



---

**Modelos de crescimento e governação das transacções no sector das embalagens: três casos portugueses**

**Autor(es):** Ferreira, Manuel Portugal; Lopes, Márcio; Esperança, José

**Publicado por:** Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

**URL persistente:** URI:<http://hdl.handle.net/10316.2/24974>

**Accessed :** 22-May-2018 15:23:55

---

A navegação consulta e descarregamento dos títulos inseridos nas Bibliotecas Digitais UC Digitalis, UC Pombalina e UC Impactum, pressupõem a aceitação plena e sem reservas dos Termos e Condições de Uso destas Bibliotecas Digitais, disponíveis em <https://digitalis.uc.pt/pt-pt/termos>.

Conforme exposto nos referidos Termos e Condições de Uso, o descarregamento de títulos de acesso restrito requer uma licença válida de autorização devendo o utilizador aceder ao(s) documento(s) a partir de um endereço de IP da instituição detentora da supramencionada licença.

Ao utilizador é apenas permitido o descarregamento para uso pessoal, pelo que o emprego do(s) título(s) descarregado(s) para outro fim, designadamente comercial, carece de autorização do respetivo autor ou editor da obra.

Na medida em que todas as obras da UC Digitalis se encontram protegidas pelo Código do Direito de Autor e Direitos Conexos e demais legislação aplicável, toda a cópia, parcial ou total, deste documento, nos casos em que é legalmente admitida, deverá conter ou fazer-se acompanhar por este aviso.



# NOTAS ECONÓMICAS 16

**JOSÉ PEDRO PONTES** SOURCES OF REGIONAL CONVERGENCE: THEORY AND EUROPEAN EVIDENCE

**VASCO J. GABRIEL** TESTES DE ALTERAÇÃO DE ESTRUTURA EM MODELOS MULTIVARIADOS

**M. PORTUGAL FERREIRA / MÁRCIO LOPES / J. ESPERANÇA** MODELOS DE CRESCIMENTO E GOVERNAÇÃO DAS TRANSAÇÕES NO SECTOR DAS EMBALAGENS

**MANUEL CASTELO BRANCO** A CONTABILIDADE FINANCEIRA E O CONFLITO SOCIAL

**NUNO VALÉRIO** A ACESSÃO DE PORTUGAL AO GATT

**DOUTORAMENTO HONORIS CAUSA DO PROF. DOUTOR JACINTO NUNES**



## Modelos de Crescimento e Governação das Transacções no Sector das Embalagens: três casos portugueses

Manuel Portugal Ferreira; Márcio Lopes Instituto Politécnico de Leiria; José Esperança ISCTE

resumo

résumé / abstract

No sector português das embalagens identificámos três casos de modelos estratégicos distintos de crescimento e governação das transacções. Apesar do longo debate sobre onde desenhar as fronteiras da empresa, persiste a ausência de consenso, e diferentes teorias propõem diversas soluções. Este estudo contribui para o debate com o estudo de três casos portugueses. Os modelos estratégicos adoptados pelas três empresas são profundamente diferentes, mas viabilizam elevado desempenho e expansão comercial. Uma empresa assume um modelo clássico de centralização da produção e de serviço dos clientes através de relações de mercado quase puras. Outra empresa, um modelo de elevada integração vertical que corresponde à externalização integral das actividades produtivas dos clientes. A terceira, um modelo especializado de integração com a estrutura produtiva dos clientes, a um nível de quase integração vertical, com a instalação *wall to wall* de pequenas a médias fábricas. Os três casos parecem evidenciar que o estabelecimento de parcerias e o nível de confiança estabelecido, foram decisivos para a sobrevivência e expansão das empresas.

Dans le secteur portugais des emballages, nous avons identifié trois cas distincts de modèle stratégiques de croissance et de gestion des transactions. Malgré le long débat sur l'endroit où devraient se fixer les frontières de l'entreprise, l'absence de consensus persiste et différentes théories proposent

diverses solutions. Cette étude apporte sa contribution au débat par l'étude de trois cas portugais. Les modèles stratégiques adoptés par les trois entreprises sont profondément différents mais rendent viables une performance élevée ainsi qu'une expansion commerciale. La première de ces entreprises assume un modèle classique de centralisation de la production et de service à la clientèle grâce à des relations de marché quasiment pures. La deuxième, un modèle de haute intégration verticale qui correspond à l'externalisation intégrale des activités productives des clients. La troisième, enfin, un modèle spécialisé d'intégration à la structure productive des clients, à un niveau de quasi intégration verticale, avec l'installation "wall to wall" de petites et moyennes entreprises. Les trois cas semblent mettre en évidence que la mise en place de partenariats ainsi que le niveau de confiance établi ont été décisifs en ce qui concerne la survie et l'expansion des entreprises.

This paper identifies three distinct strategic models for the coordination of the transactions, and growth in the Portuguese packaging industry. Three case studies are focused here in. Although their strategic models are profoundly different, the three companies denote high economic performance and commercial expansion. One company assumes the classic model of centralization of the production and service of the clients through almost pure market mechanisms. Other firm, a model of high vertical integration that corresponds to the full externalization of activities by its clients. The third firm, a highly specialized model of integration with the clients' manufacturing structure with the installation "wall to wall" of small to medium production units in its clients' facilities. These cases seem to evidence that the development of highly qualified partnerships has been of utmost importance for the survival and expansion of the three firms.

A definição das fronteiras da empresa encontra continuado e recorrente debate (iniciado com Coase, 1937) sem que se vislumbrem soluções únicas sobre onde desenhar os limites da empresa. O novo capitalismo de mercado (Dunning, 1995) pressiona as empresas a ser competitivas. Dunning destaca três grandes tendências. Primeiro, a tendência para a desverticalização das actividades, porque as empresas retiraram benefícios da concentração nas competências centrais (Hamel e Prahalad, 1990). Estas actividades centrais geram valor acrescentado e rendas superiores (Mahoney e Pandian, 1992; Peteraf, 1993), pelo que devem ser internalizadas. Para as restantes operações, a empresa beneficia das transacções no mercado (Williamson, 1981), com ganhos de especialização quer da empresa fornecedora, quer da cliente. No entanto, as empresas mantêm a necessidade de algum controlo sobre a qualidade, preço e inovação (Dunning, 1995) pelo que a desinternalização é substituída por modelos de cooperação inter-empresas.

Segundo, devido às pressões competitivas, os crescentes custos de I&D, e ciclos de vida dos produtos mais curtos, as empresas têm um incentivo para estabelecer parcerias que ultrapassam as suas fronteiras e as do sector. Esta perspectiva incentiva as empresas a manterem internas apenas as actividades onde os seus recursos (Barney, 1991) permitam sustentar uma vantagem competitiva. As actividades onde a empresa utiliza os seus recursos (valiosos, raros, não imitáveis, não substituíveis) devem ser governados pela hierarquia. As restantes actividades podem ser transaccionadas através de redes relacionais horizontais e verticais.

Terceiro, as empresas procuram alargar a sua matriz produtos/mercado de modo a beneficiarem de economias de escala (Dunning, 1995). Esta resposta exige a detecção de parceiros credíveis e de confiança. A análise dos custos de transacção permite detectar quais as actividades que devem ser mantidas in-house. As parcerias aceleram a inovação, a partilha de custos e riscos associados a novos investimentos, e a concentração nas competências centrais.

Este estudo analisa modelos inovadores de organização das transacções e de crescimento, na distinção tradicional entre 'mercados' e 'hierarquias'. Esta dicotomia pode ser ultrapassada por modelos organizacionais inteiramente novos definidos por Williamson (1975, 1985) como formatos híbridos. Esta é, na perspectiva do investigador, uma questão essencial para a compreensão da natureza e âmbito da empresa (Coase, 1937). A alteração indicia ser do "fazer internamente" para o "comprar fora", numa lógica de racionalidade económica. No entanto, de acordo com Kogut, Shan e Walker (1992) a dicotomia actual não é 'make or buy?' mas 'make or cooperate?'; e enfatiza o papel das redes relacionais.

A globalização força as empresas a redefinir os limites das suas fronteiras nas relações a montante e a jusante. Por exemplo, a racionalização da produção pelas grandes multinacionais (EMNs) num número restrito de plataformas industriais origina oportunidades para as pequenas e médias empresas (PMEs). Neste estudo mostramos que os fabricantes de embalagem reagem pela construção de modelos de organização das cadeias de valor internas, de maior cooperação quer a montante, com os produtores, quer a jusante, com os distribuidores (Dunning, 1995), e pelo desenho de novos modelos de organização das transacções com as EMNs.

Neste estudo procuramos analisar os modelos organizacionais assumidos pelas empresas estudadas. Especificamente, exploramos como a utilização de um material diferente (plástico, metal e vidro), diferentes economias de escala e gama, diversas necessidades de investimento em activos fixos, diferentes custos de transporte do produto, influenciam os modelos organizacionais. Três corpos conceptuais distintos são contrapostos nas suas recomendações. O estudo parte de investigação prévia ao analisar as restrições internas às empresas, as relações externas, e a experiência de três empresas dominantes, mas não monopolistas. Os três casos estudados parecem demonstrar o benefício de construir relações comerciais de confiança, de longo prazo, e com baixo grau de oportunismo.

O estudo está organizado da seguinte forma. Nas partes dois e três apresentamos os corpos conceptuais. Na segunda secção revemos brevemente a dicotomia mercado versus hierarquia. Na terceira parte, focamos a existência de formatos híbridos, ou sistemas de empresas, ou





modelos intermédios de relacionamento. A parte quatro, revê a metodologia. A análise dos casos apresenta os factores que determinam os modelos organizacionais das três empresas. A discussão analisa os casos, limitações, e sugestões para futura investigação.

### **Mecanismos clássicos de organização: mercados e hierarquias**

A teoria dos custos de transacção analisa os modelos de governação das transacções observando a eficácia relativa dos diversos modos face à governação hierárquica (Williamson, 1975, 1981). Williamson (1985) identificou os determinantes dos custos de transacção: a) racionalidade limitada dos agentes, que origina contratos incompletos pela impossibilidade de prever, no momento da contratação, todas as situações futuras; b) oportunismo que tem origem quando algum dos parceiros prossegue interesses particulares de curto prazo; c) especificidade dos activos, que origina que os detentores dos factores produtivos incorrerão em custos se os desviarem para outras utilizações, concluindo que a total adequação é melhorada pela internalização, e d) a recorrência das transacções.

De acordo com Williamson (1975, 1981) a selecção de um modelo de governação depende da extensão dos custos de transacção, e estes do tipo de produção envolvida, da especificidade dos activos, da recorrência das trocas, da estrutura do mercado, da incerteza quanto a preços e qualidades, do grau de maturidade do produto e/ou processo, e do potencial para comportamentos oportunistas dos agentes.

#### **Integração vertical**

A integração vertical é uma alternativa plausível para a redução dos custos de transacção, eliminação da incerteza de fornecimentos, criação de barreiras à entrada e maior flexibilidade. A internalização será preferível à externalização, se se verificarem três condições (Williamson, 1985). Primeiro, se o grau de incerteza da transacção for elevado, isto é, se for difícil garantir o cumprimento do contrato, o fornecedor poderá ter comportamentos. Segundo, se os activos envolvidos na transacção forem específicos, isto é, se apenas um número restrito de fornecedores possuir os activos necessários à realização da actividade, o seu poder negocial aumenta e afecta negativamente o preço da transacção. Terceiro, se a transacção for recorrente, isto é, se a empresa tiver de comprar regularmente grandes quantidades aos fornecedores, estes poderão exigir melhores condições.

Os custos da integração vertical aumentam quando sucessivas fases da cadeia de valor têm diferentes escalas mínimas eficientes que suboptimizam a eficiência global, ou quando o fornecimento interno, ainda que a custo superior, for preferido face ao mercado mais eficiente (Williamson, 1975). A integração vertical faz sentido quanto maiores forem as imperfeições de mercado, as ineficiências (custos) burocráticas, e a dificuldade em acompanhar a inovação tecnológica.

Porter (1985) argumenta que o grau de integração vertical pode influenciar a posição competitiva da empresa, e Freire (1997) que a integração vertical é tanto mais favorável quanto menor a diferença entre a escala óptima de eficiência da actividade internalizada e a escala de operação da empresa. No entanto, uma maior integração exige um maior esforço de controlo, de coordenação e de logística interna, enquanto reduz a flexibilidade de escolha das fontes de fornecimento.

#### **Transacções via mercado**

O recurso à governação das transacções no mercado também suporta custos de transacção – informação, selecção, contratação, controlo, recontractação – que podem exceder os custos organizacionais da sua realização in-house. Quinn e Hilmer (1994) sugerem três aspectos para suportar a decisão de recorrer ao outsourcing: o potencial de desenvolver uma vantagem competitiva na actividade, a vulnerabilidade à externalização, e o grau de controlo possível de estabelecer sobre o fornecedor sem sacrificar a flexibilidade. As duas dimensões, potencial de liderança e vulnerabilidade estratégica, delimitam as necessidades de controlo sobre as actividades e a opção pelo in ou out sourcing. Quando o potencial de obter vantagem competitiva e a vulnerabilidade são elevados, a empresa necessita de elevado grau de controlo; produz

internamente (integrando), recorre a acordos de partilha conjunta, e a parcerias de longo prazo. Toda a actividade que não gere vantagens competitivas e cuja externalização apresente baixo risco de difusão de conhecimento é de baixa importância estratégica e não constitui um elo essencial na cadeia de valor da empresa (Quinn e Hilmer, 1994; Porter 1986). Se a empresa não tem vantagem competitiva e existem fornecedores eficientes, o recurso ao mercado é uma opção racional.

É também necessário observar as formas de quase integração vertical – formas “híbridas” (Williamson, 1981) de organização entre o mercado e a empresa – nas relações entre empresas independentes. Estas permitem às empresas centrarem-se nas suas áreas de expertise e utilizar o conhecimento dos parceiros através de subcontratação ou parceria. Esta é a ênfase da secção seguinte.

### **Mecanismos inovadores de governação e sistemas de empresas**

Quais as actividades que devem ser internalizadas pela empresa e quais as que podem ser externalizadas? A literatura de Estratégia oferece diversas perspectivas sobre as fronteiras da empresa. Por exemplo, há soluções estratégicas inovadoras que permitem lidar com as insuficiências do mercado sem o recurso à internalização; referimos as contratações no mercado – sob formas de elevada interdependência cliente-fornecedor, como o outsourcing estratégico ou integrado, ou as redes relacionais. Barney (1999) definiu mecanismos de governação intermédios como os utilizados pelas empresas quando recorrem a contratos complexos e formas de parceria estratégicas para gerir as transacções. As parcerias estratégicas assentam na interdependência cliente-fornecedor. Ainda que destas resulte menor flexibilidade do que nas relações domiciliadas no mercado, ou nas relações “arm’s length”, podem ser justificáveis quando a especificidade dos activos ou as pressões inovadoras forem fortes (Dyer et al., 1998).

Barney (1991) analisa a expansão das fronteiras da empresa (produtos/mercados) suportada por recursos valiosos, raros, não imitáveis e não transaccionáveis, que têm o potencial de gerar rendas. A teoria da gestão do conhecimento observa como a transferência de conhecimento entre fases da cadeia de valor determina as fronteiras da empresa. Recentemente, os investigadores de redes relacionais focam os fluxos de recursos e informação entre parceiros e através das fronteiras da empresa (Powell, 1990). A perspectiva de dependência dos recursos analisa a dependência da empresa de recursos que necessita de adquirir no exterior (Pfeffer e Salancik, 1978) para o que necessita de organizar as transacções interna ou externamente. Particularmente interessante é a forma como as empresas ajustam custos e benefícios associados aos mecanismos intermédios, especialmente quando envolvem fluxos de conhecimento.

#### **Outsourcing estratégico**

O outsourcing estratégico (Quinn e Hilmer, 1994; Venkatesan, 1992) ou integrado (Dahab e Esperança, 1998) permite alavancar os recursos das empresas ao focá-las no desenvolvimento das competências centrais que proporcionam valor aos clientes e nas quais têm vantagem competitiva. Os modelos de outsourcing estratégico têm fronteiras mais fluidas e permeáveis entre empresas. Se as competências centrais forem combinadas com a subcontratação, a empresa adquire maior flexibilidade e rentabilidade, e aumenta a capacidade de resposta aos mercados (Quinn e Hilmer, 1994).

O outsourcing estratégico reforça a interdependência e a especialização das empresas nas áreas específicas de competência, através da cooperação a longo prazo com entidades complementares na cadeia operacional. Este resulta num conjunto de benefícios: o aumento da flexibilidade produtiva, a diminuição do investimento necessário, a especialização num número restrito de competências e produtos centrais, o ajustamento conjunto às tendências dos mercados, e favorece o aumento da eficiência organizacional dos parceiros.

#### **Redes relacionais**

As redes (ou networks) são estruturas intermédias de governação entre o mercado e a hierarquia





(Powell, 1990) cuja essência é fundamentalmente relacional, e não baseada nem em contratos, nem em preços. Ao entrar numa rede, a empresa, de facto, selecciona as actividades que desempenha internamente e as que incumbem ao parceiro. Um conjunto de empresas relacionadas pode ser concebido com uma rede (Holm et al., 1996) em que as empresas aprendem através de processos sociais de troca (Rice e Aydin, 1991) a cooperar e coordenar as suas actividades. As empresas são mais predispostas a cooperar com outras que provaram ser confiáveis em transacções anteriores (Hinds et al., 2000); o que requer que as relações diádicas sejam estudadas no contexto de toda a rede (Holm et al., 1996). A confiança (trust) inter-empresas é baseada, segundo Bromiley e Cummings (1995), na crença que as parceiras se esforçam por se comportarem de acordo com os compromissos explícitos e implícitos, são honestas nas discussões e não têm comportamentos oportunistas ainda que as oportunidades possam existir. Assim, maior confiança reduz os custos de comunicação, de negociação e troca associados à transacção. Tsai e Ghoshal (1998) notaram que a confiança inter-empresas facilita a troca de conhecimento.

As redes relacionais, tipicamente, não incorporam contratos formais ou mecanismos de controlo para obviar a potenciais comportamentos oportunistas. Empresas mais próximas desenvolvem maior confiança mútua e facilitam a interacção, ao trocarem maior volume de informação, enquanto o ambiente externo constringe oportunistas (Williamson, 1975). Kale et al. (2000) e Gulati (1995) sugerem que através da interacção os indivíduos aprendem a (des)confiar dos parceiros. O aumento da incerteza ambiental inerente à globalização valoriza a reputação, e o risco de comportamentos oportunistas é minimizado devido a potenciais custos de reputação (Gulati, 1998; Borgatti e Everett, 1992). Neste estudo sugerimos que o modelo organizacional é influenciado pelo nível desejado de estabilidade relacional.

### Modelos baseados no conhecimento e nos recursos

Recentemente, alguns autores focaram a importância da difusão de conhecimento (ex. Liebeskind, 1996; Grant, 1991, 1996). Preocupações com a difusão de conhecimento entre parceiros independentes, ou entre fases contíguas do processo de produção, influenciam a opção pelo modelo de governação. Actividades baseadas em conhecimentos similares são mais facilmente internalizadas, e actividades que requerem diferentes bases de conhecimentos são mais facilmente contratadas no mercado (embora com custos de transacção sob a forma de incertezas de valorização). Dois tipos de conhecimento são notados: tácito e explícito. O conhecimento tácito é um recurso de difícil transferência pela dificuldade de o codificar (Grant, 1996). Quando o conhecimento é tácito, as empresas são mais eficientes que os mercados para a governação das trocas. O conhecimento explícito é facilmente transferível com baixo custo marginal e assemelha-se a um bem público.

Os mecanismos intermédios de governação facilitam a transferência de conhecimento (por exemplo inovações), face a outros formatos de governação. As fronteiras da empresa são, portanto, determinadas pela capacidade da empresa de explorar conhecimento além das fronteiras tradicionais. Barney conceptualiza as empresas como agregados de recursos que estão heterogeneamente distribuídos entre empresas (Barney 1991, 1999), que determinam as actividades da empresa (Wernerfelt, 1984), e que influenciam a capacidade de gerar rendimentos (Peteraf, 1993). Os recursos (físicos ou intangíveis) da empresa são a fonte de criação de valor. Então, o crescimento das empresas ocorre para actividades que requerem recursos, habilidades e/ou rotinas similares (Argyres, 1996).

Em resumo, a revisão da literatura aponta a aparência de conflitos. Enquanto a teoria das redes sugere as relações de contratação, em relacionamentos estáveis, em qualquer situação, a teoria dos custos de transacção sugere a internalização sempre que os custos/riscos da transacção sejam elevados e se verifiquem certas condições. A teoria baseada nos recursos aponta a internalização quando a importância estratégica das actividades é elevada. A secção seguinte revê a metodologia utilizada na análise dos casos.

## Método

Neste estudo visamos compreender as idiossincrasias de três casos e testar teoria, e não elaborar um novo corpo teórico. Exploramos a viabilidade de novos formatos organizativos das fronteiras da empresa, suportados nos corpos teóricos revistos. O estudo de casos pode focar um ou múltiplos casos (Ellram, 1996; Yin, 1994) e ser usado com vários objectivos: descritivo, teste de teorias, ou gerador de teorias (Eisenhardt, 1989; Jensen e Rodgers, 2001). Os casos de três empresas heterogéneas, no mesmo sector, constituem o objecto do nosso estudo, no qual observamos os movimentos comuns e distinguimos entre as características particulares e as generalizáveis. Conceptualizámos o objecto e fenómeno de estudo, e seleccionámos as observações que merecem explicação. Na análise desenvolvemos a discussão com base nas explicações que parecem mais coerentes com os factos.

A recolha de informação específica das empresas envolveu fontes primárias e secundárias verificadas em entrevistas com um alto responsável nas empresas (fontes únicas). Este procedimento é consistente com Eisenhardt (1989) para o estudo de casos, que pode envolver o recurso a arquivos, entrevistas, questionários e a observação. As entrevistas foram não estruturadas, mas guiadas por um questionário com escalas e questões abertas. As empresas foram seleccionadas por evidenciarem comportamentos distintos face a aparentemente similares condicionantes, elevado desempenho económico e expansão.

O estudo de casos é frequentemente classificado como investigação de limitada qualidade (Ellram, 1996; Jensen e Rodgers, 2001). A dificuldade de generalizar para além dos casos específicos é a preocupação mais comum (validade externa). No entanto, o estudo de casos possui intellectual gold (Jensen e Rodgers, 2001: 237) por permitir examinar múltiplas questões, processos e indivíduos. Jensen e Rodgers reconhecem a utilidade acrescida dos estudos de casos que englobam a análise de eventos ao longo da história da entidade, e dos estudos comparativos (múltiplos casos).

O estudo de casos é desejável em investigação exploratória, onde a profundidade que propicia cobre lacunas em fenómenos pouco conhecidos. Estes também permitem capacidade descritiva e preditiva, ainda que em menor grau, que os estudos empíricos com grandes amostras. Ellram (1996) argumenta que o estudo de casos foca cenários reais e tende a ter fronteiras de interesse e impacto delimitadas, seja à empresa(s), ao sector ou a um determinado processo. O nosso interesse neste estudo é compreender as dinâmicas e interligações nos mecanismos de governação e crescimento destas empresas. Estes parecem envolver algumas decisões essenciais como as relações com os clientes, investimentos em activos fixos, exploração das economias de escala e gama e localização dos investimentos.

## Aplicação no sector de embalagem: três casos

Este estudo centra-se em três multinacionais emergentes, de um país de desenvolvimento intermédio e de um sector heterogéneo – de embalagem (vidro, metal e plástico) – mas com uma característica comum no respeitante à competitividade e nível de concorrência enfrentados. As empresas de embalagem foram forçadas a identificar estratégias de relacionamento com os clientes, provando a sua competitividade, mesmo face a concorrentes de maior dimensão. Os modelos adoptados são a resposta à necessidade dos clientes de transacções domiciliadas no mercado, e correspondem a um nível de subcontratação elevado.

O recurso à subcontratação da produção de embalagem é um movimento evidente das indústrias clientes (alimentar, bebidas, tintas, etc.), independentemente do material de embalagem. Por exemplo, a redução da produção própria de embalagem metálica dos produtores Norte-Americanos decresceu de 54% em 1985, para apenas 19% em 1996 (The Canmaker, Julho 1997). Por outro lado, cerca de 32 biliões de euros são especificados centralmente ao nível das sedes das EMNs europeias (Packaging, 1994). Estes movimentos deixam antever o esforço para encontrar parceiros credíveis e eficientes, e proporcionar novas oportunidades às fabricantes de embalagem.





## As empresas

A Barbosa & Almeida (B&A) é produtora de embalagem de vidro. Fundada em 1912 como empresa “satélite” da Centracer, foi alvo de múltiplas modernizações tecnológicas. Numa reacção oligopolista à entrada de um concorrente externo no mercado nacional, assumiu em 1993 uma estratégia de crescimento internacional com a aquisição da ex-Cive (Marinha Grande). A Cive estava vocacionada para os mercados externos. Em 1996, a B&A adquire duas unidades fabris em Moçambique, e em 1999 reforça a sua posição ibérica com um investimento de raiz numa fábrica na Extremadura Espanhola. Actualmente, investe no Norte de África, exporta cerca de 50% da produção, e manufactura no estrangeiro cerca de um terço da produção.

A Colep é originalmente uma fabricante de embalagem metálica. Fundada em 1965, o trajecto da Colep foi condicionado pela instabilidade do mercado doméstico no pós-revolução de Abril. Portugal apresentava elevado risco político e económico e fraca atractividade à localização de investimento estrangeiro. A multinacional Johnson Wax (J.W.) procurou um parceiro local para realizar as suas produções, preterindo o investimento numa unidade fabril em Portugal. A parceria celebrada com a J.W. requereu a integração vertical da Colep para obviar às imperfeições do mercado a montante e a jusante. A parceria Colep-J.W. iniciou-se em 1975 e foi reforçada em 1993 com a aquisição pela Colep da subsidiária fabril espanhola da J.W. (em Valdemoro). As actividades da Colep estendem-se do corte da folha de flandres, impressão, fabricação de componentes, fabricação de embalagens (plásticas e metálicas), formulação e enchimento (contract filling) de produtos líquidos e gasosos, à distribuição no espaço ibérico. Em 1999 a Colep conclui a construção de uma nova fábrica na Polónia.

A Logoplaste, produtora de embalagem plástica, foi fundada em 1976 a partir do conceito inovador de criar fábricas de embalagem nas instalações do cliente, num modelo de parceria wall to wall com os clientes. Actualmente, a Logoplaste tem cerca de 30 unidades fabris – UIPs: Unidades Integradas de Produção – em Portugal, Espanha, R.U, França e Brasil. A Logoplaste cria uma fábrica de raiz, adaptada ao produto, ao processo e à cadência de produção do cliente, numa relação de longo prazo e de interdependência fornecedor-cliente. Líder de mercado nacional nas embalagens plásticas alimentares (águas, refrigerantes, óleos, produtos lácteos), tem uma quota de mercado de 90% nestes segmentos (Logoplaste, 1997).

## Os modelos

Os modelos adoptados pelas três empresas são diferenciados (Figura 1). Encontramos um modelo clássico de centralização de produção com preferência por relações de mercado quase puras (B&A); um elevado nível de integração vertical em regime de subcontratação, que corresponde à externalização integral das actividades produtivas dos clientes (Colep); e uma empresa altamente especializada que desenvolveu um modelo de outsourcing integrado (Dahab e Esperança, 1998) de forte integração com a estrutura produtiva dos clientes, a um nível de quase integração vertical (Logoplaste).

**Figura 1 – Modelos adoptados**



Na B&A, os mecanismos de mercado prevalecem com forte propensão para comportamentos off the shelf. Este modelo é favorecido pela elevada escala mínima eficiente – que requer a produção



de grandes séries de produto padronizado, reduzida necessidade de adaptação ao cliente, o custo unitário relativamente mais elevado da embalagem de vidro, o custo de transporte apenas suportável a médias distâncias, e a existência de fornecedores eficientes alternativos. Novos investimentos em unidades fabris visam ultrapassar a distância geográfica, como é o caso em Moçambique e Norte de África.

A elevada integração vertical da Colep permite-lhe afirmar as suas competências no desenvolvimento de novos produtos e assumir-se como parceiro para o outsourcing integral das actividades dos clientes. Por exemplo, na relação com a Colep, o parceiro J.W. tem a responsabilidade apenas pelos extremos da cadeia de valor: I&D e marketing. À Colep é confiada a fórmula química dos produtos para contract filling, o que exige que esta seja capaz de desempenhar internamente todas as fases da cadeia de valor desses produtos. O modelo desenvolvido pela Colep ultrapassa as imperfeições no mercado doméstico, tanto a montante como a jusante, onde comportamentos oligopolistas impedem a Colep de obter fornecimentos com a qualidade, quantidade, e preço desejados (Colep, entrevista).

A Logoplaste actua num sistema de absoluta confiança moderado por uma relação de longo prazo que é estabilizada por um contrato e um modo relacional inovador que inclui: a prestação de um serviço global, a realização total do investimento em equipamento, a responsabilidade pela gestão dos sistemas de produção e um regime de open book (Logoplaste, 1997). Para cada cliente a Logoplaste cria uma nova fábrica que lhe é absolutamente adaptada. Este modelo resulta em elevada estabilidade dos relacionamentos (24 anos com a Nestlé e a Yoplait, 20 com a Santo Domingo, 11 anos com a Coca-Cola e 7 anos com a Danone e a Unilever) e indicia confiança. Na Logoplaste, a natureza do produto, a forte adaptação à estrutura produtiva do cliente, e a baixa escala mínima eficiente, torna a multilocalização das unidades fabris na opção mais racional para expansão comercial.

Os modelos de cooperação geridos pelas três empresas revelam superioridade significativa como veículos de difusão da inovação tecnológica. Por exemplo, uma inovação efectuada pela Logoplaste numa das suas UIPs pode ser transferida para qualquer das outras subsidiárias; situação que seria mais difícil, ou mesmo inexistente, se os clientes tivessem internalizado o fabrico da embalagem.

### **Requisitos de escala**

Diferentes Escalas Mínimas Eficientes (EME) influenciam as estratégias das três empresas. O processo de fabrico da B&A requer a fabricação de grandes séries de produto uniforme para minimizar o custo unitário – elevada EME – o que só é viável pela concentração da produção. Na B&A a tecnologia é ajustável ao fabrico de grandes séries de produtos uniformes e a pequenas quantidades para “clientes especiais” (B&A, entrevista), evidenciando também baixa especificidade dos activos.

A Colep reduz a EME através da integração das fases contíguas da cadeia de valor, sendo evidente que as fases a montante exigem maior EME que as fases a jusante. Ao expandir a produção de contract filling para Espanha e Polónia, a Colep procura a complementaridade que maximiza a utilização da capacidade instalada nas actividades integradas. A flexibilidade é uma característica distintiva da Colep que consegue impor-se à generalidade dos concorrentes e dos clientes com produção própria, nas pequenas e médias séries que necessitam de adaptações frequentes. Alguns dos clientes fabricam as grandes séries onde, pela utilização de tecnologia recente e capital intensiva, conseguem ser mais competitivos que a Colep, e subcontratam apenas as necessidades marginais que ultrapassam a sua própria capacidade instalada.

Na Logoplaste, a baixa EME favorece o investimento em eficientes pequenas ou medias unidades fabris exclusivamente orientadas para um só cliente. Cada UIP da Logoplaste tem uma EME diferente porque é desenhada à medida das necessidades do cliente. Mas dada a especialização desses activos, a Logoplaste consegue explorar a capacidade produtiva instalada em cada UIP.

### **Custos de transacção**

Os custos de transacção suportados pelos clientes das três empresas são reduzidos. A viabilidade



de integração a jusante pela B&A é nula, enquanto a existência de concorrentes eficientes garante que a B&A pratica condições competitivas. Por outro lado, as relações estabelecidas com os clientes ao longo dos anos transmitem confiança e estabilidade aos relacionamentos. A oferta de uma gama de produtos alargada reduz o custo de múltiplas contratações no mercado. Os activos da B&A não são específicos das transacções (com a possível excepção do molde).

A Colep também oferece a redução dos custos envolvidos na transacção. O risco enfrentado pelos clientes da Colep seria aumentado se a Colep oportunamente lançasse uma marca própria, dado que os clientes lhe confiam a fórmula química dos produtos em que realiza contract filling. No entanto, o risco de dissipação de know how é baixo, porque as EMNs apenas subcontratam produtos na fase de maturidade e/ou declínio onde o domínio do processo fabril já não é crítico. Diversos clientes são também produtores das grandes séries, que tendem a subcontratar as produções que excedem a sua própria capacidade instalada e/ou as produções das pequenas séries onde não conseguem ser competitivos. A importância estratégica para os clientes de internalizar estas produções é baixa. As relações duradouras Colep-clientes (alguns há mais de 30 anos) também reduzem os custos de transacção. Ao oferecer uma gama completa de produtos, a Colep dispensa aos clientes múltiplas contratações no mercado. Os activos da Colep são pouco específicos das transacções.

A Logoplaste favorece a redução dos custos de transacção, a eliminação dos sistemas de controlo interno, e o estabelecimento de preços de transferência internos, que uma solução de insourcing exigiria. O modelo Logoplaste elimina a incerteza de fornecimentos, aumenta a rapidez de comunicação e informação, é transparente (regime de open book) e evita a procura de outros fornecedores e respectiva contratação. Eventuais comportamentos oportunistas por parte da Logoplaste são minorados pelo seu interesse de relacionamento espacial (o mesmo cliente em várias unidades) e intertemporal. A especificidade dos activos é tanto tecnológica como de recursos humanos (ex.: os salários dos trabalhadores são ajustados, em cada UIP, aos níveis salariais praticados pela empresa cliente). Ou seja, os activos são absolutamente específicos de cada relação.

### Localização

Porter (1990) introduziu o conceito da cadeia de valor, diferenciando as empresas com base nas actividades e modo de coordenação e integração. A configuração e coordenação das actividades da cadeia de valor influenciam a vantagem competitiva da empresa. As três empresas apresentam estratégias de expansão geográfica diferenciadas, como resulta da aplicação da tipologia de Porter (1986) (Figura 2).

**Figura 2 – Coordenação e configuração das actividades**



Fonte: Adaptado de Porter (1986).

A B&A e a Colep necessitam de concentrar a produção para explorar economias de escala. Este modelo é ocasionalmente contrariado pela distância geográfica, como no caso de Moçambique, Norte de África e Polónia. Nestes casos, as empresas necessitam de investir localmente. A Colep necessita de maior coordenação das diferentes operações com EME desiguais e do recurso à integração das unidades industriais. Por outro lado, o modelo da Logoplaste assenta em forte dispersão geográfica. A elevada autonomia das UIPs resulta da necessidade de absoluta adaptação aos clientes. A Figura 3 mostra a dispersão geográfica das actividades das empresas.

Figura 3 – Distribuição geográfica das unidades fabris



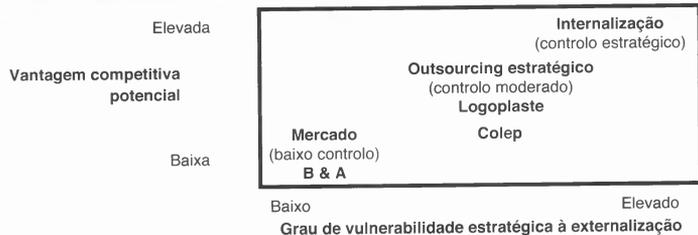
**Custos de transporte**

O custo de transporte da embalagem para o cliente é a maior barreira ao comércio de embalagem e justifica a preocupação com a localização. As três empresas oferecem a redução dos custos de transporte. A embalagem de vidro tem maior valor unitário que a plástica ou metálica, mas o peso e volume inviabilizam o transporte a longa distância, e forçam a B&A a produzir próximo do cliente. A estratégia da Colep é baseada na oferta de um produto de maior valor acrescentado através da formulação e enchimento de alguns produtos (essencialmente gasosos). O segmento de aerossóis vazios e cheios (contract filling) são menos sensíveis ao transporte a longas distâncias, pelo menor volume e maior incorporação de valor, e viabilizam o serviço de mercados mais distantes (R.U., Austrália e Canada). As embalagens industriais (ex. tintas) permitem o comércio a distâncias reduzidas (Península ibérica, R.U. e França), e as alimentares só são comercializáveis até Espanha, junto à fronteira. A Logoplaste elimina absolutamente os custos de transporte ao localizar-se contígua à linha de produção dos clientes, num formato wall to wall.

**Outsourcing estratégico**

As três empresas assumem modelos de governação que, apesar de diferenciados, respondem à necessidade de subcontratação dos clientes. O outsourcing estratégico é um grau intermédio de externalização/internalização adequado a actividades que a empresa ou não consegue realizar internamente com vantagem competitiva, ou onde a livre contratação no mercado poderia envolver riscos estratégicos (Freire, 1997), ou custos superiores. A integração vertical da Colep é uma vantagem competitiva face aos concorrentes, que evita aos clientes os riscos da sujeição aos mecanismos de mercado para os seus fornecimentos. A existência de fornecedores alternativos de qualidade numa indústria madura e de tecnologia acessível (teoria do ciclo de vida), reduz a vulnerabilidade à externalização pelos clientes (Fig. 4).

Figura 4 – Vantagem Competitiva e Vulnerabilidade Estratégica



Fonte: Adaptado de Quinn & Hilmer (1994: 48), análise dos autores.

O outsourcing integrado, ilustrado pela relação entre a Logoplaste e os clientes, é uma parceria “solidária” de longo prazo, onde a celebração de um contrato entre o fornecedor e o cliente estabiliza a relação. A organização integrada das trocas fornecedor-cliente, assenta numa



ligação quase total entre a linha de produção do cliente e a do fornecedor, só possível pela colocação da unidade fabril fornecedora nas instalações do cliente (Dahab e Esperança, 1998). Ao fornecer um serviço integrado, nas próprias instalações do cliente, a Logoplaste aproxima-se de uma solução de insourcing e melhora a eficiência dos próprios clientes. Este modelo relacional constrói relações “poligâmicas” (Dahab e Esperança, 1998) estáveis e de forte interdependência entre os parceiros. O modelo de cooperação promove a interligação ao nível do produto – ex. design, especificações técnicas – e da manufactura, e configura, portanto, as características associadas a formatos de subcontratação estratégica. O Quadro 1 compara os factores que induzem os modelos analisados.

A secção seguinte discute os resultados, as limitações do estudo, e linhas para futura investigação.

**Quadro 1 – Análise comparativa**

	B&A	Colep	Logoplaste
Especificidade dos activos	Baixa	Média	Elevada
Escala mínima eficiente	Elevada	Média/elevada	Média/Baixa
Dimensão dos lotes	Elevada	Peq./médios	Peq./médios
Estabilidade das relações	Elevada	Elevada	Elevada
Nec. de adaptação ao cliente	Baixa	Elevada	Absoluta
Nº de clientes	Médio	Baixo	Um*
Localização	Concentrada	Concentrada	Dispersa

\* Um cliente por cada UIP.

### Discussão

A tendência para a desverticalização das actividades (Dunning, 1995) conduz as empresas a procurarem novas formas de parceria como alianças, joint ventures, ou outros modelos de cooperação a montante e a jusante. A participação em redes relacionais simples (diádicas) ou complexas (múltiplas) parece reduzir as tradicionais desvantagens de contratação no mercado. Através de parceiras sofisticadas no contexto da partilha de know-how e conhecimento proprietário, as três empresas analisadas e os seus clientes reforçam mutuamente a sua competitividade. Por exemplo, a elevada especialização das produtoras de embalagem permite-lhes estarem na vanguarda das inovações tecnológicas que transferem para os clientes. No entanto, a cooperação pode acarretar custos. Por exemplo, a B&A sofre substanciais ineficiências para fornecer alguns clientes com pequenas séries de produtos diferenciados, por exemplo, para uma reserva vinícola especial (B&A, entrevista).

Nos casos estudados as relações com os clientes afiguram-se cruciais para o sucesso comercial, favorecendo a teoria de redes. A teoria dos custos de transacção continua a revelar o seu interesse para a análise dos modelos de governação, ao analisar os custos das diversas alternativas transaccionais. Por outro lado, a perspectiva baseada nos recursos (resource based view) adequa-se à subcontratação pelas empresas clientes na medida que aconselha a internalização apenas das actividades com especial importância estratégica.

Líderes nos seus subsectores, nenhuma das empresas domina o mercado. Os clientes podem contratar com outros fornecedores ou mesmo internalizar a produção sem requisitos significativos de know-how. Este modelo não é viável para a embalagem de vidro pelo elevado investimento em activos fixos a que obriga. Por outro lado, as transacções no mercado requerem elevada confiança e estabilidade nas relações comerciais, e a ausência de comportamentos oportunistas. A confiança desenvolvida com os clientes potencia a replicação do modelo relacional em outros mercados.

A escolha do modelo de governação resulta da avaliação dos custos das alternativas, e engloba a apropriação de vantagens e segredos específicos, a existência de fornecedores eficientes, os

custos de transacção, a especificidade dos activos, a estrutura do sector, o estado da tecnologia, a recorrência das transacções, a escala eficiente mínima, e a natureza do produto. As empresas analisadas – B&A, Colep e Logoplaste – ilustram diferentes respostas a este problema. Esta é, na perspectiva do investigador, uma questão interessante que transcende a dicotomia tradicional de mecanismos de governação. Por exemplo, inclui o desenvolvimento de competências dinâmicas e a co-evolução da empresa com o ambiente. Ou como sugerido por Popo e Zenger (1998), como a dependência do percurso (path dependency) conduz a modelos de governação diferenciados.

Em contraste com o que é geralmente aconselhado, as três empresas desenvolvem relações poligâmicas (Dahab e Esperança, 1998). Isto é, estas produtoras de embalagem cooperam com clientes rivais, dos quais detêm conhecimento proprietário. Por exemplo, as relações Colep-cliente são poligâmicas, dado que a parceria Colep-J.W. coexiste com contract manufacturing para os concorrentes da J.W. A Logoplaste revela uma situação similar ao fornecer simultaneamente rivais dos quais tem informação privilegiada.

Apesar da limitada capacidade de generalização externa dos estudos de casos, estes têm o potencial para descobrir novos cenários e originar novas teorias (Eisenhardt, 1989). Futura pesquisa pode considerar o teste de hipóteses. Por exemplo, seria útil descobrir padrões sectoriais nos modos de governação.

Outra sugestão prende-se com o problema da indivisibilidade dos investimentos. Nem sempre é viável criar mini-fábricas como faz a Logoplaste. Os modelos de governação estão relacionados com o nível de incerteza, mas não é evidente qual o nível de incerteza que conduz a um ou outro modelo, nem qual o tipo de incerteza que mais influencia a gestão das fronteiras da empresa (Santos e Eisenhardt, 2001). Finalmente, parece essencial quantificar os custos, riscos e benefícios dos diversos modelos de crescimento e governação para determinar qual se adequa às características do produto e actividades da empresa.

## Conclusão

Este estudo contribui para o debate sobre onde estabelecer as fronteiras da empresa. Desenvolvemos a análise suportada essencialmente nos argumentos dos custos de transacção, e utilizamos três empresas portuguesas num sector de actividade heterogéneo. Uma empresa promove as relações com os clientes e o investimento em capacidade de produção complementar, com uma estratégia de concentração da produção em localizações seleccionadas. Outra empresa identifica o segmento de actividade de contract filling como o de maior valor acrescentado, e através da integração vertical da cadeia de valor fornece um serviço completo aos clientes. Este modelo permite-lhe estabelecer-se como um parceiro credível para o outsourcing integral de algumas linhas de produtos dos clientes. A terceira, especializou-se no fornecimento wall to wall dos seus clientes, com absoluta integração e adaptação exclusiva às linhas de fabrico do cliente. O objectivo da empresa é atingir uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; Porter, 1985), mas ao nível da população de empresas, a concorrência é progressivamente substituída por cooperação. Santos e Eisenhardt (2001) sugerem que as organizações não eficientes na gestão das suas fronteiras – que os autores estendem para incluir as fronteiras de influência – serão excluídas do mercado. A discussão das fronteiras da empresa pode ser estendida a outros quadros conceptuais que ultrapassam a dicotomia nos trabalhos de Williamson. Por exemplo, ao longo da co-evolução empresa-ambiente.

Neste estudo vimos a importância da “economia das embalagens” e analisámos como diversos factores influenciam o estabelecimento das fronteiras da empresa. Estes factores contribuem para avaliar o dilema: onde é que a empresa acaba e o mercado começa. A questão mais actual pode não ser ‘make or buy?’, mas como sugerido por Kogut, Shan e Walker (1992) ‘make or cooperate?’. Esta linha de investigação tem o potencial de gerar valor prático. Modelos sofisticados de parceria, em relações estáveis, permitem a partilha de conhecimento que a concorrência impõe. O valor do relacionamento cliente-fornecedor ultrapassa largamente o benefício actualizado dos contratos e unidades produtivas actuais, e as relações de confiança podem permitir a replicação dos modelos de relacionamento noutros mercados.



**Referências Bibliográficas**

- Argyres, N. (1996) Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions, *Strategic Management Journal*, 17, 129150.
- Barney, Jay (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 1, 99120.
- Barney, Jay (1999) How a firm's capabilities affect boundary decisions, *Sloan Management Review*, Spring, 137145.
- Borgatti, Stephen; M. Everett (1992) Notions of positions in social network analysis, *Sociological Methodology*, 22, 135.
- Bromiley, P.; L. Cummings (1995) Transaction costs in organizations with trust, in R. Bies, R. Lewicki e B. Sheppard (Eds), *Research in negotiation in organizations*, 219247, Greenwich, CT: JAI Press.
- Coase, G. (1937) The nature of the firm, in Buckley, Peter e Jonathan Michie *Firms Organizations and Contracts*, Oxford University Press, 1996.
- Dahab, Sonia; José Esperança (1998) Integrated outsourcing and internationalization – An application to the packaging industry, working paper, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal.
- Dunning, John (1995) Reappraising the Eclectic paradigm in an age of alliance capitalism, *Journal of International Business Studies*, third quarter, 461491.
- Dyer, Jeffrey; D. Cho; W. Chu (1998) Strategic supplier segmentation: The next "best practice" in supply chain management, *California Management Review*, 40, 2, 5777.
- Eisenhardt, Kathleen (1989) Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14, 4, 532550.
- Ellram, Lisa (1996) The use of the case study method in logistics research, *Journal of Business Logistics*, 17, 2, 93138.
- Ferreira, Manuel (1999) Modelos de internacionalização no sector das embalagens: O caso Português, dissertação não publicada, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal.
- Freire, Adria (1997) *Estratégia, sucesso em Portugal*, Editora Verbo, Lisboa.
- Grant, Robert (1991) The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, Spring, 114135.
- Grant, Robert (1996) Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, 7, 4, 375387.
- Gulatti, Ranjav (1995) Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis, *Administrative Science Quarterly*, 40, 4, 619652.
- Gulatti, Ranjav (1998) Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, 19, 4, 293317.
- Hamel, Gary; C. K. Prahalad (1990) The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 7991.
- Hinds, Pamela et al. (2000) Choosing work group members: Balancing similarity, competence, and familiarity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 2, 226251.
- Holm, Desiree; Kent Eriksson; Jan Johanson (1996) Business networks and cooperation in international business relationships, *Journal of International Business Studies*, 10331053.
- Jensen, Jason; Robert Rodgers (2001) Cumulating the intellectual gold of case study research, *Public Administration Review*, 61, 2, 235246.
- Kale, P.; H. Singh; H. Perlmutter (2000) Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital, *Strategic Management Journal*, 21, 217237.

- Kogut, Bruce; Weijan Shan; Gordon Walker (1992) The make-or-cooperate decision in the context of an industry network, in Nitin Nohria and Robert Eccles, *Networks and organizations: Structure, form, and action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 348365.
- Liebekind, Julia (1996) Knowledge, Strategy, and the theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, 93107.
- Logoplaste Consultores Técnicos, SA (1997) Processo de internacionalização, Relatório interno.
- Mahoney, J.; J. Pandian (1992) The resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, 13, 363380.
- Packaging (1994) Top 100 packaged brands buy \$12 billion, Janeiro 1994.
- Peteraf, Margaret (1993) The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14, 179191.
- Pfeffer, Jeffrey; Gerald Salancik (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York, Harper & Row Publishers.
- Poppo, L.; T. Zenger (1998) Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services, *Strategic Management Journal*, 19, 853877.
- Porter, Michael (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press.
- Porter, Michael (1986) Changing the patterns of international competition, *California Management Review*, 28, 2, Winter, 940.
- Porter, Michael (1990) *A Vantagem Competitiva das Nações*, Editora Campus, 1993.
- Powell, Walter (1990) Neither markets nor hierarchies: Network forms of organizations, *Research in Organization Behavior*, 12, 295336.
- Quinn, J.; F. Hilmer (1994) Strategic outsourcing, *Sloan Management Review*, Summer, 4355.
- Rice, Ronald; Carolyn Aydin (1991). Attitudes toward new organization technology: network proximity as a mechanism for social information processing, *Administrative Science Quarterly*, 36, 219244.
- Santos, Filipe; Kathleen Eisenhardt (2001) Perspectives on organizational boundary management, presented at the Academy of Management meeting 2001, Washington.
- Tsai, W.; S. Ghoshal (1998) Social capital and value creation: The role of intrafirm networks, *Academy of Management Journal*, 41, 464476.
- Venkatesan, R (1992) Strategic sourcing, to make or not to make, *Harvard Business Review*, Nov. Dec., 98107.
- Wernerfelt, B (1984) A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Williamson, Oliver (1975) *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications*, Free Press, New York.
- Williamson, Oliver (1981) The modern corporation: Origins, evolution, attributes, *Journal of Economic Literature*, XIX, 15371568.
- Williamson, Oliver (1985) *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, NY.
- Yin, R (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

