

## A COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS DA PROVÍNCIA DE HUELVA E DA REGIÃO DO ALGARVE. UMA ABORDAGEM EMPÍRICA

Vargas Sánchez, Alfonso  
Universidad de Huelva  
Plaza de la Merced nº 11  
21002 Huelva, España  
Tel. 959217845  
vargas@uhu.es

Coelho Paquete, Bernardino  
INUAF  
Convento Espírito Santo  
8100-641 Loulé, Portugal  
Tel. 289420480  
bpaquete@sapo.pt

### RESUMO

As questões abordadas nesta comunicação já foram objecto de um trabalho de investigação realizado no âmbito de uma tese de doutoramento apresentada na Universidade de Huelva. O tema da cooperação empresarial está hoje na ordem do dia, já que a forma de competir tem sofrido profundas alterações nos últimos anos. A liberalização do comércio, a rápida evolução das novas tecnologias, as preferências dos consumidores e a concorrência cada vez mais agressiva que se verifica na economia global, são os grandes responsáveis pela incerteza e pelo agravamento dos riscos a que as empresas estão sujeitas, exigindo destas uma grande capacidade de reacção e um enorme esforço de adaptação. É neste complexo contexto que as empresas terão e desenvolver a sua actividade, reestruturando-se, reorganizando-se e ao mesmo tempo tornando-se mais flexíveis. A procura de novos mercados também não pode ser descurada.

Como a cooperação empresarial consiste no estabelecimento de relações assentes na associação de forças tendo como objectivo por à disposição recursos para benefício conjunto, minimizar riscos inerentes à actividade das empresas cooperantes e permitir a apresentação de projectos de interesse comum, poderá desempenhar um papel de considerável importância no actual contexto económico e social.

Nesta perspectiva, entendemos oportuna a realização de um trabalho de investigação sobre cooperação empresarial entre empresas do Algarve e de Huelva. Contámos com a colaboração de 50 empresas de Huelva e 27 do Algarve que, de acordo com dados fornecidos por organismos oficiais e associações empresariais, exportavam para a região vizinha. Essas empresas forneceram-nos valiosas indicações sobre as oportunidades de negócio no outro lado da fronteira, dificuldades de tipo institucional sentidas no desenvolvimento das suas actividades transfronteiriças, importância que representam para as empresas os principais impulsores no quadro institucional formal, nível de confiança existente entre os parceiros de um e do outro lado da fronteira, cultura de internacionalização das empresas, finalidade da actividade transfronteiriça e as motivações das empresas para exportar, importar e fabricar na região vizinha.

Nesta comunicação apresentaremos a metodologia que foi seguida nesse trabalho de investigação, os objectivos definidos para a sua concretização, as conclusões a que chegámos, as recomendações a apresentar às entidades oficiais, aos empresários e suas associações e uma proposta de linhas de investigação futuras.

Palavras chave: cooperação empresarial, competitividade e custos de transacção.

# **BUSINESS COOPERATION BETWEEN THE PROVINCE OF HUELVA (SPAIN) AND THE REGION OF ALGARVE (PORTUGAL). AN EMPIRICAL APPROACH**

## ABSTRACT

The questions raised in the present paper were studied within a Ph.D thesis conducted at the University of Huelva. As competition has suffered deep changes in the last years, business cooperation has become a relevant topic nowadays. The trade liberalization, the fast growth of new technologies, the changes in consumer's preferences and the aggressive competition within the global economy are the main responsible factors for the increasing uncertain and risk that companies are facing, which have now to react and adapt themselves. In this context, firms have to restructure and reorganize themselves and become more flexible. In addition, the search for new markets should be taken into consideration.

Since business cooperation consists on establishing relationships based on the companies' strengths with the goal of sharing resources, the minimization of the risk associated to cooperating companies and the possibility of participating in common projects, it can play an important role in the current economic and social context.

Under this perspective, we think that business cooperation among companies of Algarve and Huelva is worth to be analysed in more deeper. We took into account 50 companies from Huelva and 27 from Algarve that export to their neighbouring region regularly, according to the data available from governmental institutions and companies associations. These companies provided us valuable information about business opportunities, institutional obstacles, relevance of institutional drivers, level of trust among partners from both regions, internationalisation culture of these companies, goals of the partnership and main motivations for exporting, importing and producing in the neighbouring country.

In this paper, we present the research methodology that was followed and the definition of the main goals to be achieved. In addition, we present some conclusions and recommendations to the governmental institutions, business people and companies associations. Finally, we propose further research directions.

Keywords: business cooperation, competitiveness and transaction costs.

## **1 – Introdução**

A liberalização do comércio mundial tem contribuído para a incerteza e a insegurança que se fazem sentir nos meios empresariais. A concorrência é enorme e são constantes as alterações que se verificam no meio que envolve as empresas, o que exige destas uma grande capacidade de reacção e de adaptação. É evidente que as empresas terão de adaptar-se à nova realidade, reorganizando-se e tornando-se mais flexíveis para que não sejam ultrapassadas por outras, provenientes de qualquer parte do mundo. A grande maioria das nossas empresas não tem mostrado capacidade nem dinamismo para acompanhar estas mudanças que se verificam a um ritmo cada vez mais veloz.

Este contexto força a imaginação e é propício à procura das mais variadas alternativas para enfrentar este desafio. Uma das alternativas passa pela intensificação da cooperação entre empresas, no sentido de haver uma entreajuda que possa ultrapassar ou minimizar os graves problemas inerentes à nova realidade. Nos países desenvolvidos a cooperação é uma das vias para ultrapassar algumas dificuldades resultantes da forte concorrência que surge associada à crescente globalização da economia. Nessa linha de pensamento e atendendo a que a região do Algarve e a província de Huelva são duas regiões vizinhas, igualmente periféricas no quadro da União Europeia e de características muito semelhantes, as suas empresas poderiam vir a beneficiar das vantagens de uma cooperação mais efectiva. No entanto, não sabemos a que nível ela se desenvolve, nem sequer conhecemos a opinião dos empresários de um e do outro lado da fronteira. A escassa informação disponível sobre estas questões, tanto no Algarve como em Huelva, não nos permitia chegar a qualquer conclusão. O desconhecimento da situação funcionou então como um estímulo à concretização de um trabalho de investigação que nos pudesse dar algumas indicações sobre esta realidade.

## **2 – Objectivos e Metodologia da investigação**

### **2.1 – Objectivos**

Os objectivos da nossa investigação foram os seguintes:

- Verificar a estrutura organizativa em que se apoia a actividade transfronteiriça das empresas do Algarve e de Huelva, assim como as variáveis que a explicam;
- Conhecer os obstáculos de carácter informativo e de assimetrias no âmbito do quadro político institucional que impedem o pleno desenvolvimento da actividade empresarial inter-regional;
- Conhecer o comportamento, as atitudes e as perspectivas dos que activamente participam na actividade económica transfronteiriça e as suas relações neste espaço;
- Conhecer as motivações, as estratégias e os estímulos que levam os agentes económicos a dinamizar actividades transfronteiriças;
- Identificar o tipo de impulsores que conduziram à situação de cooperação empresarial existente entre algarvios e onubenses, assim como as dificuldades de tipo institucional que impedem um maior desenvolvimento;
- Avaliar se as actividades transfronteiriças representam um carácter marginal ou se lhes é atribuída uma função mais importante;
- Verificar como se concretizam as actividades transfronteiriças, se através da exportação, da importação ou da fabricação no território vizinho;
- Se as actividades transfronteiriças originam valor acrescentado através da obtenção de sinergias.

Pretende-se analisar neste espaço transfronteiriço até que ponto a informação assimétrica, a necessidade de elaboração de contratos e o seu acompanhamento, a negociação entre os agentes económicos, a incerteza dos resultados, as dificuldades na concretização de investimentos na região vizinha, poderão ou não comprometer o desenvolvimento de uma efectiva cooperação empresarial. De facto, o que se deseja é que o mercado funcione sem restrições e que as instituições sejam eficientes de tal modo que a quantidade de bens transaccionados se incremente e que as empresas possam livremente desempenhar as funções para que foram criadas sem fricções nem restrições.

## **2.2 – Metodologia da investigação**

Para se atingir os objectivos referidos no ponto anterior, seguimos a metodologia que seguidamente se expõe:

### **2.2.1 - Revisão da literatura**

Foram consultadas várias publicações, estudos, trabalhos científicos nas seguintes áreas e temas:

- Análises socio-económicas da zona estudada delimitada no trabalho de investigação: aspectos macroeconómicos, orientação produtiva das duas regiões, mercado de trabalho, exportações e importações;
- Análise dos sistemas produtivos: conceito de competitividade, organização da produção. Sua função na internacionalização das empresas;
- A internacionalização das empresas: análise e aplicação das teorias dos custos de transacção, do comércio internacional e da integração económica;
- Estudo dos obstáculos que dificultam uma relação transfronteiriça e dos impulsores que incentivam as empresas a avançar com determinação para a cooperação empresarial com benefícios para as duas partes;
- Teoria dos custos de transacção: conceito e origem dos custos de transacção e como os reduzir.

### **2.2.2 – Investigação empírica**

No âmbito da investigação foi apresentado um questionário a empresas exportadoras algarvias e onubenses, cujos elementos constituem a fonte principal da nossa investigação. A população alvo do nosso estudo são as empresas algarvias que exportam para a província de Huelva e as empresas de Huelva que exportam para o Algarve.

A amostra de Huelva que serviu de base ao trabalho de campo teve o apoio da Federação Onubense de Empresários, da Câmara Oficial de Comércio, Indústria e Navegação de Huelva e empresas do nosso conhecimento. A amostra das empresas algarvias foi obtida do Instituto Nacional de Estatística, do Instituto de Comércio Externo de Portugal e de nosso conhecimento pessoal.

Depois de contactadas todas as empresas exportadoras, constatamos que exportavam para o Algarve, 65 empresas, das quais obtivemos 50 questionários totalmente preenchidos. De igual modo se concluiu que exportavam para Huelva 31 empresas algarvias das quais foi possível obter 27 questionários.

Uma das grandes preocupações residia fundamentalmente na questão dos custos de transacção destas actividades transfronteiriças. Nessa perspectiva, alguns dos pontos do questionário dirigiam-se directamente à obtenção da informação relacionada com aquelas actividades, como é caso da informação sobre oportunidades de negócio do outro lado da fronteira, a valorização dos impulsores no quadro institucional legal, as dificuldades de tipo institucional, o nível de confiança nos sócios, a cultura de internacionalização das empresas e se o pessoal é contratado na outra região ou se é transferido da região de origem.

A análise estatística dos dados obtidos foi efectuada com o programa SPSS, versão 12.0. As técnicas estatísticas utilizadas foram:

- Tabelas de distribuição de frequências;
- Tabelas de contingência;
- Estatísticas descritivas;
- Coeficientes de correlação (de Spearman e de Contingência de Pearson);
- Testes não paramétricos.

### **3 – Hipóteses da investigação**

Consideramos as seguintes hipóteses, com o objectivo de esclarecer as razões da situação actual do comércio exterior entre as duas regiões vizinhas, Algarve e Huelva.

- H.1 – O crescimento das relações comerciais entre o Algarve e a província de Huelva resultam da complementaridade nos sistemas produtivos das duas regiões.
- H.2 – O crescimento das relações comerciais entre o Algarve e a província de Huelva resultam de diferenças nos custos dos factores de produção e na produtividade.
- H.3 – O crescimento das relações comerciais entre o Algarve e a província de Huelva resultam da proximidade e boa vizinhança entre algarvios e onubenses.
- H.4 – O crescimento das relações comerciais entre o Algarve e a província de Huelva resultam das inovações institucionais, que resultam da integração na U.E., que reduzem os custos de transacção.
- H.5 – As empresas da região do Algarve e da província de Huelva tomam conhecimento das oportunidades de negócio transfronteiriço através de informação de carácter informal.
- H.6 – O nível que se alcançou nas relações comerciais entre as duas regiões demonstra que existem culturas empresariais diferentes que se manifestam nos compromissos, nas atitudes e na maneira de encarar a negociação e essas diferenças poderão ter repercussões no nível dos custos de transacção.
- H.7 – Os intercâmbios comerciais com a região vizinha foram a primeira experiência internacional das empresas.
- H.8 – A distância física a que se encontram os mercados de uma determinada empresa nos indica o seu grau de internacionalização.
- H.9 – A transferência de pessoal para a região vizinha ou a contratação de pessoal no local da instalação da empresa tem por objectivo reduzir os custos de transacção.
- H.10 – O investimento em bens de equipamento na região vizinha, tanto num caso como no outro, é muito reduzido, apesar do incremento dos intercâmbios comerciais, entre o Algarve e Huelva.

## **4 – Análise Empírica. Valorização dos resultados do questionário.**

### **4.1 – Distribuição das empresas por sectores de actividade**

O sector mais representativo da amostra das empresas que colaboraram connosco é o do comércio por grosso com 16 empresas no caso de Huelva e 8 no Algarve, ao qual se junta o comércio a retalho com 9 empresas algarvias e 1 de Huelva. Seguem-se as empresas relacionadas com o sector agrícola, das quais 4 são algarvias e 9 de Huelva. Por ordem decrescente quanto ao número, seguem-se as empresas industriais de produtos alimentares, bebidas e tabaco, com 9 empresas onubenses e apenas 1 algarvia. O sector de confecção e peles está representado por 5 empresas de Huelva e nenhuma algarvia. As restantes empresas distribuem-se por vários sectores com muito menor representatividade na amostra.

### **4.2 – Dimensão das empresas**

Em relação à dimensão das empresas expressa em número de empregados, constatamos que predomina o escalão compreendido entre 10 e 49 empregados, logo seguido do de 1 a 5, ou seja, pequenas e muito pequenas empresas, com um número de empregados inferior a 50. O número de empresas com mais de 100 empregados é muito reduzido, apenas 2 em Huelva e 1 empresa no Algarve.

### **4.3 – Fontes de informação**

A informação é fundamental para o desenvolvimento dos mercados, uma vez que a falta de informação ou a informação assimétrica são responsáveis pela retracção e encarecimento das trocas comerciais e, portanto, pelo aparecimento de conflitos entre os agentes. De acordo com Ayala (1999), “a informação é incompleta, imperfeita e cara”, pelo que é limitada a quantidade de informação que um agente pode obter. De facto, quanto menor for a informação disponível, maior será a incerteza e mais fracos serão os mercados. As opções dos agentes económicos dependerão da informação disponível em áreas fundamentais ao seu desenvolvimento. É importante a informação sobre as tecnologias existentes, as empresas concorrentes, os preços, os circuitos comerciais, etc. No âmbito da informação é também muito importante saber-se quais as fontes de informação que foram utilizadas pelas empresas para concretizar os seus negócios.

De acordo com os dados recolhidos, tanto as empresas algarvias como as onubenses utilizam muito mais as fontes de informação informais do que as formais, o que poderá ser devido a um desconhecimento das funções das fontes formais ou ainda possivelmente por insatisfação sobre o seu funcionamento. Assim, se as empresas algarvias recorrem em 65,4% dos casos possíveis a recursos informais, as empresas onubenses também alcançam uma percentagem da ordem de 56,7%.

No caso das empresas algarvias a principal fonte informal de informação para concretizar negócios em Huelva, são os amigos, os colegas e familiares, seguido de conhecimentos adquiridos em viagens turísticas e de negócios na província vizinha e, por último, mas apresentando valores muito próximos, a informação resultou de acções desenvolvidas por empresas onubenses. É de destacar que o comportamento das empresas onubenses é muito idêntico ao das empresas algarvias, no que se refere aos recursos informativos informais, verificando-se que é a mesma ordem de prioridade que se constatou nas empresas do Algarve. Os recursos informativos provenientes de

amigos, colegas e familiares, é mais utilizado nas empresas algarvias do que nas empresas onubenses.

Por outro lado, constatamos que as fontes formais são, em termos médios, mais utilizadas pelas empresas de Huelva do que pelas empresas do Algarve. As empresas onubenses procuram os recursos informativos formais para concretizar os seus negócios, em primeiro lugar participando em feiras, exposições e missões transfronteiriças, seguido da Câmara do Comércio de Huelva e da FOE (Federação Onubense de Empresários). Por seu lado, as empresas algarvias recorrem igualmente às feiras e exposições de carácter transfronteiriço, seguidas da consulta de revistas e publicações sobre a província vizinha. É de destacar que nenhum dos empresários algarvios contactados havia recorrido ao ICEP e às Associações Empresariais do Algarve.

Se analisarmos a relação que existe entre a idade dos empresários e as fontes de informação utilizadas, constatamos que na região do Algarve não há evidências significativas de que a idade influencie a escolha das fontes informativas formais. No que se refere às fontes informativas informais verificamos que há associação entre a variável idade e a variável informação de colegas, clientes, familiares e amigos. O valor do coeficiente de Contingência de Pearson é de 9,117, com um nível de significação de 0,028. Quanto maior a idade maior a procura deste tipo de informação. Quanto à província de Huelva não há evidências significativas de que a idade influencie tanto a escolha das variáveis formais como as informais.

Para determinar a associação existente entre a variável tamanho das empresas e as respostas dos empresários quanto aos recursos formais e informais, utilizamos o Coeficiente de Contingência de Pearson. Da análise dos dados obtidos se concluiu que não há associação entre aquelas variáveis, ou seja, as empresas da amostra, seja qual for o seu tamanho, recorrem de igual modo às fontes informativas formais e informais.

#### **4.4 – Impulsores – Quadro institucional formal**

De acordo com as respostas dadas pelas empresas, constatamos que tanto umas como outras valorizam bastante a eliminação das restrições à circulação de capitais, de pessoas e de mercadorias, assim como a melhoria das infra estruturas de transportes e comunicações, como é o caso da ponte sobre o rio Guadiana, a Via do Infante e a auto estrada Huelva – Algarve.

Igualmente a implementação do euro, por reduzir o risco de câmbio, e a simplificação da burocracia decorrente da adesão de ambos os países à U.E. são bastante valorizados, por tornar mais rápidas e eficientes as operações cambiais das relações comerciais fronteiriças. Todavia, as empresas algarvias valorizam mais estas questões que as suas congéneres onubenses.

A opinião dos entrevistados varia bastante quando se lhes coloca a questão das ajudas e subsídios que beneficiam do país de origem ou do país de destino, para exportar ou estabelecer-se na região vizinha. A maioria valoriza muito pouco esta questão, possivelmente devido ao tipo de relações comerciais que desenvolvem, venda directa na sua maioria, não necessitar de grandes investimentos na região de destino.

As questões relacionadas com as vantagens de uma fiscalidade mais favorável ou o aproveitamento de normas laborais mais vantajosas na região de destino, foram em número muito reduzido e pouco valorizadas pelas empresas onubenses. As empresas algarvias nem sequer se pronunciaram, porque nenhuma das empresas algarvias inquiridas tem estabelecimentos em Huelva ou contrata lá pessoal.

As inovações institucionais poderão ter efeitos altamente favoráveis no aumento das relações comerciais transfronteiriças porque contribuem para a redução dos custos de transacção. A livre circulação de capitais e mercadorias, a redução do risco de câmbio porque a moeda é única e a simplificação da burocracia são exemplos concretos de medidas que dinamizam o comércio inter-regional.

Há um outro aspecto que interessará abordar neste estudo e que tem a ver com a importância que os impulsores têm na dinâmica das relações comerciais entre os dois territórios, e se foi valorizado ou não de igual modo, pelas grandes empresas e pelas pequenas. Se foram as grandes que manifestaram uma maior valorização, ou se, pelo contrário, não há diferenças significativas com a dimensão. Para o efeito calculámos o Coeficiente de Correlação de Spearman para saber se a valorização dos impulsores institucionais no aumento das relações comerciais transfronteiriças foi maior nas grandes empresas ou se não houve relação com a dimensão. Utilizou-se o Coeficiente de Correlação de Spearman porque mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais. De acordo com este teste obtido para a província de Huelva, o tamanho não afecta de forma significativa a valorização que as empresas fazem dos impulsores institucionais apresentados no questionário. O mesmo não sucede com a região algarvia, pois aí existe alguma correlação entre o tamanho das empresas e as variáveis “Eliminação de taxas alfandegárias, livre circulação de capitais, pessoas e mercadorias” e “Melhoria das infra-estruturas de transportes e comunicações”. Nas duas situações a correlação é negativa e o nível de significação é inferior a 0,05. Estes valores significam que são as pequenas empresas que mais valorizam aquelas variáveis.

#### **4.5 – Dificuldades de tipo institucional**

Abordaremos neste ponto, a questão das dificuldades de tipo institucional que têm dificultado a actividade empresarial transfronteiriça. É uma questão sensível na medida em que dificulta a adaptação das empresas à região vizinha e origina custos adicionais. Foram analisados aspectos relacionados com os meios de pagamento, as normas sanitárias, as normas de segurança laboral e ambiental, a falta de informação sobre oportunidades de negócio e ainda as normas fiscais, laborais e mercantis do território vizinho.

De uma maneira geral são relativamente baixas as dificuldades de tipo institucional que as empresas sentem do outro lado da fronteira. De acordo com as respostas que os empresários, tanto as dificuldades de adaptação aos meios de pagamento e usos comerciais como a adaptação dos produtos que as empresas exportam e importam, as normas de qualidade, de acondicionamento, segurança no trabalho, meio ambiente e sanitárias, são praticamente inexistentes ou baixas tanto no Algarve como em Huelva. No entanto, a variável “falta de informação prática e concreta sobre oportunidades de negócio”, no território vizinho, é uma dificuldade sentida bastante elevada, sendo até mais elevada por parte das empresas algarvias. Os empresários queixam-se da falta de informação sobre o mercado do outro lado da fronteira.

Interessa-nos saber se as dificuldades sentidas variam com a dimensão da empresa ou se são idênticas tanto para as grandes empresas como para as pequenas. Neste sentido, determinámos o Coeficiente de Correlação de Spearman, uma vez que a distribuição das variáveis em análise não apresentam distribuição normal e as duas variáveis são ordinais. Assim, para Huelva não existe qualquer relação entre essas duas variáveis, as dificuldades são igualmente sentidas pelas grandes e pelas pequenas empresas. Para a região algarvia existe correlação positiva e significativa apenas para a variável

“adaptação aos meios de pagamento e usos comerciais existentes na região vizinha”, que é mais valorizada pelas empresas maiores.

#### **4.6 – Nível de confiança entre onubenses e algarvios**

Este aspecto é muito importante na medida em que nos permite conhecer o grau de confiança que existe entre os agentes económicos onubenses e algarvios. Foram colocadas várias questões às empresas, designadamente se a proximidade e os idiomas de um e do outro lado da fronteira facilitavam os negócios entre eles, se o grau de confiança era elevado ou não, se verificam diferenças relevantes entre negociar com empresas do seu país e empresas do país vizinho, se as relações comerciais eram equilibradas e estáveis, se as negociações eram breves e se o tratamento era correcto e respeitoso.

Os resultados permitem chegar a conclusões verdadeiramente importantes. Tanto os empresários de Huelva como do Algarve valorizam muito algumas destas variáveis. De facto, a proximidade geográfica, os idiomas que, embora diferentes são acessíveis à concretização dos negócios e o tratamento que, de facto, é correcto e respeitoso por ambas as partes, foram as variáveis mais valorizadas. Existe um sentimento de proximidade, ainda que na prática se verifiquem algumas reservas motivadas pelas décadas em que as duas comunidades estiveram afastadas. É também relevante a valorização atribuída a outros itens como por exemplo, o facto de ambos considerarem que os fornecedores e clientes do outro lado da fronteira são de confiança, que existe uma confiança mútua no que se refere ao cumprimento das condições acordadas, designadamente preços, qualidade e pagamentos. Foi também abordado se as relações comerciais são ou não estáveis, numa perspectiva de manter uma relação prolongada. Cerca de 73,5% das empresas onubenses e 77,8% das empresas algarvias concordam, o que é um sinal muito positivo em termos de continuidade e da dinâmica das relações comerciais.

Outro aspecto que interessa abordar é o que questiona se a outra parte fornece informação ampla e sincera sobre os aspectos que necessitam para realizar o negócio. A valorização é positiva e muito significativa, se bem que os respondentes indiferentes tenham também algum peso. De realçar que os onubenses atribuem uma valorização superior à dos algarvios, ou seja, as empresas de Huelva acreditam mais que as empresas algarvias lhes fornecem ampla e sincera informação do que as algarvias acreditam nas empresas de Huelva. Constata-se que um dos grandes problemas que dificultam um melhor entendimento entre onubenses e algarvios é a falta de informação.

#### **4.7 – Cultura de internacionalização das empresas**

Neste ponto avaliamos a atitude das empresas onubenses e algarvias perante a internacionalização. Se dedicam os recursos e a atenção necessários ao desenvolvimento das actividades internacionais, designadamente se acompanham os mercados externos, se procuram informações, se a formação profissional do pessoal é uma preocupação, se fazem estudos de mercado, se as actividades internacionais, compra, venda ou fabricação no exterior, formam parte da estratégia geral da empresa. Se as empresas têm conhecimento das potencialidades dos seus produtos no mercado do país vizinho, se conhecem os concorrentes, os preços e das possibilidades que a outra região oferece às empresas. Além disso é importante saber se as empresas seguem com atenção evolução das preferências dos consumidores da região vizinha para adaptar os produtos à procura. De acordo com as respostas das empresas, constatamos que tanto as empresas de Huelva

como as do Algarve valorizam bem estas variáveis. As empresas algarvias valorizam mais do que as empresas onubenses as variáveis relacionadas com a atenção dada ao desenvolvimento das actividades internacionais e que estas actividades formam parte importante da estratégia geral da empresa. As empresas onubenses atribuem um valor superior às empresas algarvias no que se refere ao conhecimento das possibilidades que os seus produtos apresentam no mercado vizinho.

#### **4.8 – Motivações para exportar**

As empresas de Huelva consideram que o mercado do Algarve tem grandes potencialidades para continuar a desenvolver a sua actividade enquanto que as empresas algarvias valorizam esta variável a um nível muito inferior, não sendo, portanto, este um dos motivos principais porque exportam para Huelva. Já no que se refere aos preços na outra região serem ou não interessantes, tanto as empresas de um como do outro lado da fronteira valorizam bastante esta variável, sendo um dos motivos principais que justificam a exportação nos dois sentidos. Quando se questiona se o aumento das vendas permite ocupar a capacidade de fabricação e reduzir os custos de produção, constata-se que as empresas onubenses são mais sensíveis a este aspecto que as empresas algarvias. As empresas onubenses manifestam mais que as algarvias a existência de forte concorrência no mercado nacional que as força a vendas adicionais no mercado algarvio. A integração de processos para a obtenção de sinergias não é muito relevante nem para umas nem para outras, o que se compreende porque predomina largamente a venda directa ao cliente. Além disso, a pouca sensibilidade à obtenção de sinergias significa que a internacionalização se encontra numa fase inicial. As exportações para a região vizinha motivadas para salvar as empresas em momento de dificuldade, é muito pouco valorizado pelos dois grupos de empresas. Por outro lado, as empresas atribuem grande importância ao facto de exportar para diversificar riscos ao vender em vários mercados. Sobre se a imagem do seu país na região vizinha ajuda a vender, constatamos que a valorização das empresas onubenses é muito superior à manifestada pelas empresas algarvias.

#### **4.9 – Estrutura organizativa**

Ao analisarmos a estrutura organizativa das empresas exportadoras da amostra constatamos que predominam largamente as estruturas organizativas que não necessitam de importantes recursos para o seu funcionamento. Está neste caso a venda directa ao cliente da região vizinha, que apresenta percentagens idênticas, 82% das empresas de Huelva e 81,5% das empresas do Algarve, o que demonstra uma perspectiva limitada da internacionalização. Os distribuidores e representantes são estruturas comerciais com fraca representatividade nas duas regiões, ainda que seja superior no caso das empresas onubenses. As estruturas mais exigentes em termos de recursos como as redes comerciais, têm aqui fraca representatividade. Têm alguma importância os representantes e os distribuidores locais que também são estruturas que necessitam de poucos recursos financeiros para instalar-se, predominando estas estruturas nas empresas de menor dimensão, tanto nas empresas espanholas como nas portuguesas. Esta estratégia permite também, numa fase inicial, uma melhor informação dos mercados, sem grandes custos, reduzindo, deste modo, o grau de incerteza e de desconfiança, o que contribuirá positivamente para a redução dos custos de transacção. As estruturas cooperativas estão pouco representadas entre as estruturas organizativas utilizadas pelas empresas que fizeram parte da amostra. Todavia as empresas de Huelva

apresentam neste aspecto alguma vantagem em relação às empresas algarvias. Estas estruturas quando concretizadas com sócios da região contígua têm a faculdade de reduzir os custos de transacção pela melhor informação que proporcionam, com reflexos positivos na incerteza e na desconfiança dos agentes económicos.

#### **4.10 – Fabricação na região vizinha**

Ao analisar os resultados dos questionários das empresas que constituem a amostra, constatamos que nenhuma das empresas algarvias fabrica na província de Huelva e apenas duas empresas desta província têm instalações fabris na região algarvia. Esta situação vem demonstrar, uma vez mais, que a cooperação empresarial entre as duas regiões se encontra numa fase incipiente.

#### **4.11 – Experiência transfronteiriça**

Neste ponto pretendemos avaliar os resultados da actividade transfronteiriça, o grau de satisfação e a experiência adquirida pelas empresas de um e do outro lado da fronteira. No que se refere ao grau de satisfação constatamos que as empresas valorizam positivamente a experiência transfronteiriça, verificando-se uma ligeira vantagem para as empresas do Algarve. A soma das opiniões positivas e muito positivas nesta última região alcança 89% do total das empresas, enquanto que na província de Huelva a soma daquelas opiniões em relação ao total é de 81,6%, não se verificando qualquer valorização muito negativa e apenas 2 negativas.

Perante a experiência considerada positiva e muito positiva das relações transfronteiriças entre as empresas das duas regiões, interessava agora saber até que ponto estavam interessadas em aumentar essas relações no futuro. As respostas foram espectaculares, com ligeira vantagem para as empresas algarvias, das quais 96,3% pretendem aumentar as suas actividades transfronteiriças no futuro, enquanto que 95,8% das empresas onubenses têm a mesma intenção. Esta situação poderá abrir boas perspectivas para uma futura cooperação.

### **5 – Teste de Hipóteses**

Com base nas respostas das empresas, constatamos o seguinte:

H.1 – Não se verifica complementaridade entre os sistemas produtivos das duas regiões. As mercadorias negociadas entre as duas regiões são muito idênticos;

H.2 – Existem diferenças significativas no custo dos factores de produção e na produtividade. A produtividade é maior em Huelva e o preço de alguns factores de produção é mais elevado em Huelva e de outros é o inverso;

H.3 – A proximidade e a boa vizinhança entre algarvios e onubenses tem sido importante na dinamização das relações comerciais;

H.4 – As inovações institucionais resultantes da nossa adesão à União Europeia e a curta distância a que as empresas se encontram são factores determinantes para o aumento das relações comerciais entre Algarve e Huelva;

H.5 – A investigação veio a confirmar que, de facto, as empresas da amostra recorrem muito mais às fontes de informação informais do que às fontes de informação formais;

H.6 – Constata-se que existem algumas diferenças no que se refere às culturas empresariais concretamente nos comportamentos, nas atitudes e na maneira de encarar a negociação. Essas diferenças poderão ter repercussões ao nível dos custos de transacção que poderão alcançar valores elevados;

H.7 – As trocas comerciais com a região vizinha foram a primeira experiência internacional para 23 empresas onubenses e para 18 algarvias;

H.8 – A distância física a que se encontram os mercados de uma determinada empresa é um indicador do seu grau de internacionalização. O grau de internacionalização das empresas de Huelva é superior ao das empresas do Algarve, na medida em que algumas delas exportam para os países do Centro e do Norte da Europa;

H.9 – As empresas algarvias não contratam pessoal em Huelva nem transferem para lá pessoal do Algarve porque não têm instalações em Huelva. As empresas desta região contratam pessoal em Huelva para trabalhar no Algarve e contratam pessoal no Algarve porque têm custo inferior, conhecem a zona e o mercado local;

H.10 – De acordo com as respostas das empresas da amostra confirmamos que o investimento em bens de equipamento na região vizinha tem muito pouca expressão.

As empresas algarvias não concretizaram qualquer investimento deste tipo na província de Huelva e apenas 2 empresas desta província investiram no Algarve.

## **6 - Recomendações**

- Para que a cooperação se desenvolva é essencial que haja fluidez na informação e um clima de confiança entre as partes;
- Adquirir uma atitude mais dinâmica na prestação da informação às empresas pelas entidades com responsabilidades na matéria, administrações públicas, associações empresariais etc.;
- A informação a prestar deverá ser através de revistas especializadas, jornadas, encontros, seminários, feiras e exposições;
- As Universidades têm também responsabilidades acrescidas neste domínio, preparando trabalhos de investigação e trocando experiências de sucesso;
- Para reduzir os custos de transacção recomenda-se a celebração, sempre que possível, de acordos de cooperação com empresas da região vizinha;
- As entidades públicas do Algarve deverão garantir mais confiança as empresas onubenses, já que esta é uma preocupação destas empresas;
- As empresas do Algarve apresentam desvantagens comparativas e maiores custos de transacção do que as empresas onubenses. Para reduzir estes custos necessitam melhorar a informação sobre o mercado do outro lado da fronteira;
- A imagem de Portugal deve ser reforçada além fronteiras para dar mais segurança e confiança às empresas nacionais. A imagem de Espanha vista pelas empresas de Huelva é mais importante do que a imagem de Portugal vista pelas empresas algarvias;
- Os principais sectores que poderão beneficiar da cooperação empresarial são a agricultura, a pecuária, o ambiente e alguns sectores do turismo.

## **7 – Linhas de investigação futuras**

As Universidades e os Institutos deverão continuar a desenvolver linhas de investigação nas seguintes áreas que consideramos fundamentais:

- A produtividade e a competitividade das empresas. São áreas fundamentais numa perspectiva de internacionalização das empresas, área analisada por nós neste trabalho de investigação. É necessário o seu desenvolvimento;
- A origem dos custos de transacção nos principais sectores da actividade económica. É um trabalho de grande interesse e oportunidade;

- Continuar a investigação iniciada por nós sobre os custos de transacção.

## **Referências Bibliográficas:**

- AYALA ESPINO, J.(1999):** *Instituciones y economía – Una introducción al neoinstitucionalismo económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
- BODSON, S. et al. (1993):** *Regional Networks, Border Regions and European Integration*, Editors R. Cappellin, P. W. J. Batey, Londres.
- BUENO CAMPOS, E.(1987):** *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, Ed. Pirámide, Madrid.
- CABANELAS, J.; SAÉZ, D. (1997):** *Cooperar – para competir com éxito*, Ed. Pirámide, Madrid.
- CABANELAS, J. (1997):** *Bases de la dirección de empresas en un entorno abierto, dinámico y completo*, ediciones Pirámide, Madrid ISBN 84-368-1125-9.
- CANALS, J. (1994):** *La Internacionalización de la Empresa – Como evaluar la penetración en mercados exteriores*, Mc Graw-Hill/Interamericana de España, Madrid.
- COASE, R.H. (1937):** “The Nature of the Firm”, in *The Economics of Transation Costs*, Oliver E. Williamson and Scott E. Masten (Editors), Edward Elgar Publishing, Ltd, Cheltenham, U.K.
- COSTA CAMPI, M. T. (1989):** “La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva”, *Economía Industrial*, nº 266, Marzo-Abril, Madrid.
- FELICIDADES GARCIA, J. (2002):** “Estrategias ambientales de cooperación transfronteriza: el dilema de la protección de espacios naturales en el Sur-Oeste Peninsular”, *La Cooperación Transfronteriza Hispano-Portuguesa en 2001*, Alberto A. Herrero de la Fuente (Editor, Editorial Tecnos (Grupo Anaya, S.A.), Madrid.
- FERNÁNDEZ DE ARROYABE, J.C. y ARRANZ PEÑA, N. (1999):** *La cooperación entre empresas. Análisis y diseño*, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, Madrid.
- MENGUZZATO BOULARD, M. (1995):** “La Triple Logica de las Alianzas Estrategicas”, in *Dirección de Empresas de los Noventa – Homenaje al Profesor Marcial – Jesus Lopez Moreno*, Alvaro Cuervo Garcia (Director), Editorial Civitas, S.A., Madrid.
- NORTH, DOUGLASS C. (1993):** *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
- PORTER, MICHAEL E. (1989):** *A Vantagem Competitiva das Nações*, 10ª Ed. Editora Campus, Rio de Janeiro.

**PORTER, MICHAEL E. (1996):** “Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy”, *International Regional Science Review*, vol. 19, 1&2, Boston.

**PORTER, MICHAEL E. (1998):** “Clusters and the new economics of competition”, *Harvard Business Review*, November – December, Boston.

**SALAS FUMÁS, V. (1989):** “Acuerdos de cooperación entre empresas: Bases teóricas”, *Economía Industrial*, nº 266, Marzo-Abril, Madrid.

**VARGAS SÁNCHEZ, A. (2001):** “La cooperación empresarial entre Huelva y Portugal”, III Seminario Hispano-Luso de Economía Empresarial, Trujillo, Cáceres.

**VARGAS SÁNCHEZ, A. (2002):** “La Cooperación Empresarial”, *La Articulación Territorial Transfronteriza en el Suroeste Peninsular*, Dirección General de Ordenación y Urbanismo, Junta de Andalucía, Sevilla.

**VARGAS SÁNCHEZ, A. (2003):** “O Algarve e a província de Huelva, e a cooperação empresarial”, *dosalgarves, Revista da ESGHT/Universidade do Algarve*, nº 11, Faro.

**WILLIAMSON, O. E. (1979):** “Transaction costs economies: The governance of contractual relations”, *Journal of Law and Economics*, nº 22.