

# 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.