvimento de amostras, quer para a própria empresa, quer para empresas da rede de relacionamentos que através dessas amostras tentam cativar clientes.</p> <p>Desenvolvimento de soluções no abastecimento do cliente, formas de chegar mais rapidamente ao cliente.</p> <p>Desenvolvimento das colecções da própria empresa.</p>	<p>Permite o acesso a conhecimento técnico e a abordagem a clientes (ex.: marcas).</p> <p>Permite facilitar a abordagem ao cliente a partir das próprias empresas que desenvolvem as fibras e os fios, ou de confecções através de agentes e que assim conseguem chegar às marcas com os acabamentos.</p> <p>Acesso privilegiado a informação técnica.</p> <p>Abordagem a marcas por parte dos fornecedores de fibras (acesso a estratégias de abordagem ao mercado com antecedência); beneficia do acesso privilegiado dos fornecedores às marcas.</p> <p>Capacidade de realizar novos desenvolvimentos; participação nas actividades de desenvolvimento do produto e acesso aos resultados em primeira-mão.</p> <p>Maior facilidade de acesso ao mercado e clientes através dos relacionamentos a montante.</p> <p>Melhor avaliação dos resultados dos desenvolvimentos.</p> <p>Participação em iniciativas de investigação e formação em novas tecnologias.</p>	<p>Desenvolvimento da rede de relacionamentos da empresa de forma a melhorar a abordagem ao mercado, no sentido de aliar esforços e iniciativas para que estes sejam mais eficazes.</p>
E32	+	<p>Desenvolvimento de produtos recorrendo a novas fibras que se encontram no mercado,</p>	<p>Desenvolvimento de novos produtos.</p> <p>Apresentação de novas</p>	<p>Promoção do sector como um todo, no seu conjunto.</p> <p>Fomentar a valorização do</p>



<b>Iniciativas de cooperação identificadas</b>				
<b>Emp.</b>	<b>Evol.</b>	<b>Iniciativas desenvolvidas</b>	<b>Resultados das iniciativas</b>	<b>Iniciativas potenciais</b>
		procurando desenvolver relacionamentos com envolvimento mútuo com os fornecedores em causa sendo desenvolvidos produtos específicos em conjunto, colocação no mercado desses produtos desenvolvidos. Partilha de informação sobre novos produtos, em termos de dificuldades e soluções. Apresentação de novos produtos ao mercado e respectivas aplicações. Promoção dos produtos e das aplicações.	propostas; propostas a nível comercial. As parcerias desenvolvidas com os fornecedores de novas fibras são consideradas como sendo “uma das chaves de sucesso” pela Tearfil.	país enquanto produtor de têxtil e de vestuário.
E51	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
E53	n.d.	Desenvolvimento do produto, incorporando novas propriedades aos tecidos (ex.: desenvolvimento de tecido anti-estático). Apoio no desenvolvimento da capacidade de resposta do fornecedor Multicol (E55), assegurando a aquisição de volume capaz de suportar a actividade industrial do fornecedor.	Garantir capacidade de resposta e praticamente inexistência de “stocks” de fio de polipropileno, como resultado do apoio dado ao desenvolvimento do fornecedor.	n.d.
E54	+	Concepção do produto. Desenvolvimento do produto. Desenvolvimento de aplicações para o produto.	n.d.	n.d.
E55	+	n.d.	n.d.	n.d.
E57	+/-	Desenvolvimento de projectos de investigação em conjunto com instituições de ensino superior (ex.: Universidade do Minho).	n.d.	n.d.
E58		Desenvolvimento de parcerias com universidades, empresas e investigadores para o desenvolvimento do produto ao nível de novas aplicações e testar aplicações actuais. Investigação do produto tendo em vista determinadas aplicações potenciais. Estabelecer de acordos de investigação para o desenvolvimento de uma aplicação específica para um determinado cliente.	n.d.	n.d.

Iniciativas de cooperação identificadas				
Emp.	Evol.	Iniciativas desenvolvidas	Resultados das iniciativas	Iniciativas potenciais
E59	+	Desenvolvimento conjunto de novos produtos ou de novas aplicações.	n.d.	n.d.
E65	+/-	Iniciativas de acesso ao mercado. Desenvolvimento conjunto de novos produtos.	n.d.	n.d.

Legenda: Emp.: empresa; Evol.: percepção sobre a evolução da cooperação ;+ : evolução positiva; - : não existe uma evolução positiva; +/- : evidência dúvida sobre qual a classificação a atribuir; n.d. : não determinado

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Incentivos ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação										
Incentivos	Empresas									
	E31	E32	E51	E53	E54	E55	E57	E58	E59	E65
Desenvolvimento do produto, com o objectivo de responder a necessidades actuais e potenciais	●	●		●	●			●		●
Necessidade de realizar um desenvolvimento específico no produto	●									
O aparecimento de novos desenvolvimentos no mercado, obriga as empresas a desenvolverem parcerias para o desenvolvimento de produtos que incorporem essas novidades ou avaliar no produto os efeitos de novos desenvolvimentos	●									
Desenvolvimento e lançamento de novos produtos para o mercado, sendo necessário desenvolver as aplicações e ajustar/adaptar os processos de fabrico às características do produto em causa. Esforço mútuo na resolução dos problemas		●								
O reconhecimento da concorrência leva a empresa a optar por uma posição mais activa ao nível do desenvolvimento de produtos de acordo com as necessidades dos clientes e a procurar encontrar soluções em conjunto com fornecedores. Não apenas desenvolver novos produtos para as necessidades, mas para apresentar e propor.					●					
Requisito ou proposta do cliente				●	●	●		●	●	
Solicitação por parte do cliente						●				
Elevado nível de exigência por parte dos clientes ou requisitos associados ao sector do cliente (ex.: requisitos associados no sector automóvel)									●	
Necessidade de encontrar melhores soluções no mercado e puxar essas soluções para fornecedores que serão à partida mais vantajosos em termos de custos associados					●					
Atractividade da empresa para potenciais parceiros ou atractividade do potencial parceiro	●	●		●				●		

<b>Incentivos ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação</b>										
<b>Incentivos</b>	<b>Empresas</b>									
	<b>E31</b>	<b>E32</b>	<b>E51</b>	<b>E53</b>	<b>E54</b>	<b>E55</b>	<b>E57</b>	<b>E58</b>	<b>E59</b>	<b>E65</b>
Promoção do produto		●								
Desenvolvimento e lançamento de novos produtos para o mercado, sendo necessário desenvolver as aplicações e ajustar/adaptar os processos de fabrico às características do produto em causa. Esforço mútuo na resolução dos problemas		●								
Envolvimento dos actores da rede de relacionamentos, na promoção dos produtos da empresa		●								
Diversificação do produto leva a que seja necessário alargar a rede de relacionamentos da empresa	●									
Necessidade de alargar e aprofundar a rede de relacionamentos	●									
O mercado mais competitivo leva a que a empresa necessite de alargar e aprofundar a sua rede de relacionamentos	●									
Aumentar a exposição da empresa em eventos sectoriais (ex.: iniciativas de formação), permitindo e fomentando a interacção e o desenvolvimento de relacionamentos	●									
Rentabilidade dos negócios desenvolvidos no âmbito da rede de relacionamentos	●									
Necessidade de diversificar as estratégias ou as formas de conseguir chegar ao cliente	●									
Flexibilidade no contacto e no apresentar de soluções perante o cliente	●						●			
Capacidade de resposta ao nível de rapidez e de resposta às necessidades				●		●	●			
Complementar os recursos necessários para o desenvolvimento de determinado produto								●	●	
Complementaridade dos recursos necessários para produzir determinado produto com o objectivo de apresentar ao mercado. Por exemplo, no caso da “panty” existe a necessidade de uma tinturaria para realizar o acabamento necessário.									●	

Legenda: ● : indica que a empresa identificou o incentivo

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

<b>Barreiras ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação</b>										
<b>Barreiras</b>	<b>Empresas</b>									
	<b>E31</b>	<b>E32</b>	<b>E51</b>	<b>E53</b>	<b>E54</b>	<b>E55</b>	<b>E57</b>	<b>E58</b>	<b>E59</b>	<b>E65</b>
Despromoção do desenvolvimento inter-organizacional por parte das empresas						●	●		●	
Ao trabalhar com empresas multinacionais estão sujeitas a orientações que não privilegiam os relacionamentos e as parcerias ao nível local						●				

Barreiras ao desenvolvimento de relacionamentos de cooperação										
Barreiras	Empresas									
	E31	E32	E51	E53	E54	E55	E57	E58	E59	E65
Diminuição nos recursos das empresas, limitando a disponibilidade para iniciativas inter-empresariais						●	●			
Diminuição no número de trabalhadores das empresas multinacionais, o que limita a disponibilidade dessas empresas no mercado, no relacionamento com os seus clientes e a disponibilidade para cooperar						●				
Espírito individualista das empresas e de não recorrer a esforços conjuntos				●	●					
Diferenças de dimensão entre empresas que poderiam ser ou vir a ser parceiros						●				
Dificuldade na abordagem e contacto				●						
Existência de experiências negativas em relacionamentos de cooperação anteriores										●
Falta de conhecimento do fornecedor ao nível da concepção do produto					●					
Inexistência de protecção de divulgação dos desenvolvimentos realizados com outras empresas					●					
Inexistência de protecção dos desenvolvimentos realizados com um fornecedor ou outro parceiro, podendo originar a partilha desses conhecimentos com empresas concorrentes e a consequente perda da vantagem					●					
Inexistência de uma base de relacionamentos que permita a partilha de problemas e soluções	●									
Falta de bons relacionamentos entre as empresas portuguesas, o que leva a que não sejam partilhados nem problemas, nem soluções.	●									
Morosidade no desenvolvimento das iniciativas								●		
Necessidade da empresa se proteger, evitando a partilha de informação mais detalhada										●
Quebra de confiança nas iniciativas de desenvolvimento inter-organizacional										●
Partilha de informação classificada com terceiros. Elementos cuja apresentação elimina a possibilidade de desenvolver o negócio.										●

Legenda: ● : indica que a empresa identificou a barreira

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Factores promotores da capacidade competitiva															
Empresa										Unidade					
E31	E32	E51	E53	E54	E55	E57	E58	E59	E65	Factores promotores			D	R	P
●			●			●		●		Capacidade de concepção e de desenvolvimento de novos produtos (ex.: inovação, design)			●		●

Factores promotores da capacidade competitiva																		
Empresa										Factores promotores		Unidade						
E31	E32	E51	E53	E54	E55	E57	E58	E59	E65			D	R	P				
	●		●				●	●										
				●			●			●								
				●														
										●								
●																		●
●																		●
●																		●
	●															●		●
					●													
										●								
										●								
										●								
●																		●
	●																	●
●																		
●																		●
	●																	●
										●								
										●								
				●												●		
										●								

Legenda: D: díade; R: rede; P: projecto; ● : indica que a empresa identificou o factor / unidade de análise está associada

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

Factores inibidores da capacidade competitiva													
Empresa										Factores inibidores	Unidade		
E31	E32	E51	E53	E54	E55	E57	E58	E59	E65		D	R	P
●			●		●	●			●	Fuga de clientes para o mercado externo, resultado da concorrência e da perda de atractividade da oferta portuguesa	●	●	
			●			●		●		Aumento dos custos fixos, diminuição dos preços e diminuição da margem de lucro (ex.: aumento no preço do petróleo)		●	
				●		●			●	Diminuição na densidade do cluster		●	
					●	●	●			Ineficiências na gestão e na capacidade estratégica das empresas, com reflexo na ausência de iniciativa e investimento			
					●					Falta de agressividade nas empresas em Portugal			
						●				Falta de investimento dos empresários em produtos novos			
						●				Falta de capacidade estratégica das empresas e dos empresários do sector têxtil e de vestuário em Portugal			
								●		Concorrência desleal por parte de empresas que actuam no mercado		●	
								●		Concorrência desleal, originada pelo “dumping” de preços, ou por empresas em decadência que praticam preços incompatíveis		●	
									●	Desvalorização do dólar		●	
									●	Dificuldade em encontrar fornecedores capazes de responder às exigências associadas com produtos diferenciados	●		
									●	Empresa mais fechada nos relacionamentos inter-organizacionais	●	●	●
						●				Escassez de recursos por parte dos centros de investigação e desenvolvimento			●
						●				Falta de recursos por parte dos centros de investigação (ex.: inexistência de um laboratório para o desenvolvimento e investigação da produção de fibras)			●
				●						Excessiva diversificação origina dificuldades para competir com empresas mais especializadas em determinada área específica			
						●				Falta de conhecimento específico por parte do cliente ao nível das especificidades do produto que efectivamente necessita			●
	●									Falta de promoção do sector têxtil português como um todo		●	
						●				Falta de qualificação dos empregados			
●										Imprevisibilidade que caracteriza o mercado actual	●	●	●
			●							Inexistência de mecanismos legais efectivos para salvaguardar os desenvolvimentos de produto da empresa		●	
								●		Legislação laboral desenquadrada das necessidades das empresas			
								●		Obsolescência da capacidade tecnológica das empresas	●	●	●
●										Posicionamento como intermediário, sem contacto directo com clientes, gera dependência ao nível da rede de relacionamentos			

Legenda: D: diáde; R: rede; P: projecto; ● : indica que a empresa identificou o factor / unidade de análise está associada

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

## Apêndice VII – Análise comparativa dos casos de estudo

Incentivos ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação				
Incentivos	Incidência			
	CE1	CE2	CE3	CE4
Confiança entre os actores	5 ●		1 ●	
Confiança dos parceiros ou de outras empresas			1 ●	
Proximidade nos relacionamentos inter-organizacionais		5 ●	1 ●	
Maior proximidade nos relacionamentos inter-organizacionais		5 ●		
Fomentar a empatia inter-organizacional (aproximação)			1 ●	
Ausência de resposta adequada ou de soluções alternativas no mercado	2 ●			
Capacitar a empresa para responder à concorrência crescente	2 ●	1 ●	1 ●	
Necessidade para fazer face à concorrência crescente	2 ●			
Fomentar a capacidade de resposta das empresas locais à maior concorrência proveniente do exterior			1 ●	
Necessidade de cooperar para ultrapassar as dificuldades		1 ●		
Opção que mantém a empresa focalizada nas suas competências chave	2 ●			
Esforço conjunto na procura de soluções	2 ●	1 ●		
Promoção e persistência no esforço conjunto para encontrar soluções	2 ●			
Procura de soluções para determinado problema, mas em conjunto		1 ●		
Reconhecimento das vantagens da cooperação inter-organizacional	2 ●			
Redução de custos fixos através da subcontratação, ou da repartição de custos por diversos actores	2 ●			
Existência de regras claras e de uma estrutura organizativa sólida	1 ●			
Necessidade de responder a um requisito do cliente	1 ●			5 ●
Necessidade encontrar resposta a um requisito ou exigência por parte do cliente	1 ●			
Requisito ou proposta do cliente				5 ●
Proximidade cultural entre os parceiros.	1 ●			
Transparência nos negócios desenvolvidos	1 ●			
Atractividade da empresa em relação a potenciais parceiros ou atractividade do potencial parceiro		6 ●		4 ●
Atractividade da empresa para potenciais parceiros ou atractividade do potencial parceiro				4 ●
Dependência em relação a parceiros para a concretização da estratégia da marca		2 ●		

<b>Incentivos ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação</b>				
<b>Incentivos</b>	<b>Incidência</b>			
	<b>CE1</b>	<b>CE2</b>	<b>CE3</b>	<b>CE4</b>
Evitar riscos associados com a necessidade de crescimento da empresa		2 ●		
Fomentar o acesso ou a aproximação a mercados ou clientes específicos		2 ●		
Disponibilidade para responder às necessidades de outros actores	1 ●	2 ●		3 ●
Maior predisposição para responder às necessidades de outros actores da rede		2 ●		
Disponibilidade	1 ●			
Capacidade [de resposta ao nível de rapidez e] de resposta às necessidades				3 ●
Capacidade de resposta (ex.: rapidez)		1 ●		1 ●
Capacidade de resposta, cumprimento e disponibilidade para resolver os problemas		1 ●		
Capacidade de resposta ao nível de rapidez e de resposta às necessidades				1 ●
Necessidade de alargar a rede de relacionamentos da empresa †		2 ●		1 ●
Proximidade geográfica entre as empresas		2 ●		
Adequação e complementaridade de objectivos e necessidades		1 ●		
Atractividade do parceiro para fomentar a imagem da marca no mercado		1 ●		
Capacidade de articulação entre as empresas que compõem a rede de relacionamentos da empresa		1 ●		
Dependência de recursos externos ao nível da capacidade de produção		1 ●	1 ●	
Dependência de recursos externos ao nível da produção		1 ●		
Maior margem de manobra para encontrar alternativas quando existem picos de produção			1 ●	
Desenvolvimento do produto		1 ●	1 ●	7 ●
Desenvolvimento [e lançamento] de novos produtos para o mercado.		1 ●		
Necessidade de realizar um novo desenvolvimento no produto		1 ●		
Fomentar o desenvolvimento de novas soluções ao nível do produto			1 ●	
Desenvolvimento do produto, com o objectivo de responder a necessidades actuais e potenciais				6 ●
Complementar os recursos necessários para o desenvolvimento de determinado produto †				2 ●
Divulgação do conceito de cooperação junto das empresas		1 ●		
Educação, cultura e personalidade		1 ●		
Existência de requisitos normativos que implicam a maior proximidade nos relacionamentos		1 ●		
Flexibilidade no contacto e no apresentar de soluções perante o cliente †		1 ●		2 ●



<b>Incentivos ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação</b>				
<b>Incentivos</b>	<b>Incidência</b>			
	<b>CE1</b>	<b>CE2</b>	<b>CE3</b>	<b>CE4</b>
Maior abertura nos relacionamentos entre as empresas		1 ●	2 ●	
Maior abertura das pessoas		1 ●		
Maior abertura sentida nos relacionamentos entre as empresas			2 ●	
Capacidade de diálogo, entendimento e reconhecimento	3 ●			
Obtenção de conhecimento ou de competências adicionais		1 ●		
Partilha de valores entre os membros da rede de relacionamentos.		1 ●		
Perspectiva do negócio para o longo prazo em vez de para o curto prazo ou para o lucro imediato		1 ●		
Presença da empresa em eventos sectoriais inter-empresariais		1 ●		
Rentabilidade dos negócios desenvolvidos no âmbito da rede de relacionamentos †		1 ●		1 ●
Complementar a oferta de produtos, nomeadamente no âmbito de uma colecção comercializada com marca própria			3 ●	
Forma de potenciar o volume da oferta, aumentar a dimensão do negócio			3 ●	
Fomentar o contributo de outros actores ao nível do desenvolvimento da colecção			2 ●	
Melhorar a capacidade de resposta ao nível da oferta de produto			2 ●	
Desenvolvimento de iniciativas pelas associações empresariais			1 ●	
Focalização e especialização nas necessidades da empresa ou dos parceiros.			1 ●	
Fomentar a análise e resolução de problemas que possam existir ao nível do produto			1 ●	
Ir de encontro às expectativas do consumidor, responder ao conceito de produtos que o consumidor procura			1 ●	
Melhorar a articulação com os parceiros (outras empresas) da rede de relacionamentos			1 ●	
Postura e experiência dos parceiros (ex.: comercial, marketing, mercado, marca, etc.)			1 ●	
Diversificação do produto leva a que seja necessário alargar a rede de relacionamentos da empresa				1 ●
Necessidade de diversificar as estratégias ou as formas de conseguir chegar ao cliente				1 ●
<p>Legenda: # ●: verifica-se o incentivo à capacidade de cooperação em # empresas do caso de estudo, sendo # uma indicação do número de incidência em cada caso de estudo; -: não foi identificado o incentivo no caso de estudo; † : sobreposição de evidência, incentivo identificado pela mesma empresa em mais do que um caso de estudo</p>				

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

<b>Barreiras ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação</b>				
<b>Barreiras</b>	<b>Incidência</b>			
	<b>CE1</b>	<b>CE2</b>	<b>CE3</b>	<b>CE4</b>
Falta de receptividade para o desenvolvimento de iniciativas inter-organizacionais	6 ●	3 ●	3 ●	3 ●
Falta de abertura, cultura ou conhecimento sobre o desenvolvimento de iniciativas de cooperação	5 ●			
Falta de receptividade para iniciativas de desenvolvimento inter-organizacional		2 ●		
Falta de receptividade (ou predisposição) e abertura para iniciativas de desenvolvimento inter-organizacional			3 ●	
Despromoção do desenvolvimento inter-organizacional por parte das empresas				3 ●
Barreiras culturais ao desenvolvimento de relacionamentos inter-empresariais		1 ●		
Falta de confiança em relação a potenciais parceiros de cooperação	4 ●	2 ●	1 ●	1 ●
Perda ou inexistência (consubstanciada ou apenas intrínseca) de confiança entre os actores	4 ●			
Falta de confiança por parte dos parceiros em relação à empresa		2 ●		
Falta de confiança por parte empresa em relação a parceiros (má experiência resultante de uma iniciativa de cooperação)			1 ●	
Quebra de confiança nas iniciativas de desenvolvimento inter-organizacional				1 ●
Elevada agressividade (ex.: traduzida no exercício de poder) resultado da pressão que é exercida a jusante	2 ●			
Inexistência de bons relacionamentos inter-empresariais	2 ●	1 ●		
Elevada rivalidade e concorrência que é por vezes desleal	2 ●			
Ausência de bons relacionamentos ao nível inter-empresarial, inibindo a partilha entre as empresas		1 ●		
Falta de capacidade de resposta por parte de parceiros potenciais	2 ●	1 ●	1 ●	
Incapacidade de responder (ou dar prioridade) às necessidades da empresa (ex.: prazos de entrega)	2 ●			
Falta de respostas efectivas por parte de potenciais parceiros		1 ●		
Falta de respostas efectivas por parte de potenciais parceiros			1 ●	
Privilegiar dos resultados a curto prazo, em detrimento de relações a longo prazo	3 ●	1 ●		
Não privilegiar uma relação a longo prazo (optando eventualmente por um negócio pontual)	2 ●			
Privilegiar dos resultados a curto prazo (i.e., ganhos imediatos)		1 ●		
Receio de criar uma maior dependência da empresa em relação como resultado do desenvolvimento de parcerias	1 ●	1 ●		
Evitar a dependência da empresa a vários níveis	1 ●			
Criação de uma interdependência elevada como resultado do desenvolvimento da parceria		1 ●		
Evitar iniciativas que possam levar ou originar perdas de poder, ou o intuito de evitar perder o poder	1 ●			
Falta de dimensão do mercado nacional para pensar o desenvolvimento de parcerias (impede o arranque)	1 ●			

<b>Barreiras ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação</b>				
<b>Barreiras</b>	<b>Incidência</b>			
	<b>CE1</b>	<b>CE2</b>	<b>CE3</b>	<b>CE4</b>
Falta de organização	1 ●			
Falta de reciprocidade nos relacionamentos	1 ●	1 ●		
Falta de reciprocidade nos relacionamentos (ex.: não partilhar informação)	1 ●			
Falta de reciprocidade nos relacionamentos ao nível do contributo que cada parceiro traz		1 ●		
Privilegiar a procura de soluções já existentes no mercado	1 ●			
Carácter empresarial caracterizado como individualista	1 ●	1 ●		2 ●
Privilegiar dos interesses próprios em detrimento de interesses comuns (cultura individualista)	1 ●			
Existência de um carácter mais individualista, usado para descrever o sector.		1 ●		
Espírito individualista das empresas e de não recorrer a esforços conjuntos				2 ●
Auto-suficiência dos recursos internos da empresa, inibindo a necessidade de cooperar		4 ●	1 ●	
Auto-suficiência dos recursos internos da empresa, inibindo a necessidade de cooperar		4 ●		
Existência de recursos internos suficientes para que não seja necessário procurar (ou recorrer) a outras empresas ou parceiros;			1 ●	
Desconhecimento do cliente ao nível dos processos e das dificuldades inerentes		1 ●		
Falta de abertura para partilhar informação		1 ●		
Falta de cumprimento das disposições acordadas entre os parceiros		1 ●		
Falta de honestidade nos relacionamentos inter-organizacionais		1 ●		
Inexistência de tradição no desenvolvimento de iniciativas de cooperação estratégica em Portugal		1 ●		
Inexistência de uma entidade reguladora que a oriente e coordene as diversas empresas		1 ●		
Não reconhecimento do esforço realizado para responder aos requisitos do cliente		1 ●		
Opção estratégica de manter determinadas competências restringidas ao interior da empresa		1 ●	1 ●	1 ●
Necessidade de manter na empresa determinado conhecimento (ex.: mercados, clientes)		1 ●		
Opção estratégica de manter determinadas competências (ex.: investigação e desenvolvimento) no interior da empresa			1 ●	
Necessidade da empresa se proteger, evitando a partilha de informação mais detalhada				1 ●
Perda de um parceiro motivada pela cessação de actividade		1 ●		
Riscos inerentes ao esforço que é necessário dispor para responder às necessidades do parceiro		1 ●		
Barreira psicológica de dar o primeiro passo ou de tomar a iniciativa (ou de aproximação a outra empresa ou potencial parceiro)			1 ●	
Falta de promoção dos relacionamentos inter-organizacionais			1 ●	

<b>Barreiras ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação</b>				
<b>Barreiras</b>	<b>Incidência</b>			
	<b>CE1</b>	<b>CE2</b>	<b>CE3</b>	<b>CE4</b>
Iniciativa não está correctamente enquadrada na estratégia da empresa			1 ●	
Não encontrar o “parceiro certo”			1 ●	
Diferenças de dimensão entre empresas que poderiam ser ou vir a ser parceiros.				1 ●
Dificuldade na abordagem e contacto				1 ●
Diminuição nos recursos das empresas, limitando a disponibilidade para iniciativas inter-empresariais				2 ●
Existência de experiências negativas em relacionamentos de cooperação anteriores				1 ●
Falta de conhecimento do fornecedor ao nível da concepção do produto				1 ●
Inexistência de protecção de divulgação dos desenvolvimentos realizados com outras empresas				1 ●
Inexistência de uma base de relacionamentos que permita a partilha de problemas e soluções				1 ●
Morosidade no desenvolvimento das iniciativas				1 ●
Legenda: # ●: verifica-se a barreira à capacidade de cooperação em # empresas do caso de estudo, sendo # uma indicação do número de incidência em cada caso de estudo; -: não foi identificada a actividade no caso de estudo; † : sobreposição de evidência, barreira identificada pela mesma empresa em mais do que um caso de estudo				

Fonte: Autor, com base nos dados recolhidos por entrevista

## Referências bibliográficas

Abernathy, Frederick H.; Volpe, Anthony; Weil, David (2004). The apparel and textile industries after 2005: prospects and choices. Harvard, Harvard Center for Textile and Apparel.

Abernathy, Frederick H.; Volpe, Anthony; Weil, David (2005, December 22, 2005). "The future of the apparel and textile industries: prospects and choices for public and private", citado, disponível em: [www.hctar.org](http://www.hctar.org).

Anderson, Erin; Weitz, Barton (1989). "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads", **Marketing Science**, 8 (4): 310-323.

Anderson, Erin; Weitz, Barton (1992). "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", **Journal of Marketing Research**, 29 (1): 18-34.

Anderson, James C.; Håkansson, Håkan; Johanson, Jan (1994). "Dyadic business relationships within a business network context", **Journal of Marketing**, 58 (4): 1-15.

Ariño, Africa (2003). "Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity", **Journal of International Business Studies**, 34 (1): 66-79.

Arksey, Hilary; Knight, Peter (1999). **Interviewing for social scientists - An introductory resource with examples**, SAGE Publications, London.

Attaran, Mohsen; Attaran, Sharmin (2002). "Collaborative computing technology: the hot new managing tool", **Team Performance Management**, 8 (1/2): 13-20.

Barney, Jay (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", **Journal of Management**, 17 (1): 99-120.

Bonache, Jaime; Cerviño, Julio (1996). Zara: el tejido internacional, **Multinacionales Españolas I - Algunos Casos Relevantes**. Madrid, Juan José Durán Herrera, Ediciones Pirámide.

Bonnin, Arturo Revilla (2002). "The fashion industry in Galicia: understanding the "Zara" phenomenon", **European Planning Studies**, 10 (4): 519-527.

Brennan, Ross; Turnbull, Peter W. (1999). "Adaptive behavior in buyer-supplier relationships", **Industrial Marketing Management**, 28 (5): 481-495.

Brett, E. A. (1996). "The participatory principle in development projects: the costs and benefits of cooperation", **Public Administration & Development**, 16 (1): 5-19.

Browne, Jim; Zhang, Jiangang (1999). "Extended and virtual enterprises similarities and differences", **International Journal of Agile Management Systems**, 1 (1): 30-36.

Campbell, Alexandra J. (1994). **The influence of intra-firm coordination on inter-firm cooperation**, 10th IMP Annual Conference - Meeting the Challenges of New Frontiers, Industrial Marketing and Purchasing Group, Groningen, Netherlands.

Creswell, John W. (2003). **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approach**, Sage Publications.

Crosby, Lawrence A.; Evans, Kenneth A.; Cowles, Deborah (1990). "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective", **Journal of Marketing**, 54 (3): 68-81.

Dapiran, Peter (1992). "Benetton – Global logistics in action", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 22 (6): 7-11.

Das, T. K.; Teng, Bing-Sheng (1998). "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances", **The Academy of Management Review**, 23 (3): 491-512.

Das, T. K.; Teng, Bing-Sheng (2000). "A resource-based theory of strategic alliances", **Journal of Management**, 26 (1): 31-61.

DeFillippi, Robert J. (2002). "Organizational models for collaboration in the new economy", **Human Resource Planning**, 25 (4): 7-18.

Doz, Yves L. (1996). "The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?" **Strategic Management Journal**, 17 (Summer96 Special Issue): 55-83.

Dwyer, F. Robert; Schur, Paul H.; Oh, Sejo (1987). "Developing buyer–seller relationships", **Journal of Marketing**, 51 (2): 11-27.

Dyer, J. H. (1996). "Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry", **Strategic Management Journal**, 17 (4): 271-291.

Dyer, Jeffrey H.; Kale, Prashant; Singh, Harbir (2001). "How to make strategic alliances work", **MIT Sloan Management Review**, 42 (4): 37-43 (37 pp.).

Dyer, Jeffrey H.; Singh, Harbir (1998). "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", **The Academy of Management Review**, 23 (4): 660-679.

Easton, Geoff; Araujo, Luis (1992). **Non-economic exchange in industrial networks, Industrial Networks: A New View of Reality**. London, Geoffrey Easton Björn Axelsson, Routledge: 62-84.

Eiriz, Vasco (2001). "Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas", **RAC**, 5 (2): 65-90.

Eiriz, Vasco; Wilson, Dom (2006). "Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration", **European Journal of Marketing**, 40 (3/4): 275-291.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). "Building theories from case study research", **Academy of Management Review**, 14 (4): 532-550.

Engwall, Mats (2003). "No project is an island: linking projects to history and context", **Research Policy**, 32 (5).

Ford, David; Håkansson, Håkan (2006). "IMP - Some things achieved: much more to do", **European Journal of Marketing**, 40 (3/4): 248-258.

Franco, Mário J. B. (2001). **Cooperação entre empresas - Meio de redimensionamento e reforço da competitividade das PME portuguesas**, Fundação Nova Europa.

Ganesan, Shankar (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", **Journal of Marketing**, 58 (2): 1-19.

Grabher, Gernot (2002). "Cool projects, boring institutions: temporary collaboration in social context", **Regional Studies**, 36 (3): 205-214.

Grant, Robert M. (1991). **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**, Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts.

Grant, Robert M.; Baden-Fuller, Charles (2004). "A Knowledge Assessing Theory of Strategic Alliances", **The Journal of Management Studies**, 41 (1): 61.

Gulati, Ranjay (1998). "Alliances and networks", **Strategic Management Journal**, 19 (4): 293.

Håkansson, Håkan, Ed. (1982). **International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach**, John Wiley & Sons, Chichester.

Håkansson, Håkan; Ford, David (2002). "How should companies interact in business networks?" **Journal of Business Research**, 55 (2): 133-139.

Håkansson, Håkan; Johanson, J. (1992). A model of industrial networks, **Industrial Networks: A New View of Reality**. London, Björn Axelsson; Geoffrey Easton, Routledge: 28-34.

Håkansson, Håkan; Snehota, Ivan (1995). **Developing relationships in business networks**, Routledge, London.

Hansen, Morten T.; Nohria, Nitin (2004). "How to build collaborative advantage", **MIT Sloan Management Review**, 46 (1): 22-30.

Hellgren, Bo; Stjernberg, Torbjörn (1995). "Design and implementation in major investments: a project network approach", **Scandinavian Journal of Management**, 11 (4): 377-394.

Herzog, Valerie Lynne (2001). "Trust building on corporate collaborative project teams", **Project Management Journal**, 32 (1): 28-37.

Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E. (1999). **Strategic management: competitiveness and globalization**, South-Western College Publication, Cincinnati.

Hobday, Mike (2000). "The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?" **Research Policy**, 29 (2): 871-893.

Horrocks, A. R.; Anand, S. C., Ed. (2000). **Handbook of Technical Textiles**, The Textile Institute, Boston.

Hovi, Niima (1994). **Outcomes of interfirm cooperation**, 10th IMP Annual Conference - Meeting the Challenges of New Frontiers, Industrial Marketing and Purchasing Group, Groningen, Netherlands.

Ibert, Oliver (2004). "Projects and firms as discordant complements: organisational learning in the Munich software ecology", **Research Policy**, 33 (10): 1529-1546.

IFM (2004). "Study on the Implications of the 2005 trade liberalisation in the textile and clothing sector", citado em: 20 de Abril de 2004, disponível em: [http://europa.eu.int/comm/enterprise/textile/documents/ifm\\_final\\_report\\_2005.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/textile/documents/ifm_final_report_2005.pdf).

Inditex (1999). "1998 Cuentas anuales", citado em: 06/02/2007, disponível em: <http://www.inditex.com>.

Inditex (2000). "Cuentas anuales 1999", citado em: 06/02/2007, disponível em: <http://www.inditex.com>.

Inditex (2007). "Dossier de prensa", citado em: 06/02/2007, disponível em: <http://www.inditex.com>.

Jagdev, H. S.; Thoben, K. D. (2001). "Anatomy of enterprise collaborations", **Production Planning & Control**, 12 (5): 437-451.

Jap, Sandy D. (1999). "Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships", **Journal of Marketing Research**, 36 (4): 461-475.



Jap, Sandy D. (2001). ""Pie sharing" in complex collaboration contexts", **Journal of Marketing Research**, 38 (1): pg. 86.

Jarillo, J. Carlos (1993). **Strategic networks: creating the borderless organization**, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Johanson, Jan; Mattson, Lars-Gunnar (1987). "Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach", **International Studies of Management & Organization**, 17 (1): 34-48.

Kanter, Rosabeth Moss (2002). Collaborative advantage: the art of alliances, **Harvard Business Review on Strategic Alliances**. Boston, MA, Harvard Business School Publishing, Harvard Business School Press: 97-128.

Kay, John (1993). "The structure of strategy", **Business Strategy Review**, 4 (2): 17-37.

Kogut, Bruce (1988). "Joint ventures: theoretical and empirical perspectives", **Strategic Management Journal**, 9 (4): 319-332.

Lorange, Peter; Nelson, R. T. (1987). "How to recognize and avoid organizational decline", **Sloan Management Review**, 28 (3): 41-49.

Macmillan, Hugh; Tampoe, Mahen (2000). **Strategic management: process, content, and implementation**, Oxford University Press, Oxford.

Manning, Stephan (2005). "Managing project networks as dynamic organizational forms: learning from the TV movie industry", **International Journal of Project Management**, 23: 410-414.

Marshall, Catherine; Rossman, Gretchen B. (1995). **Designing qualitative research**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Miles, Mathew B.; Huberman, A. Michael (1994). **Qualitative data analysis: an expanded source-book**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Mills, Bill (2006). "Turkey: the prospects for technical textiles", **Management briefing**, citado em: 09/07/2007, disponível em: [www.just-style.com](http://www.just-style.com).

Möller, Kristian K.; Halinen, Aino (1999). "Business relationships and networks: managerial challenge of network era", **Industrial Marketing Management**, 28 (5): 413-564.

Naudé, Pete; Buttle, Francis (2000). "Assessing relationship quality", **Industrial Marketing Management**, 29 (4): 285-386.

Naumann, Eckart (2005). "Textiles and clothing: reflections on the sector's integration into the post-quota environment", citado em: 14 de Abril de 2005, disponível em: [www.tralac.org](http://www.tralac.org).

Nordås, Hildegunn Kyvik (2004). The global textile and clothing industry post the agreement on textiles and clothing. World Trade Organization. Geneva, Switzerland, World Trade Organization: 41.

Patton, Michael Quinn (1990). **Qualitative evaluation & research methods**, Sage Publications, Thousand Oaks.

Peteraf, Margaret A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", **Strategic Management Journal**, 14 (3): 179-191.

Pinto, Mary Beth; Pinto, Jeffrey K.; Prescott, John E. (1993). "Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation", **Management Science**, 39 (10): 1281-1297.

PMI (2000). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok Guide), Project Management Institute.

Porter, Michael E. (1985). **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**, The Free Press, New York.

Richardson, James (1996). "Vertical integration and rapid response in fashion apparel ", **Organization Science**, 7 (4): 400-412.

Ring, Peter Smith; Van de Ven, Andrew H. (1994). "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", **Academy of Management Review**, 19 (1): 90-118.

Ritter, Thomas; Gemünden, Hans Georg (2003). "Interorganizational relationships and networks: an overview", **Journal of Business Research**, 56 (9): 691-697.

Saxton, Todd (1997). "The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes", **Academy of Management Journal**, 40 (2): 443-461.

Sydow, Jörg; Staber, Udo (2002). "The institutional embeddedness of project networks: the case of content production in german television", **Regional Studies**, 36 (3): 215-227.

Textile Institute, Ed. (1995). **Textile terms and definitions**, The Textile Institute, Manchester.

Thorelli, Hans B. (1986). "Networks: between markets and hierarchies", **Strategic Management Journal**, 7 (1): 37-51.

USITC (2004). Textiles and apparel: assessment of the competitiveness of certain foreign suppliers to the U.S. market. U.S. International Trade Commission.

Windeler, Arnold; Sydow, Jorg (2001). "Project networks and changing industry practices - Collaborative content production in the german television industry", **Organization Studies**, 22 (6): pg. 1035, 1026 pgs.

WTO (2004). Background statistical information with respect to trade in textiles and clothing, World Trade Organization.

WTO (2005). International trade statistics 2005. Switzerland, World Trade Organization.

Yin, Robert K. (2003). **Case study research: design and methods**, Sage Publications, Thousand Oaks.



