



UNIVERSIDADE  
DE LISBOA



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Doutoramento em Gestão

***SUCESSO E INSUCESSO NO LICENCIAMENTO:  
UMA PERSPECTIVA INTEGRADA***

Volume III

***Vítor Corado Simões***

Tese apresentada nos termos do artº 28º do Regulamento de Estudos de Pós-Graduação da  
Universidade de Lisboa

**Constituição do Júri**

**Presidente:** Doutor Manuel Fernando Cília de Mira Godinho  
Professor Catedrático  
Presidente do Conselho Científico do Instituto Superior de Economia e Gestão da  
Universidade de Lisboa

**Vogais:** Doutor Joaquim José Borges Gouveia  
Professor Catedrático Convidado  
Universidade de Aveiro

Doutor José Molero Zayas  
Professor Catedrático  
Universidade Complutense de Madrid (Espanha)

Doutor Manuel Duarte Mendes Monteiro Laranja  
Professor Associado com Agregação  
Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Doutor João Manuel Gaspar Caraça  
Especialista na área da Tecnologia e da Prospectiva

Lisboa, Março de 2016



# ***ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO***

## **VOLUME I**

Introdução

Parte I: Licenciamento, Cooperação e Inovação Tecnológica. Uma revisão da Literatura

Capítulo 1: Conceitos Básicos

Parte I-A: O Licenciamento como Relação entre Empresas: Enquadramento Teórico

Capítulo 2: A Escola da Dependência

Capítulo 3: Custos de Transacção e Internalização

Capítulo 4: Estratégia Empresarial

Capítulo 5: Teoria da Troca Social

Capítulo 6: As Redes Inter-Organizacionais

Capítulo 7: Aprendizagem Organizacional

Parte I-B: O Licenciamento no Quadro da Inovação Tecnológica

Capítulo 8: Processos de Inovação Tecnológica

Capítulo 9: Tecnologia e Estratégia Empresarial

Capítulo 10: A Base Tecnológica da Empresa: Estabilidade e Mudança

Capítulo 11: A Obtenção de Tecnologia no Exterior

## **VOLUME II**

Parte II: O Licenciamento como Objecto de Estudo

Capítulo 12: Iniciação e Negociação

Capítulo 13: Contratos de Licença: Tipologia e Clausulado

Capítulo 14: A Remuneração nos Contratos de Licença

Capítulo 15: Execução e Desenvolvimento do Contrato

Capítulo 16: O Licenciamento em Portugal

### Parte III: Proposta de um Quadro de Análise do Resultado do Licenciamento

Capítulo 17: Quadros de Análise do Resultado do Licenciamento

Capítulo 18: O Resultado do Licenciamento: Dimensões de Avaliação

Capítulo 19: O Resultado do Licenciamento: Factores Relevantes

Capítulo 20: Proposta de Quadro de Análise

### VOLUME III

### Parte IV: Aplicação ao Caso Português

Capítulo 21: Metodologia de Investigação

Capítulo 22: Caracterização da Amostra, Operacionalização das Variáveis e Selecção dos Métodos Económétricos

Capítulo 23: Resultado Global e Resultados Parcelares

Capítulo 24: Resultado Global do Licenciamento: Formulação de Modelos Explicativos

Capítulo 25: Modelos Explicativos do Sucesso do Licenciamento: Resultados e Discussão

Capítulo 26: Abordagem Integrada

Capítulo 27: Aplicação do Modelo Integrado às Dimensões Parciais do Resultado

Capítulo 28: Investigação Qualitativa (I): Início do Processo e Negociação

Capítulo 29: Investigação Qualitativa (II): Execução do Contrato e Desenvolvimento da Relação

Capítulo 30: Investigação Qualitativa (III): Dinâmicas de Aprendizagem

Capítulo 31: Integrando os Resultados das Análises Quantitativa e Qualitativa

### Parte V; Conclusões

Capítulo 32: Conclusões e Implicações para a Gestão

### VOLUME IV

Referências Bibliográficas

Anexos

# VOLUME III



## ÍNDICE DO VOLUME III

ÍNDICE DO VOLUME III.....	v
LISTA DE QUADROS .....	xv
LISTA DE FIGURAS .....	xvii
PARTE IV: APLICAÇÃO AO CASO PORTUGUÊS .....	1
CAPÍTULO 21: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	7
21.1 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS.....	8
21.1.1 Posicionamento da questão.....	8
21.1.2 Ontologia.....	9
21.1.3 Epistemologia.....	11
21.2 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	14
21.2.1 Quadro de Investigação .....	14
21.2.2 A Opção por Métodos Mistos.....	15
21.2.2.1. <i>Perspectiva Geral</i> .....	15
21.2.2.2 <i>Aplicação ao Licenciamento</i> .....	18
21.2.3 Abordagem Metodológica.....	21
21.2.3.1 <i>Caracterização Básica</i> .....	21
21.2.3.2 <i>Triangulação</i> .....	22
21.3 ABORDAGEM QUANTITATIVA .....	24
21.3.1 Objectivos.....	24
21.3.2 O Inquérito Postal às Empresas Licenciadas.....	24
21.3.2.1 <i>Seleção das Empresas a Inquirir</i> .....	24
21.3.2.2 <i>O Instrumento de Inquirição: Processo de Elaboração</i> .....	28
21.3.2.3 <i>O Instrumento de Inquirição: Estrutura e Principais Tópicos</i> .....	29
21.3.2.4 <i>Administração do Inquérito</i> .....	31
21.3.2.5 <i>Taxa de resposta</i> .....	34
21.3.3 Fidedignidade e Validade.....	36
21.3.3.1. <i>Fidedignidade dos Resultados</i> .....	37
21.3.3.2 <i>Validade dos resultados</i> .....	40
21.4 ABORDAGEM QUALITATIVA .....	43
21.4.1 Objectivos.....	43
21.4.2 Referências Metodológicas .....	45

21.4.3 Procedimento.....	48
21.4.3.1 <i>Seleccção dos casos</i> .....	49
21.4.3.2 <i>Obtenção de evidência empírica</i> .....	50
21.4.3.3 <i>Análise da evidência recolhida</i> .....	53
21.4.4 Qualidade das Conclusões.....	54
21.4.4.1 <i>Objectividade/ confirmabilidade</i> .....	56
21.4.4.2 <i>Fidedignidade/Segurança (dependability)</i> .....	57
21.4.4.3 <i>Validade interna/Credibilidade/Autenticidade</i> .....	58
21.4.4.4 <i>Validade externa/ transferibilidade/ adequação</i> .....	60
21.5 SÍNTESE CONCLUSIVA .....	62
<b>CAPÍTULO 22: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA, OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS E SELECÇÃO DE MÉTODOS ECONOMETRICOS .....</b>	<b>65</b>
22.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS RESPONDENTES .....	65
22.1.1 Caracterização Genérica.....	65
22.1.2 Experiência de Licenciamento .....	71
22.2 CARACTERIZAÇÃO DOS CONTRATOS.....	72
22.3 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES .....	75
22.4 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES .....	79
22.4.1 Variáveis Relativas ao Licenciado .....	79
22.4.1.1 <i>Estratégia</i> .....	79
22.4.1.2 <i>Capacidade Tecnológica e de Gestão</i> .....	80
22.4.1.3 <i>Esforço Tecnológico</i> .....	80
22.4.1.4 <i>Capacidade Comercial</i> .....	81
22.4.1.5 <i>Dimensão</i> .....	81
22.4.1.6 <i>Experiência de Licenciamento</i> .....	81
22.4.1.7 <i>Preparação para a Operação</i> .....	81
22.4.1.8 <i>Empenhamento</i> .....	82
22.4.1.9 <i>Crítérios de Seleccção do Licenciador</i> .....	83
22.4.2 Variáveis Relativas ao Licenciador .....	84
22.4.2.1 <i>Estratégia</i> .....	84
22.4.2.2 <i>Capacidade Tecnológica e Produtiva</i> .....	85
22.4.2.3 <i>Capacidade de Comunicação dos Conhecimentos</i> .....	85
22.4.2.4 <i>Capacidade Comercial</i> .....	86
22.4.3. Variáveis Relativas ao Relacionamento entre os Parceiros.....	86
22.4.3.1 <i>Proximidade Cultural</i> .....	86



22.4.3.2	<i>Compatibilidade Estratégica</i> .....	87
22.4.3.3	<i>Confiança</i> .....	87
22.4.3.4	<i>Negociação do Contrato</i> .....	88
22.4.3.5	<i>Condições Contratuais</i> .....	88
22.4.3.6	<i>Modo de Comunicação dos Conhecimentos</i> .....	90
22.4.3.7	<i>Desenvolvimento da Relação</i> .....	91
22.4.4	Variáveis Relativas ao Objecto do Contrato.....	92
22.4.4.1	<i>Tipo de Tecnologia</i> .....	92
22.4.4.2	<i>Condições de Replicabilidade</i> .....	93
22.4.4.3	<i>Ciclo de Vida da Tecnologia</i> .....	93
22.4.4.4	<i>Acesso a Melhoramentos</i> .....	94
22.4.4.5	<i>Activos Objecto do Contrato</i> .....	94
22.4.4.6	<i>Tipo de Contrato de Licença</i> .....	94
22.4.5	Variáveis Relativas à Envolvente de Operação de Licenciamento .....	95
22.4.5.1	<i>Classificação das Actividades Económicas</i> .....	96
22.4.5.2	<i>A Taxonomia de Pavitt</i> .....	96
22.4.6	Síntese .....	97
22.5.	ANÁLISE ECONOMÉTRICA .....	97
22.5.1.	Introdução: Selecção dos Métodos .....	97
22.5.2.	O Modelo <i>Logit</i> .....	100
22.5.3.	O Modelo LISREL .....	103
22.6	SÍNTESE CONCLUSIVA .....	106
CAPÍTULO 23: RESULTADO GLOBAL E RESULTADOS PARCELARES .....		109
23.1	INTRODUÇÃO.....	109
23.2	HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	110
23.2.1	Relações entre as Dimensões do Resultado.....	111
23.2.2	Tipos de Contrato e Dimensões do Resultado.....	113
23.3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	118
23.3.1	Variáveis Utilizadas .....	118
23.3.2	Características da Amostra .....	119
23.3.3	Métodos .....	119
23.4	RESULTADOS .....	121
23.4.1	Relações entre as Dimensões do Sucesso.....	121
23.4.2.	Tipos de Contrato e Dimensões do Resultado.....	124

23.5 DISCUSSÃO.....	130
23.5.1 Perspectiva Global.....	130
23.5.2 Análise por Tipo de Contrato .....	133
23.6 SÍNTESE CONCLUSIVA .....	138
<b>CAPÍTULO 24 O RESULTADO GLOBAL DO LICENCIAMENTO: FORMULAÇÃO DE MODELOS EXPLICATIVOS .....</b>	<b>143</b>
24.1 INTRODUÇÃO.....	143
24.2 CONCEPÇÃO DOS MODELOS EXPLICATIVOS .....	145
24.2.1 Metodologia de Construção dos Modelos .....	145
24.2.2 O ‘Núcleo Comum’ .....	146
24.2.2.1 Variáveis Relativas ao Licenciado: <i>PREPRJ e SELTEC</i> .....	146
24.2.2.2 Variáveis Relativas ao Licenciador: <i>ESTLPM</i> .....	148
24.2.2.3 Variáveis Relativas ao Relacionamento: <i>REMUNROY</i> .....	149
24.2.2.4 Variáveis Relativas ao Objecto do Contrato: <i>ELETMAR e Tipo de Contrato (TIPO_I a TIPO_IV)</i> .....	150
24.2.2.5 Variáveis Relativas ao Enquadramento: <i>Tipo de Indústria (QUIM, ELEMEC e INDUST 1 a INDUST 4)</i> .....	151
24.3 PERSPECTIVAS TEÓRICAS.....	154
24.3.1 Perspectiva Contratual.....	154
24.3.2 Perspectiva Tecnológica.....	155
24.3.3 Posicionamento Estratégico.....	156
24.3.4 Competências do Licenciado.....	156
24.3.5 Relacionamento .....	158
24.4 FORMULAÇÃO DOS MODELOS ‘TEÓRICOS’ .....	158
24.4.1 Modelo Contratual (Modelo C).....	159
24.4.2 Modelo de Dominante Tecnológica .....	168
24.4.3 Modelo de Posicionamento Estratégico (Modelo PE).....	174
24.4.4 Modelo baseado nas Competências do Licenciado (Modelo CL) .....	181
24.4.5 Modelo Relacional (Modelo R).....	186
24.5 O MODELO INTEGRADO.....	194
24.6 SÍNTESE CONCLUSIVA .....	203
<b>CAPÍTULO 25: MODELOS EXPLICATIVOS DO RESULTADO DO LICENCIAMENTO: RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>207</b>
25.1 INTRODUÇÃO.....	207
25.2 ‘NÚCLEO COMUM’ .....	208
25.2.1 Resultados .....	208

25.2.2 Discussão.....	210
25.3 MODELO CONTRATUAL.....	214
25.3.1 Resultados .....	214
25.3.2 Discussão.....	218
25.4 MODELO DE DOMINANTE TECNOLÓGICA .....	225
25.4.1 Resultados .....	225
25.4.2 Discussão.....	228
25.5 MODELO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO .....	235
25.5.1 Introdução: Definição das Especificações.....	235
25.5.2 Resultados .....	236
25.5.3 Discussão.....	240
25.6 MODELO BASEADO NAS COMPETÊNCIAS DO LICENCIADO .....	245
25.6.1 Resultados .....	245
25.6.2 Discussão.....	248
25.7 MODELO RELACIONAL .....	255
25.7.1 Resultados .....	255
25.7.2 Discussão.....	258
25.8 SÍNTESE CONCLUSIVA .....	266
CAPÍTULO 26: ABORDAGEM INTEGRADA .....	271
26.1 INTRODUÇÃO.....	271
26.2 ANÁLISE GENÉRICA DAS ESTIMAÇÕES.....	271
26.2.1 Especificações do Modelo.....	271
26.2.2 Resultados .....	272
26.2.2.1 <i>Perspectiva genérica</i> .....	272
26.2.2.2 <i>Comparação dos Níveis de Ajustamento Inter-Modelos</i> .....	274
26.2.2.3 <i>Comportamento das Variáveis</i> .....	276
26.2.3 Discussão.....	279
26.2.3.1 <i>Assistência técnica e relacionamento anterior</i> .....	280
26.2.3.2 <i>Limitações ao fabrico de produtos concorrentes</i> .....	283
26.2.3.3 <i>Estratégia</i> .....	284
26.2.3.4 <i>Aspectos tecnológicos</i> .....	287
26.2.3.5 <i>'Núcleo comum'</i> .....	289
26.2.3.6 <i>Considerações finais</i> .....	290
26.3 RESULTADO, TIPO DE CONTRATO E INDÚSTRIA .....	292

26.3.1 Tipos de Contrato .....	292
26.3.1.1 <i>A influência dos tipos de contrato</i> .....	293
26.3.1.2 <i>Perfis de determinantes do resultado</i> .....	295
26.3.2 Tipo de Indústria .....	299
26.4 A INFLUÊNCIA DOS GRUPOS DE DETERMINANTES DO RESULTADO .....	302
26.4.1 Resultados dos Modelos Encadeados .....	302
26.4.2 Discussão.....	306
26.4.2.1 <i>Factores relativos ao Licenciado</i> .....	307
26.4.2.2 <i>O Triângulo Licenciado-Licenciador-Relacionamento</i> .....	308
26.4.2.3 <i>O Triângulo Objecto do Contrato-Relacionamento-Licenciador</i> .....	310
26.4.2.4 <i>Licenciado e Objecto do Contrato</i> .....	310
26.4.3 Conclusões.....	312
26.5 SÍNTESE CONCLUSIVA .....	313
CAPÍTULO 27: APLICAÇÃO DO MODELO INTEGRADO ÀS DIMENSÕES PARCIAIS DO RESULTADO .....	317
27. 1 INTRODUÇÃO.....	317
27.2 MODELO INTEGRADO E DIMENSÕES DO RESULTADO: HIPÓTESES EXPLICATIVAS .....	318
27. 3 APLICAÇÃO AO RESULTADO COMERCIAL .....	323
27.3.1 Resultados .....	324
27.3.2 Discussão.....	324
27.4 APLICAÇÃO AO RESULTADO FINANCEIRO.....	328
27.4.1 Resultados .....	328
27.4.2 Discussão.....	330
27.5 APLICAÇÃO À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	333
27.5.1 Resultados .....	334
27.5.2 Discussão.....	336
27.6. APLICAÇÃO À APRENDIZAGEM TECNOLÓGICA .....	339
27.6.1 Reforço da Capacidade Tecnológica .....	339
27.6.1.1 <i>Resultados</i> .....	339
27.6.1.2 <i>A interpretação de ACREVN</i> .....	341
27.6.1.3 <i>Um Modelo Alternativo: o Modelo Tecnológico Revisto</i> .....	343
27.6.2 Domínio da Tecnologia Licenciada.....	347
27.6.2.1 <i>Operacionalização da Variável Dependente</i> .....	347
27.6.2.2 <i>Resultados</i> .....	347

27.6.2.3 <i>Discussão</i> .....	349
27.6.3 As Determinantes da Aprendizagem Tecnológica .....	354
27.7 O MODELO INTEGRADO FACE ÀS DIMENSÕES PARCIAIS DO RESULTADO	356
CAPÍTULO 28: INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA (I): INÍCIO DO PROCESSO E NEGOCIAÇÃO.....	363
28.1 OS CASOS ESTUDADOS: PERSPECTIVA GERAL.....	364
28.1.1 Apresentação sintética dos casos.....	366
28.1.2 Comentário Genérico .....	372
28.2 INÍCIO DO PROCESSO.....	375
28.2.1 Iniciativa do Negócio .....	375
28.2.2 Relacionamento Anterior e Experiência de Licenciamento .....	379
28.2.3. Estratégias dos Parceiros .....	381
28.2.4 Conclusões.....	388
28.3 FASE DE NEGOCIAÇÃO .....	390
28.3.1 Atmosfera da Negociação.....	391
28.3.1.1 <i>Conflito/Cooperação</i> .....	391
28.3.1.2 <i>Poder/Dependência</i> .....	394
28.3.1.3 <i>Expectativas dos Parceiros</i> .....	397
28.3.2 O Processo de Negociação .....	400
28.3.2.1 <i>Duração</i> .....	400
28.3.2.2 <i>Gestão do Processo Negocial</i> .....	402
28.3.2.3 <i>Principais Temas na Negociação</i> .....	403
28.3.3 Conclusões.....	405
28.4 SÍNTESE CONCLUSIVA .....	407
CAPÍTULO 29: INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA (II): EXECUÇÃO DO CONTRATO E DESENVOLVIMENTO DA RELAÇÃO .....	411
29.1 EXECUÇÃO DO CONTRATO.....	411
29.1.1 Instrumentos de execução do contrato .....	413
29.1.2. O processo de execução do contrato .....	416
29.2 DESENVOLVIMENTO DA RELAÇÃO .....	421
29.2.1 Introdução.....	421
29.2.2. Relacionamento Pontual.....	422
29.2.3. Abrandamento Gradual da Relação.....	426
29.2.4 Aprofundamento Continuado da Relação.....	431
29.2.5. Aprofundamento e Deterioração da Relação.....	434

29.2.5.1 Alterações Contextuais.....	435
29.2.5.2. Mudança de Estratégia do Licenciador .....	436
29.2.5.3. Problemas Internos ao Licenciado.....	437
29.2.5.4. Desajuste Relacional.....	440
29.2.6 Desenvolvimento da Relação e Resultado do Licenciamento.....	443
29.3 SÍNTESE CONCLUSIVA .....	446
CAPÍTULO 30: INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA (III): DINÂMICAS DE APRENDIZAGEM .....	451
30.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM .....	452
30.1.1 Perspectiva genérica.....	452
30.1.2 Aprendizagem Tecnológica e Organizacional.....	456
30.1.3 Acesso versus Interiorização de Conhecimentos.....	458
30.1.4 Evolução do Desfasamento Tecnológico .....	461
30.2 DINÂMICAS DE APRENDIZAGEM TECNOLÓGICA: ANÁLISE DOS CASOS ....	468
30.2.1 Desenvolvimento das Competências Tecnológicas do Licenciado: Reposicionando a Questão.....	468
30.2.2. Características dos Parceiros .....	471
30.2.3 Processo de Comunicação dos Conhecimentos e Dinâmica da Relação.....	478
30.2.4 Tipo de Acordo.....	482
30.2.5 Natureza dos Conhecimentos e Trajectória Tecnológica .....	484
30.2.6 Perspectiva de Conjunto.....	487
30.3. DINÂMICAS DE APRENDIZAGEM TECNOLÓGICA: REDEFININDO O QUADRO DE ANÁLISE.....	487
30.3.1 Factores Críticos de Aprendizagem Tecnológica no Licenciamento .....	488
30. 3.2 Proposta de Novo Quadro de Análise .....	490
30.3.3 Inter-relações entre os Factores e Efeitos de Moderação .....	494
30.4 DISCUSSÃO: O LICENCIAMENTO FACE À LITERATURA SOBRE APRENDIZAGEM TECNOLÓGICA E ORGANIZACIONAL.....	498
30.4.1 Reavaliando a Literatura sobre Aprendizagem Tecnológica.....	499
30.4.2 Confrontando Resultados e Modelos do Processo de Aprendizagem .....	502
30.4.3 Revisitando as Propostas de Nonaka.....	507
30.4.3.1. Licenciamento e Criação de Espaços de Partilha: Uma Reavaliação.....	508
30.4.3.2 A Espiral do Conhecimento e o Licenciamento.....	511
30.4.3.3 Proposta de Quadro de Análise da Aprendizagem Inter-organizacional no Licenciamento .....	513
30.5 SÍNTESE CONCLUSIVA .....	516

CAPÍTULO 31: INTEGRANDO OS RESULTADOS DAS ANÁLISES QUANTITATIVA E QUALITATIVA.....	523
31.1 INTERPRETANDO O RESULTADO GLOBAL .....	524
31.1.1 O papel do Sucesso Comercial .....	524
31.1.2 Revisitando os Resultados da Investigação Quantitativa .....	526
31.1.2.1 O papel da Assistência Técnica.....	526
31.1.2.2 O Papel do Relacionamento Anterior .....	529
31.1.2.3 O Papel do Poder de Negociação .....	531
31.2 ANALISANDO OS DETERMINANTES DA APRENDIZAGEM .....	533
31.2.1 Aprendizagem Organizacional .....	533
31.2.2 Aprendizagem Tecnológica (I): Reforço da Capacidade Tecnológica do Licenciado .....	537
31.2.3 Aprendizagem Tecnológica (II): Domínio da Tecnologia Licenciada.....	539
31.3 A APRENDIZAGEM TECNOLÓGICA COMO PROCESSO: CONTRIBUIÇÃO DA ANÁLISE QUALITATIVA.....	544
31.3.1 Termos e Condições do Contrato .....	545
31.3.2 Esforço Tecnológico do Licenciado.....	546
31.3.3 Esforço Tecnológico, Estratégia do Licenciado e Complexidade da Tecnologia ...	547
31.3.4 Estratégia do Licenciador .....	548
31.3.5 Desempenho Comercial do Licenciado.....	549
31.3.6 Dinâmica de Relacionamento.....	549
31.4 INTEGRANDO AS ANÁLISES QUANTITATIVA E QUALITATIVA.....	551
31.4.1 Principais Diferenças.....	551
31.4.2 Principais Semelhanças .....	554
31.5 SÍNTESE CONCLUSIVA .....	555
PARTE V: CONCLUSÕES .....	559
CAPÍTULO 32 CONCLUSÕES E PISTAS PARA O FUTURO.....	563
32.1 SÍNTESE DA INVESTIGAÇÃO (I): DA REVISÃO DA LITERATURA AO QUADRO DE ANÁLISE DO RESULTADO DO LICENCIAMENTO.....	564
32.1.1 O Licenciamento no Quadro das Relações Inter-organizacionais .....	564
32.1.2 Integrando o Licenciamento na Gestão da Inovação.....	571
32.1.3 O Licenciamento como Processo .....	575
32.1.4 A Experiência de Licenciamento em Portugal .....	580
32.1.5 Quadro de Análise do Resultado do Licenciamento .....	581
32.2 SÍNTESE DA INVESTIGAÇÃO (II): A ANÁLISE EMPÍRICA .....	582
32.2.1 Metodologia de Investigação .....	583

32.2.2 Análise Quantitativa: Confrontando Teorias e Factores Explicativos.....	584
32.2.3 Análise Qualitativa: Um Olhar Longitudinal sobre o Licenciamento.....	587
32.2.4 Comparando os Resultados da Pesquisa Quantitativa e Qualitativa.....	592
32.3 RETROSPECTIVA E PROSPECTIVA: UMA ANÁLISE CRÍTICA.....	594
32.3.1 Retrospectiva.....	595
32.3.2 Uma Visão Crítica, 25 Anos Depois.....	596
32.3.3 O Licenciamento Hoje.....	599
32.3.4 Prospectiva: O Licenciamento no Futuro.....	602
32.4 PRINCIPAIS CONCLUSÕES.....	604
32.5 IMPLICAÇÕES E PISTAS PARA O FUTURO.....	618



## LISTA DE QUADROS

Quadro 21.1: Testes de Validade Externa do Grupo de Empresas Respondentes .....	43
Quadro 22.1: Principais Características das Empresas Respondentes .....	66
Quadro 22.2: Características dos Contratos .....	73
Quadro 23.1: Resultados dos Testes do Qui-Quadrado para as Hipóteses 1A e1B .....	121
Quadro 23.2: Resultado da Prova de Kolmogorov-Smirnov para a Hipótese 1C .....	123
Quadro 23.3: Teste da Diferença de Médias .....	123
Quadro 23.4: Análise Discriminante Stepwise (V de Rao) para a Amostra Total .....	124
Quadro 23.5: Diferença de Médias por Tipo de Contrato .....	125
Quadro 23.6: Análise Discriminante <i>Stepwise</i> (V de Rao) .....	126
Quadro 23.7: Comparação de Modelos de Análise Linear Discriminante .....	128
Quadro 23.8: Hipóteses 3 a 6 - Síntese dos Testes e Conclusões.....	134
Quadro 24.1: Variáveis do 'Núcleo Comum'.....	153
Quadro 24.2: Modelo Contratual: Sinais esperados das Variáveis .....	167
Quadro 24.3: Modelo de Dominante Tecnológica: Sinais Esperados das Variáveis .....	174
Quadro 24.4: Modelo de Posicionamento Estratégico: Sinais Esperados das Variáveis .....	181
Quadro 24.5: Modelo Baseado nas Competências do Licenciado: Sinais Esperados das Variáveis... ..	186
Quadro 24.6: Modelo Relacional: Sinais Esperados das Variáveis.....	194
Quadro 24.7: Variáveis do Modelo Integrado: Síntese .....	197
Quadro 24.8: Modelo Integrado: Sinais Esperados das Variáveis .....	203
Quadro 24.9: Síntese dos Modelos e das Variáveis Utilizadas .....	205
Quadro 25.1: 'Núcleo Comum' - Estimções <i>logit</i> .....	209
Quadro 25.2: 'Núcleo Comum' - Qualidade da Estimção .....	209
Quadro 25.3: Modelo Contratual - Estimções <i>logit</i> .....	216
Quadro 25.4: Modelo Dominate Tecnológica - Estimções <i>Logit</i> .....	226
Quadro 25.5: Modelo de Posicionamento Estratégico - Estimções <i>Logit</i> .....	237
Quadro 25.6: Modelo Baseado nas Competências do Licenciado - Estimções <i>Logit</i> .....	246
Quadro 25.7: Modelo Relacional - Estimções <i>Logit</i> .....	257
Quadro 25.8: Síntese dos Resultados das Estimções <i>Logit</i> .....	267
Quadro 26.1: Modelo Integrado - Estimções <i>Logit</i> .....	273
Quadro 26.2: Modelo Integrado - Qualidade da Estimção .....	274
Quadro 26.3: Comparação dos Níveis de Ajustamento Inter-Modelos.....	275
Quadro 26.4: Significância das Variáveis e Modelos Teóricos Parcelares .....	278
Quadro 26.5: Significância das Variáveis e Grupos de Determinantes do Resultado.....	279
Quadro 26.6: Modelo Integrado – Variações da Estimção Reduzida.....	294
Quadro 26.7: Modelo Integrado - Estimção Reduzida - Aplicação a Tipos de Contrato .....	296
Quadro 26.8: Grupos de Determinantes do Resultado - Acréscimo de Poder Explicativo .....	304
Quadro 27.1: Modelo Integrado e Dimensões do Resultado - Hipóteses de Comportamento das Variáveis.....	319
Quadro 27.2: Especificação <i>Logit</i> do Modelo Integrado aplicado ao Sucesso Comercial .....	325
Quadro 27.3: Especificação <i>Logit</i> do Modelo Integrado aplicado ao Sucesso Financeiro .....	329
Quadro 27.4: Especificação <i>Logit</i> do Modelo Integrado aplicada à Aprendizagem Organizacional..	335
Quadro 27.5: Especificação <i>Logit</i> do Modelo Integrado aplicada ao Reforço da Capacidade Tecnológica (SUCAPT) .....	340
Quadro 27.6: Especificação <i>Logit</i> do Modelo Tecnológico Revisto aplicada ao Reforço da Capacidade Tecnológica (SUCAPT) .....	344

Quadro 27.7: Especificação <i>Logit</i> do Modelo Integrado aplicada ao Domínio da Tecnologia Licenciada (SUCAPT) .....	349
Quadro 27.8: Síntese dos Resultados da Aplicação do Modelo Integrado às Dimensões Parciais do Sucesso .....	357
Quadro 28.1: Síntese dos Casos Estudados .....	365
Quadro 28.2: Início do Processo de Licenciamento .....	376
Quadro 28.3: Aplicação do Quadro de Análise de Compatibilidade Estratégica .....	382
Quadro 28.4: Atmosfera de Negociação .....	392
Quadro 29.1: Principais Aspectos de execução do Contrato .....	413
Quadro 29.2: Evolução da Inter-Ação entre os Parceiros .....	425
Quadro 29.3: Padrões de Desenvolvimento da Relação e Resultado do Licenciamento .....	444
Quadro 30.1: Processos de Comunicação, Partilha e Assimilação de Conhecimentos .....	454
Quadro 30.2: Intensidade da Aprendizagem Tecnológica e Organizacional .....	456
Quadro 30.3: Profundidade da Partilha de Conhecimentos e Esforço Tecnológico do Licenciado ....	459
Quadro 30.4: Evolução do Desfasamento Tecnológico entre os Parceiros .....	463
Quadro 30.5: Factores de Evolução do Desfasamento Tecnológico - Efeito do Esforço Tecnológico do Licenciado .....	464
Quadro 30.6: Factores de Evolução do desfasamento Tecnológico - Efeito da Profundidade de Partilha de Conhecimentos .....	466
Quadro 30.7: Factores Explicativos do Nível da Base de Conhecimentos <i>ex-post</i> do Licenciado ....	474
Quadro 30.8: Instrumentos de Partilha de Conhecimento no Licenciamento .....	509

## LISTA DE FIGURAS

Figura 21.1: Processo de Selecção das Empresas a Inquirir .....	26
Figura 24.1: Sequência dos Testes de Modelos Explicativos .....	144
Figura 24.2: Sequência dos Testes de Modelos Explicativos .....	147
Figura 26.1: Interações entre os Grupos de Determinantes do Resultado.....	305
Figura 26.2: Contribuição de cada grupo de factores para a Explicação do Resultado .....	305
Figura 30.1: Modelo de Análise do Processo de Aprendizagem Tecnológica.....	470
Figura 30.2: Quadro de Análise do Processo de Aprendizagem no Licenciamento .....	491
Figura 30.3: A Espiral do Conhecimento no Licenciamento .....	513
Figura 30.4: Partilha de Conhecimento nas Relações Inter-Organizacionais: O Modelo de Nonaka, Toyama e Konno aplicado ao Licenciamento.....	515



## **PARTE IV: APLICAÇÃO AO CASO PORTUGUÊS**



Esta Parte IV é dedicada à apresentação da investigação empírica desenvolvida. Constitui, por isso, um bloco central desta dissertação, consistindo fundamentalmente na aplicação à realidade portuguesa dos conceitos teóricos apresentados e desenvolvidos nas Partes I e II e do quadro de análise do resultado do licenciamento, elaborado na Parte III.

Ela desenvolve-se ao longo de onze capítulos. No Capítulo 21 é apresentada a metodologia de investigação adoptada. Esta envolveu o recurso a métodos mistos, combinando investigação de natureza quantitativa, baseada sobretudo num inquérito efectuado a empresas portuguesas que celebraram acordos de *licensing-in* entre 1978 e 1985, e qualitativa, assente no estudo de 16 casos envolvendo a recolha de elementos sobre os contratos e os relacionamentos, especialmente com base em entrevistas pessoais a executivos de licenciados e de licenciadores. A combinação de métodos facultou uma visão integrada do licenciamento, identificando não só os principais factores determinantes do resultado mas também o modo como o processo relacional se vai desdobrando ao longo do tempo.

A abordagem seguida e os resultados obtidos na investigação quantitativa são expostos nos capítulos 22 a 27. No Capítulo 22 procede-se à caracterização da amostra, à operacionalização das variáveis e justifica-se a opção por modelos *logit*, como instrumento básico de exploração econométrica. No capítulo seguinte são apresentados e discutidos os *findings* relativos às relações estabelecidas entre o resultado global, integrado, e as dimensões parcelares (técnica, comercial, financeira, aprendizagem tecnológica e aprendizagem organizacional). Constata-se que o resultado global é multi-facetado, compósito, correspondendo à combinação, em doses diversas, das dimensões parcelares. O capítulo inclui também uma análise dos critérios básicos de avaliação adoptados nos diferentes tipos de contratos.

No Capítulo 24 são introduzidos cinco modelos explicativos do resultado do licenciamento (contratual, tecnológico, posicionamento estratégico, competências do licenciado e relacionamento), reflectindo diferentes visões teóricas dos factores de sucesso no licenciamento. Procura-se, assim, avaliar a capacidade de cada uma das correntes teóricas estudadas na Parte I desta dissertação para explicar o resultado do licenciamento. Tais modelos foram construídos a partir de uma plataforma básica, designada por ‘núcleo comum’. Os resultados obtidos na aplicação dos cinco modelos são expostos e discutidos no Capítulo 25. Em termos genéricos, constata-se que os modelos contratual, de posicionamento estratégico e relacional são os que acrescentam mais poder explicativo face ao ‘núcleo

comum'. Todavia, nenhum deles, por si só, oferece uma explicação cabal do resultado do licenciamento.

Isso conduz, no Capítulo 26, ao teste de um modelo integrado, conjugando factores decorrentes de diferentes correntes teóricas. A sua aplicação conduz a resultados claramente superiores aos dos modelos parcelares. Um outro aspecto interessante é o facto de quatro (licenciado, licenciador, objecto do contrato e relacionamento) dos cinco grupos de factores identificados no quadro de análise do resultado do licenciamento, elaborado no Capítulo 20, terem um poder explicativo significativo, acrescentando valor aos restantes grupos. O modelo integrado foi também usado para analisar os resultados em função do tipo de contrato, distinguindo entre contratos de dominante comercial (Tipos I e II) e de dominante produtiva (Tipos III e IV); todavia, os níveis de qualidade do ajustamento foram inferiores, em especial no primeiro caso. O último capítulo da investigação quantitativa (Capítulo 27) incidiu sobre a aplicação do modelo integrado para explicar as dimensões parcelares do resultado. Todavia, ao contrário do observado para o resultado global, o poder explicativo dos resultados parciais é relativamente modesto.

A investigação qualitativa, assente em estudos de caso, é apresentada e discutida nos Capítulos 28 a 30. Os dois primeiros seguem a perspectiva longitudinal das fases do processo de licenciamento, elaborada na introdução à Parte II desta dissertação. O Capítulo 28 é dedicado ao início do processo e à negociação. No primeiro, o foco é colocado na iniciativa para o estabelecimento do acordo (esta cabe na maioria dos casos ao licenciado, embora por vezes já existam relações prévias entre os parceiros) e na estratégia inicial de licenciador e licenciado. A análise da negociação comporta dois vestores principais: a atmosfera, analisada em termos de conflito/cooperação, de poder/dependência e das expectativas dos parceiros. Constata-se que a convergência entre os parceiros prevalece sobre o antagonismo. As fases de execução do contrato e de desenvolvimento da relação são abordadas no Capítulo 29. É conferida especial atenção aos instrumentos e ao processo de execução do disposto no contrato. Observa-se nomeadamente que os contratos de Tipo IV envolvem uma panóplia muito mais completa de instrumentos que os restantes, com repercussões sobre a amplitude e a profundidade dos conhecimentos partilhados. A investigação efectuada permitiu também identificar os principais factores de mudança na atmosfera relacional ao longo do tempo. Isso conduziu a uma caracterização dos padrões de desenvolvimento da relação de licença, incluindo a existência, em relações mais longas, do que designamos por 'fadiga relacional'.



O processo de aprendizagem, designadamente de natureza tecnológica, por parte do licenciado constitui o objecto do Capítulo 30. Este desdobra-se em quatro vertentes. A primeira incide numa perspectiva genérica sobre as várias dimensões da aprendizagem, particularmente a organizacional e a tecnológica. As três seguintes focam-se apenas na dimensão tecnológica. Os casos foram estudados tendo como referência um quadro de análise do processo de aprendizagem tecnológica, elaborado com base na literatura. Ele contempla quatro vectores: características dos parceiros; processo de comunicação dos conhecimentos e dinâmica da relação; características do acordo; e natureza dos conhecimentos e trajectória tecnológica. Da investigação efectuada resultou uma profunda revisão desse quadro de análise, sublinhando o papel da intenção de aprendizagem e do esforço tecnológico do licenciado, mas também da compatibilidade de estratégias, do tipo de contrato, da complexidade da tecnologia, da intensidade em conhecimento tácito e da qualidade relacional. Um dos resultados mais interessantes foi, porém, a constatação de que o desempenho comercial dos produtos constitui um alicerce muito relevante para o desenvolvimento de iniciativas de aprendizagem. O capítulo termina com uma revisão da literatura sobre aprendizagem organizacional à luz das orientações decorrentes da nossa pesquisa. Ela indica a necessidade de introduzir adaptações em alguns dos modelos que integram essa literatura, de modo a captar os vários matizes observados no licenciamento.

O objectivo do último capítulo desta Parte (Capítulo 31) é a comparação e integração dos resultados das investigações quantitativa e qualitativa. O primeiro esforço foi no sentido de reinterpretar o resultado global do licenciamento, sublinhando o papel nuclear do sucesso comercial. Esta abordagem integrada das duas correntes de investigação permitiu também lançar novas pistas para explicar resultados considerados surpreendentes na análise quantitativa, nomeadamente o insuficiente poder explicativo da assistência técnica e do relacionamento anterior. Também a análise dos factores determinantes do resultado da aprendizagem foi revista tendo em conta a integração dos dois eixos de investigação. O capítulo conclui com um exercício de comparação e de integração de resultados. Embora tenham sido identificadas algumas diferenças relevantes entre as duas abordagens, constata-se que aquilo que as une é mais forte do que o que as divide. O recurso a métodos mistos permitiu, portanto, fornecer uma imagem muito mais completa dos vectores centrais para compreender o licenciamento enquanto processo.



## CAPÍTULO 21: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O objectivo do presente capítulo é apresentar os aspectos mais relevantes da metodologia seguida. Adoptando uma perspectiva pragmática, na linha de Dewey ou de Rorty, este estudo foi desenvolvido combinando abordagens investigativas de natureza quantitativa e qualitativa. A primeira constitui o vector principal, tendo a segunda um papel complementar, no sentido de aprofundar e de compreender melhor os processos de licenciamento. O recurso a métodos mistos é, aliás, cada vez mais frequente na investigação em ciências sociais (Creswell 2009), nomeadamente na gestão ((Bryman and Bell, 2007) e especificamente no negócio internacional (Hurmerinta-Peltomäki e Nummela, 2004 e 2006; Hurmerinta e Numella, 2011).

A opção seguida resulta do facto de este trabalho ter objectivos multi-facetados. Tendo como propósito principal a elaboração e verificação empírica de um quadro de análise do resultado do licenciamento, procura também proceder a um teste e comparação do potencial explicativo das várias perspectivas teóricas anteriormente apresentadas e compreender e interpretar o desenrolar do processo de licenciamento. Estamos portanto, perante situações que reclamam a conjugação de abordagens: dedução e indução (Parkhe, 1993a; Langley, 1999) e análise de variância e de processo (Langley, 1999 e 2009; Van de Ven, 1987).

Este capítulo desdobra-se em cinco partes. As duas primeiras incidem sobre a apresentação e justificação da metodologia utilizada, seguindo a sugestão de Andersen e Skaates (2004) sobre a organização do processo de investigação. Primeiro são explicitadas e discutidas as “orientações” (Miles e Huberman, 1994) adoptadas em matéria de ontologia, epistemologia e metodologia, passando depois à concepção da investigação, designadamente à lógica de combinação entre métodos quantitativos e qualitativos. Procede-se de seguida à apresentação da investigação quantitativa. São nomeadamente abordados os aspectos relativos aos objectivos visados, ao processo de inquirição (incluindo a elaboração e as características do instrumento de notação utilizado), aos elementos complementares de informação e à validade da investigação efectuada e dos resultados obtidos. Apresentação análoga é efectuada relativamente à investigação qualitativa. A última parte do capítulo tem por objectivo de sintetizar a abordagem seguida, mostrando nomeadamente como aspectos quantitativos e qualitativos interagem para permitir uma melhor análise e compreensão do processo de licenciamento.

## 21.1 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

### 21.1.1 Posicionamento da questão

Tanto Andersen e Skaates (2004) como Zalan e Lewis (2004) recomendam que a definição de uma estratégia de investigação não deve ser dissociada dos pontos de vista ontológicos e epistemológicos do investigador. “[A] escolha da estratégia de investigação (isto é, da abordagem metodológica específica utilizada em relação com as questões de investigação, tais como a condução de um estudo conceptual e/ou algum tipo de estudo qualitativo ou quantitativo para examinar as questões de investigação) encontra-se estreitamente relacionada com a perspectiva epistemológica genérica do investigador (por exemplo, a preferência por explicações interpretativistas ou funcionalistas), a qual por seu turno é influenciada pelas convicções ontológicas genéricas do investigador (isto é, sobre a natureza principalmente objectiva ou principalmente subjectiva da realidade humana)” (Andersen e Skaates, 2004: 469)<sup>1</sup>.

Curiosamente, porém, os principais manuais sobre metodologia de investigação não seguem aquelas recomendações. Por exemplo, dois dos manuais mais referenciados sobre investigação qualitativa ((Miles e Huberman, 1994; Yin, 2009) não incluem o termo ‘ontologia’ nos respectivos índices temáticos. Analogamente, um dos mais conhecidos manuais preconizando métodos mistos de investigação (Creswell, 2009) não procede a uma abordagem específica de ‘ontologia’ e de ‘metodologia’. No entanto, outros manuais, como o de Bryman e Bell (2007), sobre métodos de investigação em gestão, analisam e relacionam aspectos ontológicos e metodológicos.

O conceito de metodologia pode ser definido como o sistema de pressupostos ontológicos e metodológicos no qual uma investigação se baseia (Noorderhaven, 2004). Foi nesse sentido que o termo foi utilizado no título da presente secção. A metodologia pode ser encarada também como “a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exacta de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa” (Wikipedia, 2009a). Por seu turno, método corresponde a uma abordagem particular seguida para recolher e analisar informações. Scandura e Williams (2000) encaram a metodologia como incluindo dois grandes eixos: estratégia de investigação e validade. Muito frequentemente, porém, os dois conceitos são utilizados indistinta e incorrectamente: por exemplo, Yang, Wang e Su (2006)

---

<sup>1</sup> No mesmo sentido se pronuncia Armando Castro (1986:301) quando exprime o receio de que o problema epistemológico da causalidade se possa “transformar numa dança de fantasmas regida pela orquestra metodológica”.

procedem alegadamente a uma revisão das “metodologias de investigação nos negócios internacionais”, mas o que fazem, de facto, é uma revisão dos métodos de investigação utilizados. O termo metodologia é utilizado neste trabalho num sentido amplo, integrando as três componentes do ‘desenho’ da investigação mencionadas por Creswell (2009): perspectivas filosóficas (ontologia e epistemologia); estratégias de investigação; e métodos de investigação.

Entendemos explicitar à partida as nossas opções em matéria de ontologia e de epistemologia, de forma a clarificar a estratégia de investigação seguida e nomeadamente a nossa opção metodológica de recurso a um método misto, combinando a análise quantitativa com a qualitativa. Seguindo as sugestões de Andersen e Skaates (2004) e de Zalan e Lewis (2004) começamos por uma breve discussão dos pressupostos ontológicos, passando depois aos aspectos epistemológicos. A secção termina com a justificação da estratégia de investigação seguida.

### **21.1.2 Ontologia**

A ontologia pode ser definida como “o tratado do ser ou, mais exactamente, do ente enquanto ente” (Pires, 1973) ou como a parte da filosofia que trata a natureza do ser, da realidade, da existência dos entes e das questões metafísicas em geral (Wikipedia, 2009b). Mitroff e Mason (1982) consideram que a ontologia respeita aos pressupostos sobre os elementos básicos que compõem a realidade. Combinando aspectos ontológicos e epistemológicos, estabelecem uma dupla oposição, que se expressa no cruzamento de dois eixos cartesianos (racionalismo *versus* existencialismo, por um lado, e empirismo *versus* idealismo, por outro), e cartografam nesse quadro diversas abordagens da gestão; relacionando-as depois com cinco “tendências filosóficas”<sup>2</sup>. Por seu turno, Morgan e Smircich (1980) contrastam, na linha de Burrell e Morgan, as perspectivas subjectistas e objectivistas nas Ciências Sociais, encaradas como posições ontológicas extremas, correspondentes, respectivamente, à visão da realidade como “ projecção da imaginação humana” ou como “estrutura concreta”. Karl Weick pode ser considerado como um exemplo paradigmático da perspectiva subjectivista no estudo das organizações, nomeadamente na sua clássica afirmação sobre o papel do conhecimento nas organizações: “*An organization is a body of*

---

<sup>2</sup> Tais tendências, correspondentes aos sistemas propostos por Locke, Leibnitz, Kant, Hegel e Singer, tinham sido já propostas por Churchman, no seu livro sobre a concepção de sistemas de investigação, publicado em 1971.

*thought thought by thinking thinkers*”<sup>3</sup> (Weick, 1979: 42). Em contrapartida, a perspectiva ontológica subjacente ao que Pfeffer (1997) designa como modelos económicos de comportamento organizacional é indubitavelmente objectivista<sup>4</sup>.

No caso vertente, parece-nos mais interessante a proposta de Bryman e Bell (2007). Para estes autores, a questão ontológica central é a de saber se as entidades sociais “podem e devem ser consideradas como entidades objectivas que têm uma realidade externa aos actores sociais, ou se podem e devem ser consideradas construções sociais baseadas nas percepções e acções dos actores sociais” (Bryman e Bell, 2007: 22). Daqui decorre um confronto entre construtivismo e objectivismo. Os objectivistas argumentam que os fenómenos sociais têm uma existência independente dos actores. Os construtivistas consideram, pelo contrário, que a realidade é, em larga medida, socialmente construída, contestando a existência de padrões permanentes de conhecimento universal da verdade (Lincoln e Guba, 2000).

Ambas as perspectivas, nas suas posições extremas, nos parecem ir demasiado longe. A nosso ver, a realidade, e nomeadamente a realidade organizacional, não é um ‘dado’. Como escreveu Sayer (1992: 49), “os fenómenos sociais não podem existir independentemente dos actores”. Assim, a realidade social não deve ser encarada recorrendo à metáfora do ‘mecanismo’. Para nós, a metáfora mais adequada para traduzir uma organização é a de um ‘organismo’. Reconhecemos, no entanto, que em certas circunstâncias outras metáforas, com um sabor construtivista mais acentuado, poderão ser preferíveis. Existem claramente aspectos de construção social no modo como são encaradas, estruturadas e geridas as organizações. Todavia, embora os aspectos simbólicos e interpretativos permitam compreender melhor as organizações, estas não se subsumem à dimensão simbólica. No domínio organizacional existe uma realidade que de certo modo é paralela à construção social. Os fenómenos sociais não existem apenas no pensamento, mas também no mundo objectivo, existindo regularidades e sequências que ligam os fenómenos (Miles e Huberman, 1994).

A nossa perspectiva está próxima da adoptada por Andersen e Skaates (2004: 469), quando afirmam que “em vez de assumir um mundo empírico de relações causais universais à espera de serem descobertas, o mundo social, que pode ainda incluir alguma regularidade, está sujeito a um processo contínuo de construção, conduzido por actores com capacidade de reflexão, nenhum dos quais é capaz de descrever a realidade social de uma forma completamente objectiva”. Recorrendo à proposta de Morgan e Smircich (1980), diríamos que a realidade constitui uma mescla de processo concreto, de campo contextual de

---

3 Optámos por não traduzir, de modo a conservar o sabor da expressão usada pelo autor.

4 Mais especificamente sobre o estudo de casos, veja-se a taxonomia proposta por Welch *et al.* (2011).

informação, de discurso simbólico e de construção social. A realidade são várias ‘coisas’ em simultâneo, tomando sempre “novas qualidades”, como disse o nosso maior Poeta.

### 21.1.3 Epistemologia

A epistemologia estuda a origem, a estrutura, os métodos e a validade do conhecimento, sendo frequentemente utilizada no sentido de filosofia do conhecimento ou de filosofia da ciência (Wikipedia, 2009c). Contudo, o termo tem múltiplas acepções, especialmente em língua inglesa, sendo por vezes empregado para designar crítica ou gnoseologia (Bairrão, 1973). Posicionando-nos numa perspectiva disciplinar, diremos, com Bryman e Bell (2007), que a epistemologia respeita à análise do conhecimento aceitável numa determinada disciplina. A “epistemologia respeita aos pressupostos sobre como os gestores conseguem saber o que sabem e quais podem ser os limites do seu conhecimento” (Mitroff e Mason, 1982: 361).

No nosso caso, porém, as questões não se colocam apenas relativamente aos gestores mas também aos investigadores. Isso remete para o tema dos princípios, procedimentos e limites da investigação em Ciências Sociais: será legítimo seguir o modelo das ciências naturais – ou não?

A resposta a esta interrogação pode ser colocada num contínuo, opondo subjectivismo ou interpretativismo, por um lado, e positivismo ou funcionalismo, por outro. Os positivistas argumentam que o objectivo das Ciências Sociais deveria ser o de ‘ascender’ à identificação de leis universais, à semelhança das Ciências Naturais. Os interpretativistas, por seu turno, sustentam que a ambição de imitar as Ciências Naturais é inapropriada, pois existem diferenças significativas, relativas não só ao objecto de investigação– objectos naturais *versus* fenómenos humanos, sociais e culturais–, mas também ao seu objectivo metodológico– explicação *versus* compreensão<sup>5</sup> (Schwandt, 2000; Prasad e Prasad, 2002). Transpondo a questão para a Ciência das Organizações, tem sido argumentado que as organizações são sistemas sociais complexos, não podendo ser adequadamente estudados recorrendo (apenas) às mesmas técnicas utilizadas para o estudo de sistemas físicos ou biológicos (Daft, 1983). Neste sentido, sugerem que aquela Ciência tem de se libertar do ‘espartilho’ da “ciência normal” (Bettis, 1991; Daft e Lewin, 1990). Daft e Lewin (1990) consideram que o mundo das organizações é tão rico, variegado e multi-facetado que não pode, nem deve, ser

---

<sup>5</sup> Estamos perante a distinção entre *Erklärung*, que podemos traduzir por explicação, e *Verstehen*, que corresponde a compreensão, no sentido de entendimento (Castro, 1986; Sayer, 1992; Schwandt, 2000). Welch *et alii* (2011: 748) sustentam que o realismo crítico de Bhaskar permite reconciliar *Erklärung* e *Verstehen*.

compartimentado em “caixas conceptuais”. No mesmo sentido se pronuncia Bettis (1991: 316), ao argumentar se deveria evitar a “mentalidade da grande base de dados” para compreender os gestores, as decisões, as empresas e as indústrias. Para isso, a adopção de perspectivas longitudinais é especialmente relevante (Burgelman, 2011). Em larga medida, o estudo da Gestão ainda está na infância, sustenta Parkhe (1993a)<sup>6</sup>, sugerindo que existe todo um caminho a percorrer no sentido de se aproximar de uma abordagem nomotética (Luthans e Davis, 1982; Morey e Luthans, 1984). Parkhe (1993a) advoga, todavia, que a ‘solução’ não está tanto no progresso ao longo da direcção nomotética, mas na necessidade de experimentar mesclas de nomotetismo e de ideografismo<sup>7</sup>.

As questões parecem ser ainda mais complexas no caso dos negócios internacionais. De facto, tendo em conta a diversidade cultural e os relacionamentos inter-culturais, torna-se difícil sustentar uma perspectiva objectivista ou ‘etic’<sup>8</sup>, parecendo mais adequada uma lógica mais subjectivista, ideográfica ou ‘emic’ da realidade. Embora a lógica dominante continue a ser funcionalista/positivista (Andersen e Skaates, 2004; Hurmerinta-Peltomäki e Nummela, 2006), parece existir um crescente reconhecimento das abordagens mais qualitativas e interpretativistas. Birkinshaw *et alii* (2011), na introdução a um número especial do *Journal of International Business Studies* sobre investigação qualitativa em negócios internacionais, sublinham que o carácter multi-facetado e contextualmente situado das inter-acções internacionais aconselham uma abordagem epistemológica mais matizada que a positivista. Também a natureza multi-paradigmática do negócio internacional (Toyne e Nigh, 1998) e a conveniência de combinar diferentes disciplinas (Dunning, 1989) concorrem no sentido de acentuar a dificuldade da adopção de perspectivas positivistas estritas. Assim, estabelece-se por vezes uma relação entre teoria das organizações e antropologia (Morey e Luthans, 1984) e utilizam-se conceitos provenientes da etnografia (Brannen, 2011; Westney e van Maanen, 2011) e da antropologia (Buckley e Chapman, 1996; Chapman *et alii*, 2004; Moore, 2011;

---

6 Curiosamente, Khurana e Nohria (2008) sustentam que a profissão de gestor não corresponde ainda ao paradigma de uma verdadeira profissão, faltando-lhe nomeadamente um rigoroso código de ética.

7 Morey e Luthans (1982), recorrendo aos trabalhos de Gordon Allport no domínio da Psicologia, contrastam e aplicam à Gestão, duas “perspectivas e metodologias” de investigação: (1) nomotética, caracterizada por ser centrada no grupo, estandardizada, aplicada em contextos ambientais controlados e recorrer fundamentalmente a metodologias quantitativas; e (2) ideográfica, centrada no indivíduo, aplicada em contextos ambientais naturais e recorrendo a metodologias qualitativas. Ver mais sobre o tema na nota seguinte.

8 A distinção entre ‘etic’ e ‘emic’ (termos que não traduzimos para evitar conotações erróneas) foi, tanto quanto sabemos, introduzido nas Ciências da Gestão por Morey e Luthans (1984), que os importaram da Linguística. O linguista Kenneth Pike utilizou-os como sufixos de *phonemic* e *phonetic*. Assim, ‘emic’ traduz uma orientação de investigação centrada no ‘nativo’, no ‘respondente’ ou no ‘actor’, enquanto ‘etic’ respeita às categorias e à orientação dos investigadores externos. Morey e Luthans (1984) e, na sua esteira, Parkhe (1993a), contrastam *emic*/subjectivista/ideográfico/qualitativo/*insider* (nativo) com *etic*/objectivista/quantitativo/nomotético/*outsider*.



Yagi e Kleinberg, 2011) no estudo do negócio internacional. Acresce que as realidades sociais e os contextos são diferenciados e relevantes (Boyacigiller e Adler, 1991) e que os processos contam (Bartlett e Ghoshal, 1989; Blazjewski, 2011; Burgelman, 1996 e 2011; Doz, 1996; Parkhe, 1993a; Meyer e Gelbuda, 2006). No caso das alianças entre empresas, Noorderhaven (2004) vem assumir uma posição claramente interpretativista, sugerindo que a hermenêutica constitui uma abordagem apropriada para captar a evolução das percepções dos gestores e dos respectivos processos de atribuição de sentido. Por seu turno, Parkhe (1993a), num trabalho notável, sublinha a necessidade de uma profunda reflexão epistemológica para desenvolver a teoria dos negócios internacionais e nomeadamente a teoria das *joint ventures* internacionais, combinando indução e dedução, abordagens qualitativas e quantitativas e lógicas exploratórias, descritivas e explanatórias. Esta é também a orientação dominante das reflexões de Andersen e Skaates (2004) sobre os desafios epistemológicos da gestão de negócios internacionais.

A nossa posição vai no mesmo sentido. A investigação em negócios internacionais, e especialmente no domínio dos acordos entre empresas, deve ir além do positivismo, do teste de hipóteses, para compreender processos, incluindo aqueles que envolvem uma construção social da realidade pelas entidades envolvidas. Conforme já referimos na revisão teórica efectuada, especialmente nos Capítulos 5 a 7, o relacionamento entre os parceiros ao longo das alianças (e mais especificamente no licenciamento) é fundamental para compreender os resultados obtidos – e as diferentes visões ou versões dos resultados. Como escreveram Morgan e Smircich (1980: 496):

“O princípio da sabedoria sistémica reside na consciencialização de que as relações mudam concertadamente e não podem ser reduzidas a um conjunto de leis e proposições estabelecidas, como a epistemologia positivista teria feito. Uma visão da realidade social como um campo contextual transporta consigo exigências específicas relativamente ao que constitui uma epistemologia adequada”.

Sendo importante explicar os resultados, não será menos relevante compreender como eles foram atingidos e como perspectivas diferentes da realidade conduziram a avaliações também diferentes. Consequentemente, comungamos as ideias de Parkhe (1993a) e de Daft e Lewin (1990) sobre a vantagem de ultrapassar as ‘caixas conceptuais’ e de encontrar uma “terceira resposta” (Daft, 1983: 539) ou uma abordagem assente no “pluralismo paradigmático” (Welch *et alii*, 2011: 742), combinando diferentes olhares sobre a realidade. Sendo a Verdade inatingível e sendo a Ciência um mundo de verdades provisórias (e por

vezes diversas<sup>9</sup>), deveremos adoptar perspectivas epistemológicas ecléticas que permitam prosseguir caminhos diferentes para iluminar a realidade e para identificarmos perspectivas (ou verdades) mais complexas e multi-facetadas. Não se trata de uma opção caleidoscópica ou de sugerir uma lógica de cristalização (Janesick, 2000). Trata-se, antes, de observar diversas facetas para construir perspectivas mais integradas.

## **21.2 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO**

### ***21.2.1 Quadro de Investigação***

O tema básico de investigação subjacente a esta dissertação respeita à elaboração e verificação empírica de um quadro de análise em que o resultado do licenciamento é encarado como decorrente de um processo de inter-acção entre os parceiros (envolvendo designadamente a comunicação de determinados conhecimentos) e não como a mera consequência dos termos do negócio jurídico estabelecido entre eles. Complementarmente, pretendemos, como referimos no capítulo anterior, comparar e avaliar o poder explicativo de diversas abordagens teóricas, apresentadas na primeira parte deste trabalho. Para utilizar os termos de Yin (2009: 39), um dos nossos propósitos é confrontar “teorias rivais”. O quadro de análise que construímos procura reconduzir o texto do contrato de licença ao seu espaço próprio, como elemento (e estádio) de um processo (Langley, 2009). Consideramos que o contrato é claramente insuficiente para determinar o comportamento efectivo dos parceiros e a sua disponibilidade e capacidade para estabelecerem uma cooperação mutuamente vantajosa. Analogamente, ele não sobre-determina a intensidade e a profundidade dos processos de aprendizagem por parte do licenciado. Daqui decorrem dois outros objectivos orientadores do trabalho empírico: a compreensão dos processos de relacionamento entre os parceiros; e a análise das trajectórias de aprendizagem dos licenciados no âmbito do licenciamento. Temos, em síntese, quatro questões de investigação:

1. *Quais* os principais factores que influenciam o resultado do licenciamento?
2. *Quais* as perspectivas teóricas que melhor contribuem para explicar tal resultado?

---

<sup>9</sup> Embora estando longe de partilhar as suas ideias em todos os campos, parece-nos que a perspectiva Pirandelliana de verdades múltiplas em função do actor, expressa na peça “*Para cada um, a sua verdade*”, traduz bem a questão da Verdade nas Ciências Sociais.

3. *Como e Porquê* evoluem os relacionamentos entre os parceiros ao longo do tempo, designadamente no âmbito do contrato?
4. *Como* se efectua a aprendizagem do licenciado no quadro da relação contratual?

Estamos perante questões de diferentes tipos. As duas primeiras focam-se na identificação de ‘Quais’ os factores ou as teorias. Conduzem-nos, no plano metodológico, a uma situação que reclama o recurso a métodos dedutivos. Com efeito, na abordagem dedutiva o investigador parte de um conjunto de premissas teóricas que vai depois testar empiricamente (Grawitz, 1974). Estamos no quadro da “investigação de teste de hipóteses” (Eisenhardt, 1989: 532) ou das “teorias da variância”(Van de Ven, 1992; Langley, 1999 e 2009). Em contrapartida, as duas últimas questões remetem-nos para a investigação “indutiva [de] estudo de casos” (Eisenhardt, 1989: 532) e para as “teorias de processo” (Van de Ven, 1992; Langley, 1999 e 2009). De facto, elas respeitam a ‘Como’ e ‘Porquê’, sendo a compreensão de comportamentos e a interpretação de significados objectivos centrais da investigação. Consequentemente, sugerem abordagens indutivas, de natureza qualitativa (Buckley e Chapman, 1996; Marschan-Piekkari e Welch, 2004; Welch *et al.*, 2011); questões deste tipo constituem o campo de aplicação por excelência do estudo de casos (Yin, 2009).

Daqui decorre a necessidade de combinar métodos de análise, adoptando uma estratégia de investigação ecléctica, recorrendo a métodos mistos (Hurmerinta-Peltomaki e Nummela, 2004 e 2006; Hurmerinta e Nummela, 2011; Bryman e Bell, 2007; Creswell, 2009). Esta posição está, aliás, em consonância com as opções ontológicas e epistemológicas acima assumidas. Tentaremos, portanto, conjugar a análise de comportamentos com a interpretação e atribuição de significados (Bryman e Bell, 2007; Welch *et alii*, 2011). Adoptamos uma perspectiva pragmática (Creswell, 2009) ou técnica (Bryman e Bell, 2007), aceitando a compatibilidade entre abordagens quantitativas e qualitativas e, mais do que isso, sustentando as vantagens da sua integração. Será esse o tema do ponto seguinte.

### ***21.2.2 A Opção por Métodos Mistos***

#### ***21.2.2.1. Perspectiva Geral***

O recurso a métodos mistos tem sido apontado por diversos autores como uma forma de ultrapassar a oposição entre abordagens qualitativas e quantitativas. Tais métodos permitem simultaneamente atenuar as posições rígidas dos ‘fundamentalistas’ de um campo e do outro, abrindo novas possibilidades para aprofundar o conhecimento da realidade (Bryman e Bell,

2007; Creswell, 2009; Hurmerinta e Numela, 2011). Argumentando que a investigação sobre as organizações exige uma atitude de artesão, facultando espaço para a surpresa e reconhecendo que as decisões de investigação não são lineares, Daft (1983) advoga a combinação de métodos. A mesma orientação é sugerida por Bettis (1991: 318), ao apontar a necessidade de “encorajar a diversidade metodológica”, por Pettigrew (1997), ao reflectir sobre a análise dos processos organizacionais, ou por Langley (1999), na sua proposta sobre estratégias para teorizar com base em informações sobre processos. Embora efectuada no contexto de métodos qualitativos, pensamos que a observação de Denzin e Lincoln (2000: 5), abaixo transcrita, tem pleno cabimento também a propósito da conjugação entre métodos quantitativos e qualitativos: “A combinação de múltiplas práticas metodológicas, materiais empíricos, perspectivas e observadores num único estudo é melhor compreendida, então como uma estratégia que acrescenta rigor, amplitude, complexidade, riqueza e profundidade a qualquer investigação”. Se a teorização é, em larga medida, “imaginação disciplinada” (Weick 1989) ou “reflexividade disciplinada” (Weick, 1999), cabe ao investigador identificar e utilizar judiciosamente os métodos disponíveis para estudar diferentes aspectos de um fenómeno e para formular construções teóricas mais consistentes.

Como a anterior citação de Denzin e Lincoln (2000) implicitamente sugere, existe uma ligação estreita entre a ideia de triangulação e a utilização de métodos mistos. Norman Denzin foi, aliás, dos pioneiros na introdução do conceito de triangulação (Jick, 1979). Podem ser considerados quatro tipos de triangulação (Hurmerinta-Peltomäki e Nummela, 2004; Yin, 2009): (1) entre fontes de informação, (2) entre investigadores; (3) entre perspectivas ou teorias; e (4) entre métodos<sup>10</sup>. Têm surgido, no entanto, algumas críticas à aplicação do conceito. Oppermann (2000) contesta a legitimidade de aplicação do termo para além do âmbito das fontes de informação e Janesick (2000) sustenta que a diversidade de perspectivas é melhor traduzida pela ideia de cristalização. Existe, todavia, consenso na literatura quanto à diversidade de acepções do conceito de triangulação, tanto na avaliação da exactidão dos dados como na iluminação de novas dimensões do objecto de investigação (Brannen, 2011; Dubois e Gadde, 2002). Pauwells e Matthyssens (2004) consideram a triangulação como um dos pilares da arquitectura de estudos de caso múltiplos. Por seu turno, Hurmerinta-Peltomäki e Nummela (2004:164) referem que ela constitui o “conceito básico” na combinação de

---

10 Conceito relacionado é o de meta-triangulação (Gioia e Pitre, 1990; Lewis e Grimes, 1999), relativo à construção de teoria com base em múltiplos paradigmas.

métodos de investigação. É precisamente de uma triangulação entre métodos que falamos quando nos referimos a métodos mistos<sup>11</sup>.

Jick (1979) analisou especificamente os méritos e os problemas da triangulação entre métodos. Entre os segundos destacou as dificuldades de replicação de uma estratégia de investigação recorrendo a métodos mistos e alertou para o facto de tal estratégia não poder solucionar os problemas inerentes à inadequação da(s) questão(ões) de investigação formulada(s). Relativamente aos primeiros, destacou os seguintes: (1) reforço da confiança nos resultados obtidos; (2) estímulo da criatividade, facultando novas formas de analisar um problema; (3) facilidade de identificação de ‘desvios’, de desafios à teoria estabelecida; (4) abertura de novas possibilidades de integração de teorias; e (5) teste chave para iluminar a escolha entre teorias rivais. Em linha com a ideia Mintzbergiana de que o investigador apenas consegue captar ‘fatias’ da realidade, Paul (1996) sustenta que a utilização de métodos mistos permite compreender melhor a complexidade: “a síntese de resultados únicos a partir de métodos múltiplos numa interpretação coerente gera uma descrição mais válida e completa da realidade social organizacional do que qualquer método considerado isoladamente” (Paul, 1996: 148)<sup>12</sup>.

Na sua revisão das abordagens metodológicas seguidas na literatura sobre negócio internacional, Hurmerinta-Peltomäki e Nummela (2006) concluíram que os estudos recorrendo a métodos mistos representavam cerca de 14% do total dos artigos publicados nas principais revistas académicas<sup>13</sup>. Tais estudos tendem a proceder a uma justaposição dos métodos, utilizando-os em paralelo, e não a integrá-los. Para além dos apelos destas duas autoras no sentido do desenvolvimento de soluções inovadoras de combinação de métodos (Hurmerinta-Peltomäki e Nummela 2004 e 2006; Hurmerinta e Nummela, 2011), também Parkhe (1993a) preconizou o recurso a arquitecturas metodológicas combinando os dois métodos para o estudo das *joint ventures* internacionais. Posição análoga foi assumida por Buckley e Chapman (1996) e por Wright *et alii* (1988). Os primeiros sugerem que o estudo das estratégias cooperativas das empresas reclama ir para além dos comportamentos

---

11 Como explicaremos com maior detalhe adiante, recorreremos neste trabalho a três dos quatro tipos de triangulação indicados. O único que não utilizámos, por razões inerentes ao próprio objectivo do trabalho, foi a triangulação de investigadores.

12 Importará reconhecer, todavia, que nem todas as aplicações de métodos mistos incidem sobre uma única realidade nem se focalizam na análise das mesmas facetas do problema de investigação em causa (ver, por exemplo, Hurmerinta-Peltomäki, e Nummela, 2004).

13 No âmbito global, o recurso a métodos quantitativos e designadamente a questionários (*surveys*) domina claramente (Peterson, 2004; Hurmerinta-Peltomäki e Nummela, 2006; Yang, Wang e Sui, 2006).

observáveis em termos objectivos, de modo a compreender o significado das acções desenvolvidas. Os segundos procedem a uma identificação dos problemas metodológicos e práticos da investigação em gestão internacional, apontando as limitações tanto dos métodos qualitativos como dos quantitativos. Advertem que “um enfoque exclusivo no teste de hipóteses pode significar a omissão de informação essencial porque esta está fora do estreito foco da hipótese”, importando “compreender o processo de gestão” (Wright *et alii*. 1988: 56-57).

Em conclusão, procurámos, seguindo Birkinshaw *et alii* (2011), explicar as razões da adopção de uma determinada metodologia. A nossa opção por métodos mistos, combinando investigação quantitativa, dedutiva, com investigação qualitativa, indutiva, encontra-se escorada numa vasta literatura nas Ciências Sociais e mais especificamente no âmbito da Gestão e da Teoria das Organizações. Tal literatura advoga abordagens eclécticas, recorrendo a perspectivas múltiplas para captar melhor a diversidade de uma realidade multi-facetada. No quadro do negócio internacional, as abordagens metodológicas monistas continuam a dominar, especialmente as de natureza quantitativa (Hurmerinta-Peltomäki e Nummela, 2006). Existe, todavia, uma tendência crescente no sentido de conjugar métodos, tendo em conta o carácter multi-paradigmático da disciplina (Cheng *et alii*, 2009; Parkhe 1993a; Toyne e Nigh, 1998). Os métodos mistos vêm, aliás, ao encontro das palavras do eminente biólogo, antropólogo e cientista da comunicação Gregory Bateson: “os avanços no pensamento científico provém de uma combinação de pensamento livre e estrito, e esta combinação é o mais precioso instrumento da ciência” (Bateson 1972/2000: 75).

#### *21.2.2.2 Aplicação ao Licenciamento*

Compulsando a literatura sobre licenciamento e ‘transferência’ internacional de tecnologia, apresentada designadamente no Capítulo 17, constatamos diferenças significativas face aos resultados, acima apresentados, obtidos por Hurmerinta-Peltomäki e Nummela, 2006) para os negócios internacionais em geral. Assim, os trabalhos utilizando abordagens qualitativas são muito mais frequentes (38 contra 15%), consistindo fundamentalmente em estudos de casos, ainda que nem sempre desenvolvidos respeitando os princípios orientadores deste tipo de inquirição (Eisenhardt, 1989; Bonache, 1999; Stake, 2000 e 2009; Ghauri, 2004; Yin, 2009). Em contrapartida, os de índole quantitativa têm menor peso relativo, embora correspondendo ainda assim a metade das referências (50 *versus* 68%)<sup>14</sup>. Relativamente ao

---

14 Importará notar que quase dois quintos dos trabalhos utilizando métodos quantitativos recorreram a instrumentos pouco sofisticados, nomeadamente a estatísticas descritivas.

recurso a métodos mistos, foi observado apenas em 6 dos 48 trabalhos analisados, quedando-se ligeiramente abaixo dos 15% referidos na revisão de Hurmerinta-Peltomäki e Nummela (2006). Esta constatação não significa, porém, como tentaremos demonstrar adiante, uma menor aplicabilidade dos métodos mistos ao estudo do licenciamento.

O padrão verificado na literatura acima analisada parece-nos decorrer principalmente da conjugação de dois factores. O primeiro tem a ver com a circunstância de o licenciamento e as operações de ‘transferência’ de tecnologia corresponderem a processos, sendo conseqüentemente mais propícios ao estudo de casos<sup>15</sup>. O segundo é a limitada qualidade e sofisticação dos trabalhos efectuados. Esta parece-nos ser, em larga medida, a explicação para o reduzido número de estudos adoptando métodos mistos. Mais de metade destes resultou de um projecto liderado por Jaime Campos, Eduardo White e Peter Buckley sobre a ‘transferência’ internacional de tecnologia por PME (Buckley *et alii*, 1997). O conceito de investigação seguido neste projecto abria a possibilidade de utilização de métodos mistos, combinando abordagens quantitativas simples com a realização de um número limitado de estudos de caso por país (Delapierre, 1997; Falzoni e Viesti, 1997; Fleury, 1997; Niosi, 1997; Whyte e Campos, 1997). Embora proporcionando algumas indicações interessantes, baseadas nos estudos de casos, estes trabalhos têm reduzida profundidade na sua abordagem quantitativa. No entanto, o mais profundo e consistente estudo sobre o resultado do licenciamento (Svensson, 1984) recorre precisamente a métodos mistos.

Diversos estudos sobre licenciamento e ‘transferência’ internacional de tecnologia utilizaram métodos quantitativos, envolvendo nomeadamente a realização de inquéritos às empresas com o objectivo de testar hipóteses relativas aos factores determinantes das suas estratégias ou dos seus comportamentos. A título de exemplo podemos mencionar os trabalhos de Atuahene-Gima (1993a, 1993b e 1993c), de Atuahene-Gima e Patterson (1993), de Derakshani (1984) e de Fu e Perkins (1995). Estes últimos focam-se especificamente no resultado dos contratos, mas a sua perspectiva é demasiado simplista, não estando baseada num quadro teórico consistente de análise do licenciamento. Mais fundamentado foi o método adoptado por Svensson (1984), que recorreu a análises *cross-section* para testar o seu modelo de factores de sucesso do licenciamento<sup>16</sup>,

---

15 Voltaremos a este ponto com maior detalhe já adiante.

16 Como referimos anteriormente, a metodologia seguida por este autor não se restringiu à abordagem econométrica, tendo incluído também o estudo de casos.

O facto de o licenciamento corresponder a um processo e não a um acto vem introduzir factores adicionais de complexidade metodológica. Por um lado, a avaliação do resultado de processos é fortemente condicionada pelo momento em que é efectuada, especialmente nos casos em que o fenómeno está ainda em curso (isto é, a relação contratual permanece ainda em vigor). Este problema foi já apontado quando se discutiu o conceito de sucesso e não pode deixar de ser tido em conta na análise dos resultados. Por outro, a aplicação dos métodos dedutivos tradicionais ao estudo de processos apresenta insuficiências. Na verdade, tais métodos não são plenamente adequados quando se trata de “compreender os processos de gestão” (Wright, Lane e Beamish, 1988:57) ou de “processos de elaboração estrutural e não da descrição precisa da forma estrutural” (Pettigrew, 1979:570)<sup>17</sup>.

A tentativa de ultrapassagem (ou de redução) daquelas insuficiências tem seguido, no âmbito da “metodologia do teste de hipóteses”, duas vias distintas, embora complementares. A primeira consiste numa atenção acrescida aos aspectos comportamentais, procurando introduzir elementos de diacronismo nos questionários utilizados. A segunda respeita a um recurso crescente a métodos econométricos mais sofisticados, como ou os modelos estruturais, que permitem o estabelecimento de relações causais entre as variáveis (Miller, 1991; Joreskog e Sörbom, 1984; Monge, 1990). Estes modelos - de entre os quais os mais conhecidos são o LISREL e o SEM – são objecto de aplicação crescente no estudo dos acordos entre empresas (Lorange e Roos, 1987b; Fornell, Lorange e Roos, 1990; Shi, 1995; Simonin, 2004; Dhanaraj *et al.*, 2004).

Não obstante o contributo significativo destes avanços, permanece o problema da aptidão dos “modelos de teste de hipóteses” para abarcar uma realidade multi-facetada e em larga medida sistémica. A elaboração de um modelo de análise e o seu teste com base em elementos recolhidos através de um instrumento de inquirição uniformizado e previamente definido envolve necessariamente uma simplificação da realidade e um empobrecimento da percepção (Marschan-Piekkari e Welch, 2004; Prasad, Pisani *et alii*, 2008; Welch *et alii*, 2011). As exigências da análise reduzem a profundidade e a ‘vivacidade’ dos conhecimentos obtidos. Como escreveram Wright, Lane e Beamish (1988:56), a propósito da investigação no domínio da gestão internacional, “um enfoque exclusivo no teste de hipóteses pode significar a perda de informação essencial”<sup>18</sup>, situada para além dos limites da hipótese formulada. No

---

17 Cfr. igualmente Denzin e Lincoln (2000). Sobre o licenciamento veja-se Thunman (1988).

18 Sublinhado nosso.



mesmo sentido se pronunciou Mintzberg (1977), ao alertar para os riscos de uma excessiva abstracção e quantificação por um lado e da partição da realidade a investigar, por outro.

Em síntese, os métodos qualitativos e quantitativos são complementares, contribuindo para iluminar aspectos diversos da realidade. A sua aplicação conjunta ao estudo do licenciamento não constitui uma novidade (Svensson, 1984), encontrando-se plenamente justificada. A conjugação de métodos parece-nos, aliás, indispensável para permitir responder às questões de investigação que formulámos. Na secção seguinte vamos descrever mais em pormenor a abordagem seguida.

### ***21.2.3 Abordagem Metodológica***

#### ***21.2.3.1 Caracterização Básica***

Hurmerinta-Peltomäki e Nummela (2004 e 2006), Humerinta e Nummela (2011) e Creswell (2009) apresentam diversas classificações taxonómicas de estudos recorrendo a métodos mistos, que consideramos úteis para caracterizar a abordagem por nós seguida. Vamos utilizá-las para mostrar de forma mais clara as relações estabelecidas entre as perspectivas quantitativa e qualitativa.

A ordem de colheita da informação foi *sequencial*, tendo os elementos para a análise quantitativa sido recolhidos antes dos de natureza qualitativa (Hurmerinta-Peltomäki e Nummela, 2004). Na verdade, a resposta às duas primeiras questões de investigação formuladas acima exigia que se procedesse a uma inquirição específica das empresas portuguesas com experiência de recurso a contratos de licença. Com efeito, a obtenção a obtenção de informação adequada sobre as variáveis de análise consideradas só poderia ser realizada junto das empresas que viveram os processos de licenciamento e particularmente através da resposta dos executivos neles envolvidos. Optámos, por isso, pela realização de um questionário, administrado por via postal, utilizando o procedimento que será descrito mais adiante. Só depois, a partir dos elementos recolhidos, partimos para a análise qualitativa. Esta concentrou-se nas relações contratuais que, com base nas respostas ao questionário e no nosso eventual conhecimento dos casos<sup>19</sup>, nos pareceram merecedoras de um estudo mais aprofundado, de modo a responder às duas outras questões de investigação.

---

<sup>19</sup> Recorde-se que trabalhamos no Instituto de investimento Estrangeiro, tendo sido nomeadamente responsável pela publicação de estatísticas e estudos sobre as características dos contratos. Além disso, a triangulação efectuada permitiu-nos também obter informação complementar.

De acordo com a taxonomia de codificação de Hurmerinta-Peltomäki e Nummela (2006), o nosso trabalho pode classificar-se como ABD, isto é, informação quantitativa e qualitativa analisada quantitativamente e informação quantitativa também analisada qualitativamente. Na verdade, o inquérito postal forneceu elementos quantitativos que foram objecto de análise econométrica. Por seu turno, as informações qualitativas recolhidas através de entrevistas presenciais foram analisadas duplamente: por um lado, procedeu-se à agregação de situações e/ou de comportamentos, relacionando-os e conferindo-lhe uma expressão numérica; por outro, procedeu-se a análises, estritamente qualitativas, de processos de relacionamento entre os parceiros e de aprendizagem pelas empresas receptoras.

Ao invés do que é mais comum nos métodos mistos, em que os elementos qualitativos tendem a ter um papel de *inputs* (Hurmerinta-Peltomäki e Nummela (2006)), no nosso caso a abordagem quantitativa precedeu a qualitativa. Forneceu um quadro de referência no qual se integrou a segunda; a ambas foi, no entanto, conferido o papel de *outputs*. Importará notar que os elementos qualitativos recolhidos tiveram posteriormente um papel não dispiciendo na estruturação da análise econométrica e na interpretação dos respectivos resultados. Isto é, tendo seguido uma concepção “sequencial exploratória”, foi possível adoptar também uma dimensão de triangulação entre métodos (Creswell, 2009). Nesta medida, podemos afirmar que se adoptou mais uma perspectiva “integrada” (Hurmerinta e Nummela, 2011: 218) ou “*nested*” (Yin, 2009: 63) que “compartimentalizada” (Hurmerinta e Nummela, 2011: 217).

Refira-se, a concluir, que tanto na abordagem quantitativa como na qualitativa a unidade de análise adoptada foi o contrato de licença ou, mais precisamente, a relação contratual associada a um determinado contrato de licença. Esta opção permitiu focalizar a análise e estudar, em diversos casos, situações de sucesso e de insucesso na mesma empresa. A *démarche* qualitativa, embora adoptando sempre a relação contratual como unidade de análise, facultou, por vezes, uma perspectiva mais ampla, trans-contratos, do relacionamento entre as empresas.

#### 21.2.3.2 Triangulação

Os aspectos de triangulação foram, desde a fase de concepção da investigação, considerados muito relevantes para o nosso trabalho. Como referimos em 21.2.2.1 *supra*, existem quatro tipos de triangulação (Hurmerinta-Peltomäki e Nummela, 2004; Yin, 2009: 116): (1) entre fontes de informação, (2) entre investigadores; (3) entre perspectivas ou teorias; e (4) entre métodos. Exceptuando o segundo tipo, todos foram utilizados nesta investigação.

Relativamente às fontes de informação, embora adoptando o inquérito postal às empresas licenciadas, através de questionário fechado, como método inicial de recolha de informação, procedeu-se à sua articulação com duas outras origens de informação: (1) fontes documentais (cópias da maioria dos contratos e das fichas-resumo dos contratos<sup>20</sup>), de modo a testar a validade das informações prestadas pelos inquiridos acerca dos termos e condições dos contratos; e (2) entrevistas pessoais semi-estruturadas com gestores de diversas empresas participantes em contratos de licença, na posição de licenciados ou de licenciadores.

A conjugação, para diversos contratos, desta perspectiva múltipla e de uma análise histórica mais detalhada permitiu um enriquecimento considerável da nossa visão do licenciamento e da base de informação disponível. Possibilitou uma maior aproximação à realidade e um sentimento de contacto estreito com o relacionamento inter-organizacional no quadro do licenciamento. Daqui resultaram não só ‘estórias’ interessantes e vivas, mas também uma maior sensibilidade para a operacionalização das variáveis a utilizar nos testes econométricos, uma melhoria da fidedignidade da informação recolhida e conhecimentos adicionais utilizados na interpretação e discussão dos resultados obtidos.

O confronto entre teorias rivais é, como se referiu acima, um das principais questões de investigação subjacentes ao nosso trabalho. Na primeira parte foram revistas, comentadas e comparadas diversas abordagens teóricas visando explicar o resultado do licenciamento. Pretendeu-se avaliar, através da análise empírica, em que medida tais abordagens o conseguem fazer. A concepção dos modelos econométricos foi efectuada de molde a permitir não só comparar as contribuições das várias abordagens teóricas mas também a verificar como a sua conjugação contribui (ou não) para explicar o desempenho do licenciador. Isto é, a triangulação entre correntes teóricas constitui um aspecto relevante deste trabalho.

Finalmente, como referimos, a estratégia de investigação seguida assenta num método misto, triangulando abordagens quantitativas e qualitativas. A triangulação entre métodos é importante para evitar os três tipos de erros de investigação referidos por Andersen e Skaates (2004) e, conseqüentemente, para reforçar a validade do trabalho efectuado.

Expostos os principais aspectos caracterizadores da estratégia de investigação, estamos agora em condições de passar a uma apresentação mais detalhada, tanto da abordagem quantitativa como da qualitativa.

---

20 O acesso a estes documentos foi oportunamente facultado pelo Conselho Directivo do então Instituto de Investimento Estrangeiro.

## **21.3 ABORDAGEM QUANTITATIVA**

Esta secção está organizada em três partes. A primeira corresponde a uma breve apresentação dos objectivos da abordagem quantitativa adoptada. A segunda, que é a mais longa, incide sobre o inquérito realizado. Na terceira e última são discutidos os aspectos relativos à validade da informação recolhida.

### ***21.3.1 Objectivos***

A abordagem quantitativa teve como objectivos principais responder às duas questões de investigação formuladas em 21.2.1 acima:

*Quais* os principais factores que influenciam o resultado do licenciamento?

*Quais* as perspectivas teóricas que melhor contribuem para explicar tal resultado?

Para isso foi elaborado um inquérito postal a todas as empresas portuguesas que tinham celebrado, enquanto licenciados, contratos internacionais de licença. Pretendia-se, mais especificamente, identificar a percepção, por parte dos executivos das empresas licenciadas, do resultado de operações específicas de licenciamento, e recolher informação sobre um conjunto de factores susceptíveis de influenciar tal resultado, em linha com o quadro de análise apresentado na Capítulo 20.

### ***21.3.2 O Inquérito Postal às Empresas Licenciadas***

#### ***21.3.2.1 Selecção das Empresas a Inquirir***

Da nossa experiência profissional no Instituto de Investimento Estrangeiro – organização encarregada da avaliação e registo de todos os contratos de *licensing-in* celebrados pelas empresas portuguesas entre 1978 e 1986 – sabemos que o número de empresas portuguesas envolvidas, como licenciadas, em contratos de licença era relativamente limitado. Optámos, conseqüentemente, por definir como objectivo a inquirição de toda a população e não apenas de uma amostra. Esta decisão comportava, a nosso ver, duas vantagens: permitia ultrapassar os problemas estatísticos inerentes à selecção de uma amostra

(Edwards e Thomas, 1993; Moreira, 1994); e fornecia uma base de inquirição ampla, aspecto relevante face aos baixos níveis de resposta comuns em inquéritos postais.

O universo a inquirir foi definido da seguinte forma: o conjunto das empresas portuguesas que, entre 1978 e 1985, celebraram, como licenciadas, contratos de licença com empresas estrangeiras independentes, relativos à aplicação de processos industriais ou à fabricação de produtos.

Nesta definição há vários aspectos que carecem de clarificação. O primeiro tem a ver com a própria noção de contrato de licença. Tal como referimos, o contrato de licença corresponde a um acordo relativo ao fornecimento de um conjunto de conhecimentos tecnológicos não patenteados (*know-how*) e/ou à autorização da exploração de direitos de propriedade industrial (marcas, patentes, modelos e desenhos), acompanhado ou não de serviços adicionais, o qual se prolonga por um prazo mais ou menos longo.

O segundo respeita ao objecto dos contratos de licença. Apenas foram considerados contratos relativos a actividades que caem no âmbito da indústria transformadora. Excluíram-se todos os que tinham natureza exclusivamente comercial ou que respeitavam a actividades não-industriais (agricultura, exploração mineira, serviços). Pretendeu-se assim reduzir a dispersão sectorial, reforçando o nível de homogeneidade das situações a estudar<sup>21</sup>. A selecção dos contratos foi efectuada tendo como base a classificação industrial do objecto do contrato, e não a da actividade principal da empresa licenciada, uma vez que a relação contratual constituía o nosso objecto de análise. Por exemplo, uma empresa de serviços de desinfectação que, para melhorar a sua capacidade competitiva, obtém uma licença de fabrico de um produto utilizado nos serviços que presta, faz parte da população a inquirir, mesmo que a fabricação do produto tenha sido subcontratada. Assim, o universo contemplado não se limita a empresas industriais, incluindo também empresas não industriais que tenham celebrado, como licenciadas, contratos relativos a actividades industriais.

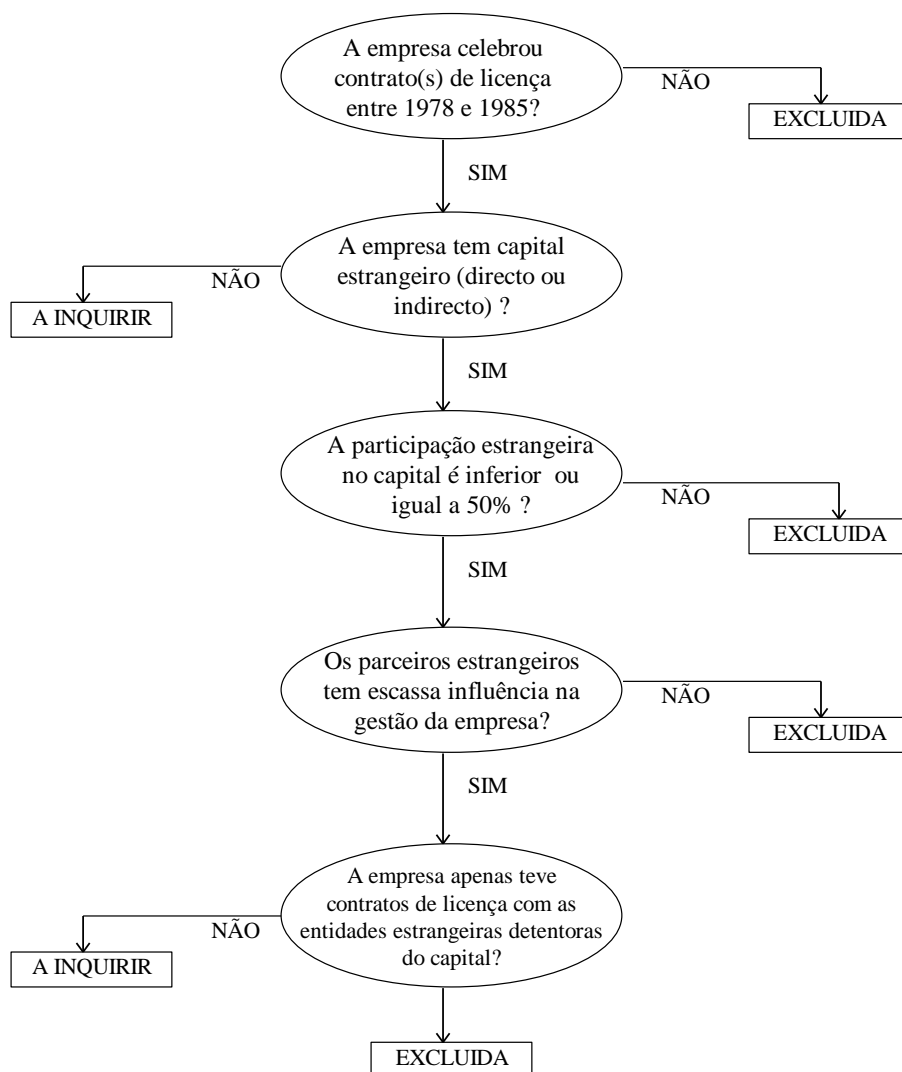
Em terceiro lugar, importa precisar a noção de empresa portuguesa. Para efeitos do presente trabalho, foram definidas como empresas portuguesas aquelas em que a maioria do capital social era, à data do contrato, detida directa ou indirectamente por entidades nacionais e cuja gestão era controlada por estas. Relacionada com esta noção está a de empresa estrangeira independente: considera-se como tal a empresa licenciadora, domiciliada no

---

21 Deve referir-se, aliás, que os contratos de licença relativos a actividades não industriais eram bastante escassos, representando apenas 5% do número total de contratos de licença registados pelo IIE entre 1978 e 1985 (Simões, 1988).

estrangeiro que, à data do contrato, não tem qualquer participação, directa ou indirecta, no capital da sua licenciada portuguesa<sup>22</sup>. O procedimento de selecção é apresentado esquematicamente na Figura 19.1.

O objectivo desta dupla condição é o de eliminar da análise as empresas sob controlo estrangeiro e os contratos celebrados entre empresas vinculadas. É sabido que os contratos de licença têm objectivos e características distintas consoante sejam estabelecidos entre empresas independentes ou entre empresas associadas ou vinculadas (por exemplo, filiais de um mesmo grupo multinacional).



Fonte: Elaboração Própria

**Figura 21.1:** Processo de Selecção das Empresas a Inquirir

<sup>22</sup> A data do contrato é uma referência importante. De facto, em resultado do processo de relacionamento decorrente do contrato de licença, algumas empresas portuguesas vieram posteriormente a ser total ou parcialmente adquiridas pelos seus licenciadores.

Este último tipo de contratos - que está, aliás na origem da maioria dos fluxos de *royalties* registados nas chamadas balanças de pagamentos tecnológicos (Vickery, 1988) - é, de alguma forma, celebrado por motivações mais externas (justificação de transferências de fundos, evasão fiscal) do que internas à empresa, uma vez que o processo de comunicação e partilha internacional de conhecimentos é uma consequência directa da decisão de investir no estrangeiro. Em contrapartida, nas operações entre empresas independentes, o contrato é um instrumento indispensável para tal processo ter lugar (Simões, 1984a, 1985, 1987). Daqui decorre a conveniência de separar claramente as duas situações, uma vez que os factores relevantes para o sucesso das “transferências internas” (Bidault, 1986:31) serão significativamente diversos dos relativos às operações entre empresas não vinculadas. Para o nosso trabalho, apenas estas últimas serão consideradas<sup>23</sup>.

O último ponto respeita à opção de restringir a análise às empresas que tenham celebrado contratos de licença entre 1978 e 1985. Duas razões motivaram este procedimento. A primeira foi de natureza teórica. A fixação de limite temporal superior resultou da necessidade de estabelecer um desfaseamento temporal entre a celebração do contrato e a avaliação dos seus resultados, tendo em conta o carácter duradouro dos contratos de licença e a circunstância de o prazo mais comum rondar os cinco anos<sup>24</sup>.

Quanto ao limite inferior, a literatura sugere que as respostas a factos ocorridos há mais de uma dezena de anos tendem a ser imprecisas, por os intervenientes já não se recordarem com exactidão dos pormenores dos acordos então estabelecidos ou das decisões tomadas (Larimo, 1993; Bell e Scott-Kemmis, 1984). Além disso, a definição de prazos mais longos aumenta o risco de não se identificarem os interlocutores adequados, por as pessoas que estiveram envolvidas na negociação e arranque dos contratos já não se encontrarem nas empresas.

A segunda foi de ordem prática. No período 1978-1985 era obrigatório o registo de todos os contratos de licença junto do Instituto do Investimento Estrangeiro. As fichas de registo desses contratos constituíram um elemento de informação extremamente valioso para identificar as empresas envolvidas e as características básicas dos contratos, permitindo assim uma definição razoavelmente segura da população a inquirir.

---

23 Infelizmente, muitos dos autores que estudaram as determinantes do resultado da transferência internacional de tecnologia não procederam a esta distinção, que nos parece essencial.

24 Cfr, para uma perspectiva semelhante, Bell e Scott-Kemmis (1984).

Do processo de identificação e selecção desenvolvido resultou um conjunto de 345 empresas portuguesas que era suposto, de acordo com as informações disponíveis, terem celebrado contratos de licença com empresas independentes, no período acima referido. Foi este o universo considerado para efeitos do inquérito.

#### 21.3.2.2 *O Instrumento de Inquirição: Processo de Elaboração*

Tendo em conta os objectivos do presente trabalho e a literatura sobre *surveys* (Dillman, 1978 e 1983; Miller, 1991; Yu e Cooper, 1983; Heberlein e Baumgartner, 1978; Jobber e Saunders, 1988)<sup>25</sup>, definiu-se um conjunto de princípios que presidiu à elaboração dos questionários. Tais princípios podem sintetizar-se em torno de quatro eixos:

(i) *Clareza*, procurando formular as questões de forma clara, facilmente compreensível e interpretável de modo idêntico por todos os inquiridos (Dillman, 1978; Miller, 1991; e Moreira, 1994);

(ii) *Questões fechadas e pré-codificadas*, com o objectivo de elevar o nível de resposta e de facilitar a comparabilidade e a análise dos resultados (Moreira, 1994; Dillman, 1978; Edwards e Thomas, 1993, Bryman e Bell, 2007);

(iii) *Introdução de factores de abordagem longitudinal*, procurando identificar os atributos dos parceiros, bem como os seus comportamentos e os problemas defrontados ao longo das várias fases de relação contratual, de modo a abarcar os elementos mais relevantes do licenciamento como processo; nesta lógica, e considerando as quatro categorias de informação referidas por Moreira (1994), a nossa atenção incidiu mais sobre atributos e comportamentos do que atitudes e crenças; e

(iv) *Emparelhamento de contratos*, visando sempre que possível confrontar, para cada empresa, um contrato bem-sucedido e outro considerado como inêxito; esta abordagem foi-nos sugerida pelo programa SAPPHO, onde se comparavam pares de novos produtos conjugando um sucesso e um insucesso (Freeman *et alii*, 1972).

Definidos os princípios acima indicados e os objectivos da investigação, procedemos a uma análise exaustiva da literatura não apenas sobre licenciamento e ‘transferência’ de tecnologia, mas também sobre o resultado do lançamento de novos produtos e de acordos de cooperação— nomeadamente *joint ventures*. O objectivo era definir a estrutura básica do instrumento de inquirição. Recorremos igualmente à análise dos instrumentos utilizados por

---

25 Esta foi a principal bibliografia utilizada no processo de concepção do instrumento de inquirição. Na elaboração desta secção tivemos, no entanto, em conta bibliografia mais recente para mostrar em que medida as opções tomadas são consistentes com o conhecimento actualmente existente sobre o tema, designadamente Helgeson, Voss e Terpening (2002) Baruch (1999), Faria e Dickinson (1996), Jobber, Mirza e Wee (1991), Jobber, Saunders e Mitchell (2004) e Diamantopoulos e Schlegelmilch (1996).



outros investigadores para obter informação nesta área: entre outros, o inquérito OCDE/LES cujos resultados foram estudados por Vickery (1988), e os elaborados por Bidault (1986), Kazis e Perrakis (1986), Killing (1975) e Bell e Scott-Kemmis (1984). Foram ainda compulsados outros questionários, relativos tanto à ‘transferência’ de tecnologia como a outros domínios, merecendo referência os concebidos no âmbito dos projectos do CISEP sobre valores, atitudes e comportamentos dos empresários e gestores (Silva *et alli*, 1989) e sobre a inovação na indústria portuguesa (CISEP/GEPIE, 1992).

Com esta informação redigimos uma primeira versão do questionário, discutida com especialistas portugueses e estrangeiros<sup>26</sup>. Uma segunda versão, mais reduzida e incorporando os comentários entretanto obtidos, foi sujeita a pré-teste junto de quatro empresas portuguesas com bastante experiência na realização de contratos de licença, cujos gestores se disponibilizaram para cooperar. Os objectivos principais do pré-teste eram os seguintes (Moreira, 1994; Edwards e Thomas, 1993): (i) obter comentários sobre o instrumento utilizado, designadamente sobre a redacção das questões e as medidas utilizadas; (ii) avaliar da ‘abertura’ das empresas para fornecer informação sobre contratos com resultados contrastantes; (iii) expurgar as questões consideradas não relevantes; e (iv) avaliar do tempo e dificuldade de preenchimento do inquérito. O texto do questionário foi entregue previamente aos executivos contactados, sendo-lhes solicitado o respectivo preenchimento. As respostas obtidas foram depois objecto de troca de impressões, tendo sido sugeridas alterações de redacção e a reformulação ou eliminação de certas questões. As sugestões obtidas foram extremamente úteis para afinar o texto definitivo do questionário, permitindo reduzir o número de perguntas, tornar outras mais claras e formular ainda outras de modo fechado<sup>27</sup>.

#### *21.3.2.3 O Instrumento de Inquirição: Estrutura e Principais Tópicos*

A versão final do instrumento de inquirição foi elaborada tendo em conta os princípios anteriormente definidos, as orientações da literatura existente na altura (Miller, 1991; Dillman, 1978 e 1983) e os resultados de pré-teste efectuado. Em consonância com Dillman (1978), procurou-se tornar o questionário atractivo, conferindo-lhe o formato de pequena brochura, com uma capa, onde se apresentavam as instruções, e dois documentos separados, relativos à informação específica sobre os contratos. Também, de acordo com as sugestões de Dillman (1978), não se colocavam questões na página de capa.

---

26 Devem relevar-se aqui os comentários de Börje Svenson, Graham Vickery e R.M. Bell.

27 Este foi também um processo de aprendizagem. Hoje, muitos anos depois, teríamos elaborado diversas questões de forma muito diferente do que fizemos em 1989.

A opção por um questionário relativamente longo (44 questões por contrato, em seis páginas) foi deliberada. Tendo em conta Dillman (1978 e 1983), Heberlein e Baumgartner (1981) e Yu e Cooper (1983), por um lado, e o cuidado posto na administração do inquérito, por outro<sup>28</sup>, tínhamos a expectativa de que a extensão do questionário não iria implicar uma redução sensível na taxa de resposta, como aliás se veio a confirmar.

O questionário foi organizado em três partes (ver Anexo I):

Parte A: Informação Geral sobre a Empresa – Elementos caracterizadores da empresa no ano anterior à data de resposta, compreendendo nomeadamente: estrutura do capital, áreas de actividade, emprego, volume de negócio, intensidade exportadora e actividades científicas e tecnológicas desenvolvidas. Foram incluídas também questões sobre a antiguidade da empresa e a sua capacidade de inovação (exemplos de inovações introduzidas nos últimos cinco anos).

Parte B: Experiência no Domínio dos Contratos de Licença – Informações relativas ao número de contratos de licença celebrados, quer como licenciada quer como licenciadora, e à avaliação da respectiva experiência. Inclui também questões sobre o papel do Estado e das organizações empresariais na dinamização do negócio de licença e sobre as perspectivas de evolução do recurso ao licenciamento face ao Mercado Único Europeu. Esta área do questionário era a que apresentava um maior peso relativo de questões abertas.

Parte C: Contratos de Licença – Esta parte correspondia ao núcleo do instrumento de inquirição. Solicitava-se o preenchimento do questionário sobre dois contratos, se possível com resultados contrastantes, celebrados no período 1978-1985<sup>29</sup>. A maioria das questões era fechada, abrindo-se, em alguns casos, espaço para a referência a ‘outras’ alternativas, como sugerem diversos autores (cfr. nomeadamente Edwards e Thomas, 1993). Procurou-se seguir uma estrutura lógica para o respondente (Miller, 1991), identificando tópicos que agrupavam diversas perguntas. Teve-se a preocupação de introduzir perguntas que permitissem, tanto quanto possível, informar sobre a dimensão processual do licenciamento. As 54 questões relativas a cada contrato articulavam-se em torno de oito grandes temas: (1) elementos gerais sobre o contrato (ano de assinatura, licenciador, produtos licenciados); (2) selecção e negociação (preparação do contrato, motivações da aquisição de tecnologia, iniciativa dos

---

28 Ver o ponto seguinte.

29 Obviamente, se a empresa apenas tivesse estabelecido um contrato pedia-se que respondesse relativamente a esse único caso.

contactos, negociação do contrato); (3) informação sobre o licenciador<sup>30</sup> (razões da escolha do licenciador, relacionamento anterior, motivações e experiência do licenciador); (4) caracterização da tecnologia e dos produtos objecto do contrato (elementos envolvidos, familiaridade do licenciado com a tecnologia e o mercado dos produtos licenciados, posição no ciclo de vida); (5) aspectos específicos do contrato (cláusulas contratuais, pagamentos, duração, eventual renovação); (6) implementação do contrato (relacionamento entre os parceiros, melhoramentos introduzidos na tecnologia, problemas e dificuldades surgidos, influência do contrato na estratégia do licenciado); (7) caracterização da empresa licenciada à data de celebração do contrato (emprego, vendas, exportação, esforço em I&D, número de contratos de licença já realizados); e (8) avaliação do resultado do contrato, incluindo uma perspectiva global e avaliações uni-dimensionais (aplicação da tecnologia, volume de vendas, quota de mercado, rendabilidade e contribuição para o reforço das capacidades tecnológica, comercial e de gestão do licenciado).

#### 21.3.2.4 Administração do Inquérito

A literatura consultada ao tempo da preparação do inquérito referia três formas básicas de administração de inquéritos análogos ao que nós elaborámos: entrevista pessoal, postal e telefónica (Miller, 1991)<sup>31</sup>. Esta última foi, logo numa primeira abordagem, afastada. Com efeito, apesar de a literatura norte americana (Miller, 1991; Dillman, 1978) apontar diversas vantagens aos inquéritos por telefone (nomeadamente a maior facilidade e o menor tempo necessário para obter a informação) e de este método ter sido utilizado em outro estudo sobre o resultado dos contratos (Allen *et alii*, 1990), entendemos que ele não seria adequado à realidade portuguesa. De facto, experiências anteriores sugeriram uma reduzida disponibilidade dos empresários portugueses para fornecer respostas pelo telefone. Além disso, o inquérito telefónico tinha dois problemas adicionais: o custo, tendo em conta o orçamento disponível; e o tempo, pois o investigador deveria realizar todas as entrevistas.

A possibilidade de proceder a um inquérito pessoal ao universo de 345 empresas identificadas foi também afastada, devido também ao custo elevado e ao tempo que exigiria, substancialmente superiores aos da inquirição telefónica. As vantagens oferecidas por este método – nomeadamente nos planos da qualidade da informação, da possibilidade de obter

---

30 Ao contrário do que sucede em grande parte dos inquéritos sobre cooperação entre empresas, optámos por solicitar informação explícita sobre o licenciador, com dois objectivos: confirmar as informações obtidas junto das fontes documentais de que dispunhamos; e conseguir uma base de informação para posteriores entrevistas a um grupo seleccionado de licenciadores.

31 Refira-se que nesse tempo a utilização da Internet era ainda extremamente limitada.

taxas de resposta mais elevadas e do aprofundamento dos processos de inter-acção (Miller, 1991; Geringer, 1988; Yu e Cooper, 1983, Bryman e Bell, 2007) – não eram suficientes para compensar os problemas suscitados em termos de custos e de tempo. Acresce que era nossa intenção proceder à realização de entrevistas pessoais semi-estruturadas aos gestores de algumas empresas (licenciadas, mas também licenciadoras), numa fase posterior.

Face aos elementos expostos optou-se pelo recurso ao inquérito postal. Estamos conscientes de que este modo de administração conduz a taxas de resposta mais baixas: na área da cooperação internacional, Geringer (1988) refere que taxas abaixo de 30% são bastante comuns e Parkhe (1993a) sugere que os níveis de resposta se situam frequentemente entre 15 e 24%. Este facto pode conduzir a enviesamentos condicionadores da validade externa dos questionários. Contudo, Miller (1991) argumenta que, nos planos operacional e da validade interna, os inquéritos postais apresentam diversos atractivos, designadamente os seguintes: menores custos de administração; cobertura de pessoas e empresas, difíceis de identificar e entrevistar; respostas mais reflectidas e possibilidade de verificar a informação, o que é importante no caso de respostas relativas a factos passados; maior uniformidade no modo de formulação das questões; sentimento de maior privacidade por parte do respondente; e ultrapassagem dos efeitos de enviesamento introduzidos pelo entrevistador<sup>32</sup>.

Seleccionadas as 345 empresas a inquirir, tornava-se necessário obter os respectivos endereços postais. Apesar dos esforços efectuados e da colaboração de diversas entidades públicas e privadas<sup>33</sup>, apenas foi possível contactar de facto 312 empresas. Não se conseguiu descobrir à partida o paradeiro de 13 firmas e em outros 20 casos as cartas foram devolvidas pelos serviços postais, por as empresas não se encontrarem na morada indicada. Informações complementares recolhidas levam-nos a admitir que vários destes casos correspondem a empresas que não chegaram a iniciar a actividade ou que faliram entretanto.

A análise da literatura sobre inquéritos (nomeadamente Miller, 1991; Dillman, 1978; Yu e Cooper, 1983; Heberlein e Baumgartner, 1978; Jobber e Saunders, 1988; e Dawson e Dickinson, 1988), bem como a nossa própria experiência e a de colegas do ISEG e do ISCTE<sup>34</sup>, conduziram-nos a ter diversos cuidados no lançamento e acompanhamento do

---

32 Cfr., no mesmo sentido, Faria e Dickinson (1996).

33 Nomeadamente Associação Industrial Portuguesa, Associações dos Industriais Metalúrgicos e Metalomécnicos do Norte e do Sul, Comissão de Coordenação da Região Norte, Direcção Geral da Indústria e IAPMEI.

34 Agradecem-se as sugestões fornecidas nomeadamente por Fernando Ribeiro Mendes e Rui Pena Pires.

inquérito, de modo a elevar o nível de resposta. Assim, no envio do questionário para as empresas adoptaram-se os seguintes procedimentos:

(i) Apoio de um patrocinador - Segundo Miller (1991), este procedimento pode elevar a taxa de resposta na ordem dos 17%. Também Faria e Dickinson (1996) e Diamantopoulos e Schlegelmilch (1996) constataram que a existência de um promotor contribui para melhorar o nível de resposta. Na inquirição por nós efectuada, o questionário ia acompanhado de uma carta do Ministro da Indústria e Energia (ao tempo, o Eng<sup>o</sup> Luís Mira Amaral), o qual prestou uma preciosa colaboração para o êxito do projecto;

(ii) Carta introdutória – O envio do questionário foi capeado por uma carta introdutória, como sugerido por Dillman (1978 e 1983), na qual se apresentavam os objectivos do projecto, se referiam as entidades apoiantes e se sublinhava a importância da resposta da empresa;

(iii) Personalização - Procurou-se personalizar a carta introdutória, com dois objectivos: elevar a taxa de resposta (Yu e Cooper, 1983, Dillman, 1978)<sup>35</sup>; e garantir que o respondente fosse a pessoa mais indicada. A carta era dirigida, sempre que possível em termos pessoais, ao executivo que tinha assinado o contrato;

(iv) Garantia de Confidencialidade - Para além da referência no próprio questionário, a carta introdutória sublinhava expressamente a garantia da confidencialidade das informações prestadas e de informação sobre os resultados obtidos; e

(v) Envelope-resposta - Cada questionário foi acompanhado de um envelope-resposta, já selado e endereçado, para devolução do questionário preenchido. Não obstante os resultados reportados por Yu e Cooper (1983), este procedimento é consentâneo com as indicações de Dillman (1978), Bryman e Bell (2007), Dawson e Dickinson (1988), Diamantopoulos e Schlegelmilch (1996) e Greer, Chuchinprakam e Seshadri (2000). Em certa medida o envelope de resposta pode ser encarado como tendo um papel análogo ao de um incentivo não monetário<sup>36</sup>.

---

35 A literatura posterior não é inteiramente conclusiva relativamente à influência da personalização sobre o nível de resposta. Assim, Helgeson, Voss e Terpening (2002) e McCoy e Hargie (2007) constataram que o efeito não é significativo. Todavia, Diamantopoulos e Schlegelmilch (1996) e Larson e Chow (2003) confirmaram as posições de Dillman (1978) e de Yu e Cooper (1983).

36 Ao contrário do que sugere a maioria da literatura, especialmente norte-americana, não recorremos a incentivos monetários para estimular a resposta. Fizemo-lo por duas razões: restrições financeiras; e sobretudo o risco de interpretação errada do incentivo no contexto português. Aliás, as constatações de Diamantopoulos e Schlegelmilch (1996) relativamente a executivos inquiridos no Reino Unido vieram confirmar *a posteriori* as nossas reservas quanto à eficácia dos incentivos monetários para estimular a taxa de resposta.

Compulsando a literatura, verifica-se uma acentuada consonância no reconhecimento da importância do acompanhamento (*follow-up*) como acção decisiva para assegurar níveis mais elevados de resposta, tanto nos trabalhos considerados à data da realização do inquérito (Miller, 1991; Yu e Cooper, 1983; Heberlein e Baumgartner, 1978; e Jobber e Saunders, 1988), como posteriores (Diamantopoulos e Schlegelmilch, 1996; Claycomb, Porter e Martin, 2000; Newby, Watson e Woodliff, 2003)<sup>37</sup>. Estabelecemos, por isso, um procedimento de acompanhamento do inquérito, com o objectivo de suscitar a adesão das empresas ainda não respondentes. Este envolveu duas acções: (i) Envio de primeira carta-recordatória, cerca de cinco semanas após o envio inicial do questionário, dirigida a todas as empresas não respondentes, estabelecendo um novo prazo limite para a resposta; e (ii) Contacto telefónico com 150 empresas não respondentes para as quais foi possível obter o endereço telefónico, com vista a obter mais respostas. Note-se que o procedimento adoptado não seguiu as regras definidas por Dillman (1978). A nossa opção foi determinada por razões de custo e de conhecimento dos comportamentos dos empresários portugueses. Aliás, os trabalhos de Newby, Watson e Woodliff (2003), Claycomb, Porter e Martin (2000) e Diamantopoulos e Schlegelmilch (1996) vieram *a posteriori* suportar, respectivamente, a utilização de uma única recordatória postal, a alteração do momento de envio da recordatória e a utilização complementar de contactos telefónicos.

Ainda integradas no processo de acompanhamento foram efectuadas duas outras tarefas: envio de uma carta de agradecimento a todas as empresas respondentes; e contacto telefónico com os respondentes cujos questionários suscitavam dúvidas, continham incoerências ou deixavam questões por responder. Esta confirmação/verificação das respostas permitiu melhorar sensivelmente a qualidade da informação obtida.

#### 21.3.2.5 Taxa de resposta

No quadro da operação de inquirição verificou-se que algumas das 345 empresas não puderam ser contactadas, como se refriu acima. Além disso, algumas respostas vieram indicar casos que não deveriam ser consideradas por variados motivos: os contratos não chegaram a ser implementados; os contratos celebrados no período em causa correspondiam à renovação de contratos anteriores, sobre os quais se tornava impossível responder, dado o tempo entretanto decorrido; a empresa declarava não ter realizado nenhum contrato de licença (por vezes, os supostos contratos de licença respeitavam de facto a acordos de representação comercial ou de venda de desenhos); ou a empresa não correspondia aos critérios definidos

---

37 Existem, no entanto, excepções (Murphy e Daley, 2002; Greer, Chuchinprakam e Seshadri, 2000).

para ser considerada como empresa portuguesa. Os dois últimos casos referidos não satisfaziam as condições básicas para a inclusão das empresas na população a inquirir. Foram, por isso, excluídos do nosso universo. Consequentemente procedeu-se à construção de um universo ‘corrigido’ de 322 empresas, de onde não constavam as empresas que se encontravam nessas duas situações.

Obtiveram-se 89 respostas úteis às partes A e B do inquérito (informações de carácter genérico sobre a empresa e sobre a sua experiência de licenciamento), o que corresponde a uma taxa de 28% relativamente ao universo ‘corrigido’. Destas 89 empresas, 84 responderam ao conjunto do questionário (isto é, incluindo informação sobre contratos de licença concretos), traduzindo uma taxa de resposta de 26%.

As respostas válidas para efeitos de tratamento estatístico respeitam a 104 contratos. Todavia, ao contrário do que pretendíamos, uma parte significativa das empresas que forneceram informações sobre mais de um contrato não apresentou contratos com resultados contrastantes, o que condicionou as possibilidades de aplicação de análise discriminante fixando as características de cada licenciado. Este facto, se por vezes significa ausência de situações consideradas negativas com o licenciamento (92% das empresas avaliaram a sua experiência de licenciamento como positiva ou muito positiva), pode reflectir também um enviesamento da resposta, fugindo aos casos de insucesso (Macdonald e Hellgren, 2004).

Como se referiu, o nível de respostas completas ao questionário atingiu 26%. Em nossa opinião trata-se de uma taxa aceitável, podendo mesmo considerar-se boa se tivermos em conta a extensão do inquérito e a circunstância de ter incidido sobre contratos celebrados já há alguns anos (e que, portanto, poderiam não estar muito ‘vivos’ na memória dos respondentes). Na verdade, taxas de resposta da ordem dos 20-30% são comuns nos inquéritos a empresas (Paxson, Dillman e Tarnai, 1995). De acordo com Baruch (1999), tais taxas tendem a ser inferiores quando os inquiridos são gestores de topo e em *surveys* sobre negócio internacional<sup>38</sup>. Pareceu-nos, assim, adequado comparar a taxa por nós obtida com as observadas em outros estudos recorrendo a inquéritos postais relativos ao relacionamento entre empresas de diferentes países (alianças estratégicas, joint ventures, contratos de licença e outras relações contratuais internacionais), entre 1981 e 2009. Considerámos 73 artigos, cujas taxas de resposta mínima e máxima eram, respectivamente, 3.5% e 59%; situando-se a

---

38 Assim, a média das taxas de resposta nos artigos publicados na principal revista académica sobre negócios internacionais, o *Journal of International Business Studies*, era a mais baixa das cinco revistas consideradas por Baruch (1999), quedando-se em cerca de 32%.

média global em 30.7%. Restringindo a análise aos 15 estudos incidindo sobre contratos de licença, a média atingia 33.4%, sendo o desvio padrão de 12.94. Seguindo a recomendação de Baruch (1999), segundo a qual a nível de resposta aceitável deverá corresponder à média +/- um desvio padrão, a taxa de resposta do nosso trabalho (26%) está claramente dentro da norma, bem acima do nível mínimo para os contratos de licença, estimado em 20.46 %.

Relativamente à análise da não resposta foram efectuados dois tipos de testes. Em primeiro lugar, em linha com Armstrong e Overton (1977), procedeu-se a uma comparação entre as características das respostas recebidas nas primeiras e nas últimas quatro semanas da operação de inquirição. Não se verificaram diferenças significativas (ao nível de 10%) entre as respostas ‘rápidas’ e as tardias para as principais variáveis independentes consideradas na análise estatística. O segundo teste respeitou à comparação entre as características das empresas respondentes e do universo no que respeita a actividade principal, intensidade tecnológica, modo de fabrico e tipo de indústria. Também aqui não se registaram diferenças significativas (ao nível de 5%)<sup>39</sup>. Parece, assim, não existirem razões para assumir que este trabalho possa sofrer de enviesamentos significativos decorrentes da não resposta.

Em conclusão, tendo em conta a literatura sobre relacionamentos inter-empresariais internacionais e mais especificamente sobre contratos de licença recorrendo a *surveys* a empresas, constata-se que o nível de resposta obtido (26%) se equipara aos registados em trabalhos desenvolvidos por investigadores estrangeiros sobre temas similares e que recorreram ao mesmo método de administração do inquérito.

### ***21.3.3 Fidedignidade e Validade***

Na literatura sobre metodologia de investigação, a fidedignidade é normalmente definida como “a concorrência das observações efectuadas por observadores diferentes sobre os mesmos sujeitos” (Grawitz, 1974:354), enquanto a validade corresponde à capacidade de medir com exactidão o fenómeno analisado (Grawitz, 1974; Bohrnstedt, 1983; Moreira, 1994). Como escreveu Larimo (1993:210), “a fidedignidade refere-se à probabilidade de erros de medição esporádicos, e a validade refere-se à ocorrência de erros de medição sistemáticos”. É comum, além disso, distinguir entre diversos tipos de validade (Bohrnstedt,

---

39 Para um maior aprofundamento da comparação entre respondentes e não respondentes, cfr. abaixo a subsecção sobre fidelidade e validade dos resultados.



1983; Miller, 1991; Bryman e Bell, 2007). Miller (1991) destaca a validade interna e a externa, respeitando esta última à possibilidade de generalizar os resultados obtidos.

Vamos proceder, então, a uma breve análise da fidedignidade e da validade da informação obtida através do questionário postal<sup>40</sup>.

#### 21.3.3.1. Fidedignidade dos Resultados

Os problemas de fidedignidade dos resultados colocam-se na medida em que o instrumento básico de recolha de informação foi um questionário postal, endereçado apenas a um respondente em cada empresa, não tendo sido possível proceder à sua verificação através de entrevistas presenciais em todas as empresas ou à inquirição de múltiplos respondentes em cada empresa<sup>41</sup>.

Huber e Power (1985:172) apontam quatro razões que podem conduzir um respondente a fornecer informações incorrectas ou inexactas: (i) motivação para tal procedimento; (ii) limitações perceptuais e cognitivas que poderão traduzir-se em erros não voluntários; (iii) ausência de informação-chave sobre o fenómeno em questão, e (iv) inadequação do instrumento de inquirição. Pensamos que esta tipologia encerra em si os casos que mais frequentemente condicionam a fidelidade das respostas a inquirições efectuadas por agentes externos, pelo que tentaremos avaliar a incidência de cada uma sobre os resultados obtidos, ao mesmo tempo que referiremos brevemente as precauções tomadas para minorar a sua ocorrência. A motivação para prestar informações incorrectas não decorre tanto da ‘vontade de mentir’, mas sobretudo do desejo de mostrar um comportamento compatível com as normas sociais prevalecentes ou de não revelar informações consideradas sensíveis para a empresa (designadamente quando não existe conhecimento da forma como a informação vai ser utilizada). Para evitar este problema tivemos a preocupação de não incluir no inquérito qualquer solicitação de elementos de natureza financeira relativos a resultados ou às taxas de *royalties* acordadas.

Estamos em crer, contudo, que o nosso propósito de comparar sucessos e insucessos terá falhado, em parte devido ao facto de pôr em causa mecanismos de auto-estima das empresas e dos gestores. Na verdade, é sempre mais fácil (e mais gratificante) responder sobre êxitos que sobre fracassos (Leonard-Barton, 1990; MacDonald e Hellgren, 2004; Zalan

---

40 Como já referimos, os critérios de avaliação da validade e da fidedignidade são sensivelmente diferentes dos considerados na análise qualitativa (Andersen e Skaates, 2004), que serão objecto de análise em separado na secção seguinte, relativa à investigação qualitativa.

41 Esta hipótese estava, no nosso caso, extremamente condicionada, dado o reduzido número de pessoas que terão vivido ‘por dentro’ cada processo de licenciamento.

e Lewis, 2004). Estes são para digerir internamente, aprendendo (eventualmente) com os erros – não para partilhar com estranhos. Mesmo nas entrevistas pessoais este problema surgiu: numa das entrevistas efectuadas, quando interrogámos um empresário/gestor sobre um contrato que ele tinha considerado como insucesso, ele disse-nos que “*não gostaria de falar sobre esse assunto*”. Admitimos, por isso, que o número relativamente baixo de casos de insucesso relatados pelas empresas tenha a ver também com o desejo de mostrarem a sua face luminosa, escondendo o reverso da medalha<sup>42</sup>.

O segundo factor (limitações perceptuais e cognitivas) ter-se-á reflectido negativamente sobre a fidedignidade dos resultados obtidos em duas vertentes. A primeira respeita à solicitação de elementos sobre as motivações, atitudes e comportamentos do licenciador. É natural que o licenciado não disponha de um pleno conhecimento sobre o seu parceiro, pelo que serão de admitir inexactidões neste domínio. Não obstante esta reserva, pareceu-nos que seria conveniente dispor da percepção dos licenciados sobre os respectivos parceiros. As entrevistas efectuadas junto dos licenciadores permitiram, por outro lado, para um número razoável de casos, ‘afinar’ e eventualmente corrigir as informações prestadas pelos licenciados. A segunda tem a ver com o distanciamento temporal. Este é útil para ‘ganhar perspectiva’ na avaliação do resultado. Mas pode conduzir também a algum esquecimento, originando a erros e distorções por os factos já não estarem suficientemente ‘vivos’ na memória dos respondentes. Pensamos, todavia, que a nossa opção de limitar o âmbito do estudo aos contratos celebrados entre 1978 e 1985 (dando assim um distanciamento máximo de 12 anos face ao momento de resposta ao questionário postal) terá contribuído significativamente para atenuar as inexactidões associadas ao ‘esbatimento’ da memória – como, aliás, confirmámos no que respeita, por exemplo, às condições contratuais.

A falta de informação sobre o processo de licenciamento, devido ao facto de os respondentes não o terem vivido nas suas várias fases, é um risco inerente à administração de um questionário postal, em que o controlo sobre quem vai responder é mínimo. E é-o especialmente nos casos em que o distanciamento temporal é grande, sendo maior a probabilidade de alguns intervenientes-chave terem já abandonado a empresa. Admitimos, porém, que o efeito deste tenha sido mais no sentido da não resposta, pura e simples, que da inexactidão das respostas obtidas. Pudemos comprovar, aliás, que a maioria dos respondentes ao inquérito figurava já nos processos de registo dos contratos no IIE. Além disso, 80% dos executivos entrevistados afirmou ter participado na negociação dos contratos. Em alguns

---

42 Com esta observação não se pretende pôr em causa o facto de a avaliação global das empresas sobre o licenciamento ser claramente positiva.

casos em que os respondentes não conheciam plenamente todo o processo, facultaram-nos informação para contactarmos directamente outras pessoas (já fora da empresa), com vista a obter os elementos em falta. De um modo geral, o recurso à triangulação inquérito postal - entrevistas pessoais - fontes secundárias (texto e fichas-resumo dos contratos e questionários de informação complementar) permitiu elevar sensivelmente a fidedignidade da informação obtida, procedendo mesmo a algumas correcções. Permitiu também controlar melhor tal informação e confirmar, para as questões que puderam ser objecto de teste, uma qualidade relativamente elevada das respostas obtidas.

Quanto aos erros associados a procedimentos inadequados de recolha de informação, nomeadamente o facto de o instrumento usado afectar os resultados da medição (Podsakoff *et alii*, 2003), procurámos minimizar a probabilidade de ocorrência deste tipo de erros através do cuidado colocado na elaboração do questionário. Em particular, garantimos a anonimidade dos respondentes e a confidencialidade das respostas e sublinhámos que não havia respostas ‘correctas’ ou ‘incorrectas’<sup>43</sup>.

O processo de elaboração do questionário postal foi já detidamente descrito. Gostaríamos, no entanto, de apontar quatro aspectos tidos em conta naquele processo e que nos pareceram relevantes para assegurar níveis mais elevados de fidelidade das respostas: (1) Realização de pré-teste do inquérito, eliminando e/ou melhorando as questões consideradas mais confusas e/ou de interpretação difícil; (2) Clareza na formulação das questões, utilizando termos correntes e conhecidos pelos empresários e/ou gestores; (3) Instruções uniformes de aplicação e preenchimento do inquérito, apresentadas de forma clara e incluindo definições dos principais termos usados (seguiu-se a sugestão de Moreira, 1994); e (4) Organização das questões, colocando as questões sobre as variáveis dependentes a seguir às relativas às variáveis (potencialmente) explicativas, de modo a reduzir eventuais enviesamentos de resposta, na linha do proposto por Salancik e Pfeffer (1977) e Podsakoff *et alii* (2003).

Em síntese, pensamos que os cuidados tidos na elaboração do instrumento de inquirição em conjugação com o recurso à metodologia de triangulação com informação colhida em outras fontes, permitiu obter níveis elevados de fidedignidade dos elementos utilizados no teste de hipóteses. Reconhecemos, no entanto, que possam ter existido alguns enviesamentos, dos quais o mais relevante terá sido uma maior propensão para relatar casos de sucesso,

---

43 É certo que hoje já teríamos estruturado o instrumento de inquirição de outra forma, fundamentalmente por razões decorrentes do tratamento estatístico, reduzindo o peso das informações de tipo categórico. Esta observação não põe, porém, em causa a fidedignidade dos resultados.

devido ao efeito, muitas vezes sub-reptício, dos mecanismos de auto-estima dos gestores respondentes.

#### 21.3.3.2 *Validade dos resultados*

Bryman e Bell (2007) referem quatro tipos de validade: validade de medição, ecológica, interna e externa. Vamos proceder a um breve comentário relativamente a cada uma delas, concentrando a nossa atenção sobretudo nas dimensões interna e externa (Miller, 1991). A validade de medição ou validade dos construtos (Bohrstedt, 1983) respeita ao facto de estes corresponderem, ou não, aos conceitos que supostamente medem. As variáveis utilizadas foram definidas tendo por base uma experiência empírica de 12 anos na avaliação e análise de contratos de licença, por um lado, e tiveram em consideração, por outro, uma revisão profunda da literatura sobre licenciamento, ‘transferência’ de tecnologia e temas conexos. Assim, a generalidade dos construtos corresponde, de facto, aos conceitos que pretendíamos medir. Uma observação *a posteriori*, vários anos após a administração do inquérito, revela, no entanto, diversas insuficiências, tendo em conta o desenvolvimento do conhecimento entretanto verificado na operacionalização das variáveis. Por exemplo, não dispomos de um construto completamente adequado para a medição do grau de confiança entre os parceiros. Além disso, não recorremos a construtos multi-dimensionais, ao contrário do que hoje é prática comum. Todavia, como notam Bryman e Bell (2007: 162), a utilização de um único indicador para traduzir um conceito não é, por si mesma, incorrecta.

Em conclusão, se hoje voltássemos a conceber o instrumento de inquirição e os construtos usados, procederíamos de forma diferente. Aprendemos muito desde então e o grau de sofisticação das análises estatísticas nos trabalhos sobre negócios internacionais não tem nada a ver com o panorama de há 25 anos atrás. Porém, o instrumento de inquirição e os indicadores utilizados tinham uma coerência própria que não pode, em nossa opinião, ser posta em causa. Precisamente por esta razão, optámos por seguir a linha inicial de definição dos construtos, mesmo sabendo que hoje actuaríamos de forma diversa.

Também no que respeita à validade ecológica há comentários importantes a fazer, tendo em conta o tempo decorrido entre a data da administração do inquérito e o momento em que escrevemos esta dissertação, bem como as mudanças económicas entretanto verificadas. Tomando como referência a definição de validade ecológica de Cicourel (1982: 15), importa reconhecer que os instrumentos utilizados pretendiam captar efectivamente as condições de actuação, opiniões, valores, atitudes e base de conhecimento dos actores estudados. Tanto o questionário postal como as entrevistas foram efectuados no ambiente dos gestores respondentes. A triangulação foi também de molde a aprofundar a capacidade de captar as

condições concretas vividas. Admitimos, todavia, não o ter conseguido plenamente por duas razões principais. A primeira foi a alteração substancial das condições da actividade económica em Portugal resultante da entrada na então Comunidade Económica Europeia (CEE), que conduziu a uma significativa alteração das lógicas de licenciamento<sup>44</sup>. A segunda respeita ao tempo decorrido entre a inquirição e a presente análise. Embora o inquérito tenha sido administrado já após a adesão e a triangulação efectuada tenha tido também a preocupação de melhorar a validade ecológica, não se pode escamotear o facto de as mudanças verificadas terem condicionado o modo como os inquiridos responderam a determinadas questões e a aplicabilidade prática de alguns resultados da investigação. Sem embargo disso, muitos outros resultados, designadamente os relativos aos determinantes do sucesso do licenciamento, permanecem válidos, continuando aplicáveis em termos práticos, como discutiremos no Capítulo 32.

A validade interna dos resultados está sobretudo associada à qualidade dos indicadores utilizados e ao relacionamento causal entre variáveis independentes e dependentes (Miller, 1991; Bryman e Bell, 2007; Larimo, 1983). Ao contrário do que sucede em outros domínios, têm sido raros os estudos empíricos especificamente dirigidos à identificação dos factores determinantes do resultado dos contratos de licença. Além disso, procurámos constituir o nosso próprio modelo de análise, assente na nossa experiência prática e integrando alguns aspectos pouco referidos na literatura. Estas circunstâncias limitaram as possibilidades de recurso amplo a indicadores já testados por outros investigadores, com consequências tanto no plano da validade dos construtos como no da validade interna propriamente dita.

Os potenciais efeitos negativos dos pontos referidos foram, porém, substancialmente atenuados por vários procedimentos usados, já apontados atrás. O primeiro foi a realização de um pré-teste do inquérito, procurando sintonizar os indicadores com os conceitos e fenómenos que se pretendia medir e auscultar a interpretação dos respondentes. O segundo foi uma revisão cuidadosa da literatura existente, não apenas no campo do licenciamento e da ‘transferência’ de tecnologia, mas também em áreas relacionadas (cooperação entre empresas, *joint ventures* e lançamento de novos produtos), de modo a identificar indicadores seguros e susceptíveis de serem transpostos para o nosso tema base – o resultado do licenciamento. Também os contactos estabelecidos com vários colegas nacionais e estrangeiros com experiência na matéria permitiram afinar melhor os indicadores utilizados.

---

44 De facto, como já tivemos oportunidade de referir no início deste trabalho, a lógica tradicional do licenciamento assentava numa segmentação geográfica dos mercados. O processo de integração europeia veio determinar uma alteração dessa lógica e mesmo um menor recurso ao *licensing in* pelas empresas portuguesas (Simões, 1992b).

Por fim, as variáveis independentes foram definidas de modo a ultrapassar os problemas de causalidade inversa. O resultado do licenciamento depende, como se mostrou na revisão da literatura, de um conjunto diverso de antecedentes. A circunstância de serem consideradas diferentes propostas teóricas explicativas vem reforçar a preocupação com a validade interna. Complementarmente, foi realizada uma análise de *clusters* que, embora não tenha permitido fornecer os contributos esperados para a análise, confirmou a direcção do relacionamento causal entre variáveis dependentes e independentes. Consequentemente, podemos sustentar com um muito elevado grau de segurança que a validade interna da investigação é satisfeita.

Como indicámos anteriormente, a validade externa (ou representatividade) tem a ver com a possibilidade de generalização dos resultados obtidos (Miller, 1991, Bryman e Bell, 2007). Não é nosso propósito argumentar que os resultados desta investigação poderão ser integralmente transpostos para contextos geográficos e temporais diferentes: como vimos, o estudo incide sobre um período muito específico, em que factores relacionados com a envolvente (designadamente a adesão de Portugal à então CEE) poderão ter influenciado sensivelmente o resultado dos processos de licenciamento. Pensamos, todavia, que a representatividade dos resultados, no sentido de averiguar se o grupo de empresas estudadas reflecte adequadamente o padrão do conjunto de 322 empresas portuguesas que procederam ao registo de contratos de licença junto do IIE, entre 1978 e 1985, foi objecto de uma avaliação cuidada, como reportamos de seguida<sup>45</sup>.

A taxa de resposta foi, como se referiu, de cerca de 26%. O eventual enviesamento devido à não resposta pode ser medido através da comparação entre as características das empresas respondentes ao inquérito (N=84) com as não respondentes<sup>46</sup> (N=238) (Parkhe, 1993a). Infelizmente, esse cotejo apenas pode ser efectuado relativamente ao perfil sectorial, não tendo sido possível fazê-lo nos planos do emprego, das vendas ou do esforço em I&D, uma vez que não se dispunha de elementos fiáveis para a totalidade da população. O primeiro teste respeitou à comparação dos dois grupos em função da actividade principal das empresas:

---

45 A análise da representatividade deve, em nossa opinião, ser efectuada em termos de empresas e não de contratos. Com efeito, o nosso propósito inicial era o de confrontar, para cada empresa, casos de sucesso e de insucesso, o que excluía à partida a pretensão de obter uma amostra não enviesada dos contratos de licença. Na verdade, o teste efectuado, comparando o nosso grupo de contratos com o conjunto dos contratos registados por empresas portuguesas em 1978-85 e não estudados, aponta para uma repartição sectorial significativamente diferente entre os dois grupos ( $\chi^2=8.25$ ; g.l.2; significativo a 5%). Este resultado deveu-se fundamentalmente à sub-representação dos contratos da indústria química, tendo em conta o elevado número de contratos por empresa nos sectores farmacêutico e da química ligeira.

46 Para efeitos destes testes considerámos como não respondentes todas as empresas que, satisfazendo consabidamente as condições de elegibilidade como membros da população a inquirir, não responderam ou cujas respostas não puderam ser utilizadas para os estudos econométricos efectuados sobre os factores de sucesso do licenciamento.

industrial ou não-industrial. O valor obtido para o qui-quadrado foi 1.34, não significativo a um nível de 5% (cfr. Quadro 21.1). Foram efectuados igualmente testes circunscritos às empresas industriais, em função da intensidade tecnológica, das características do modo de fabrico e do tipo de indústria. Como se referiu em 21.3.2.5 *supra*, a propósito das não respostas, todos eles conduziram a valores baixos do qui-quadrado, não atingindo nunca o nível de significância de 5%. Isto é, em nenhum dos casos estudados se detectou qualquer diferença significativa entre as empresas respondentes e as não respondentes. Poderemos afirmar, em síntese, que se confirma a validade externa do inquérito efectuado, no que respeita às características sectoriais das empresas: a amostra recolhida tem uma estrutura sectorial idêntica à do conjunto da população de empresas licenciadas.

<b>Critério</b>	$\chi^2$	g.l.	SIGNIF.
<i>Actividade Principal</i> (Industrial/Não Industrial)	1.34	1	N.S.
<i>Intensidade Tecnológica</i> (Alta/Média/Baixa)	0.71	2	N.S.
<i>Modo de Fabrico</i> (Processo/Formulação/Electromec/Textil/Outras)	4.39	4	N.S.
<i>Tipo de Indústria</i> (Tradicionalis/Química/Electromecânica)	0.48	2	N.S.

**Fonte:** Inquérito às Empresas e Fichas Resumo dos Contactos

### **Quadro 21.1:** Testes de Validade Externa do Grupo de Empresas Respondentes

## **21.4 ABORDAGEM QUALITATIVA**

Revista a metodologia seguida na investigação quantitativa, passamos agora à apresentação correspondente para a investigação qualitativa. Esta secção está organizada em quatro partes. A primeira respeita aos objectivos propostos. Na segunda explicita-se o quadro metodológico de referência. Na terceira apresenta-se o procedimento utilizado. A parte final, tal como na investigação quantitativa, incide sobre a análise da validade.

### **21.4.1 Objectivos**

A abordagem qualitativa teve como objectivo principal dar resposta às duas últimas questões de investigação enunciadas em 21.2.1 acima:

*Como e Porquê* evoluem os relacionamentos entre os parceiros ao longo do tempo, designadamente no âmbito do contrato?

*Como se efectua a aprendizagem do licenciado no quadro da relação contratual?*

Pensamos ter demonstrado anteriormente que a abordagem quantitativa, baseada no inquérito postal, não permite responder plenamente às questões colocadas relativamente aos processos de relacionamento entre os parceiros e de aprendizagem por parte do licenciado. Ela faculta uma visão ‘extensiva’ do licenciamento, a construção e teste de indicadores de desempenho e o confronto entre propostas teóricas rivais. Não possibilita, porém, uma compreensão aprofundada do ‘como’ e do ‘porquê’ da evolução do licenciamento. Para isso, recorreremos a uma abordagem qualitativa, assente em estudos de caso, introduzindo uma perspectiva processual, em nossa opinião fundamental para um estudo aprofundado do licenciamento.

O diálogo “verbal face-a-face” (Fontana e Frey, 2000: 645) com os actores envolvidos no processo de licenciamento permite obter informações mais ‘vivas’, específicas e detalhadas sobre as vicissitudes da relação contratual, designadamente sobre a sua génese e evolução, os episódios e problemas da colaboração e o seu efeito sobre o posicionamento competitivo e a base tecnológica e de conhecimentos do receptor. A realidade é captada “em voo” (Pettigrew, 1997), possibilitando melhor compreensão da dinâmica do licenciamento.

Para além de facultar uma resposta às questões indicadas, a abordagem qualitativa permitiu também, através da triangulação, confirmar e validar informações recolhidas no questionário postal. Como foi referido acima, a triangulação conduziu a melhorar a validade interna da informação obtida no questionário. Acresce que as entrevistas visaram também olhar a ‘outra face’ da díade, isto é, o licenciador. Embora este trabalho seja orientado para a avaliação do resultado dos contratos na óptica do licenciado, pareceu-nos que o conhecimento da lógica de actuação do licenciador seria indispensável, como, aliás, se sublinhou no quadro de análise formulado. O questionário incluiu algumas questões sobre o licenciador – mas aí o informador foi sempre o licenciado, o que por certo terá originado algum enviesamento. Este pode ser, em alguns casos, ‘corrigido’ pela audição dos próprios licenciadores. A natureza da relação de licença como inter-acção entre dois parceiros reclama, na medida do possível, a auscultação de ambos, à semelhança do que advogou Parkhe (1993a) no seu artigo sobre o desenvolvimento teórico do estudo das *joint ventures*.



#### 21.4.2 Referências Metodológicas

Existem várias propostas de tipificação das abordagens qualitativas de investigação (por exemplo, Denzin e Lincoln, 2000; Creswell, 2009). Este último aponta cinco tipos básicos de “estratégias” qualitativas: etnografia, estudos de casos, teoria fundamentada (*grounded theory*), investigação fenomenológica e investigação narrativa (Creswell, 2009:13). Tendo em conta as características das duas questões colocadas acima, entendemos que o estudo de casos constitui a estratégia mais adequada. Como sustenta Yin (2009), esse método de investigação é apropriado para a análise de processos organizacionais, especialmente quando as questões formuladas são ‘Como’ e ‘Porquê’. Além disso, o estudo de casos torna-se particularmente interessante em áreas de investigação ainda pouco exploradas (Eisenhardt, 1989), como é claramente o caso do licenciamento. Este método é também, na opinião de Ghauri (2004:111), “apropriado na investigação sobre negócios internacionais, em que a informação é recolhida em quadros trans-fronteiras e trans-culturais”.

Existem diferentes perspectivas sobre o estudo de casos. Stake (2000: 439) assimila-o ao “estudo do particular”. Para Yin (2009), corresponde ao exame de um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claras. Eisenhardt (1989) adopta uma perspectiva análoga, caracterizando o estudo de casos como uma estratégia de investigação focada na compreensão das dinâmicas presentes em cenários específicos. Para Piekkari, Welch e Paavilainen (2009: 569), estudo de caso é “uma estratégia de investigação que examina, através da utilização de uma variedade de fontes de informação, um fenómeno no seu contexto naturalístico, com o objectivo de ‘confrontar’ a teoria com o mundo empírico”<sup>47</sup>. Por seu turno, Leonard-Barton, 1990: 249) fornece uma definição ligeiramente diferente e menos exigente: “um estudo de caso é uma história de um fenómeno passado ou corrente, baseada em múltiplas fontes de investigação”. Foi precisamente esta que seguimos no presente trabalho. De facto, na literatura sobre gestão o estudo de casos tem sido interpretado de uma forma ampla, de modo a cobrir não apenas processos em curso, mas também fenómenos passados. Em termos genéricos pode afirmar-se que o estudo de casos corresponde à selecção e análise aprofundada de um pequeno conjunto de fenómenos, eventualmente até de um único (Mintzberg, 1979; Luthans e Davis, 1982; Ghauri, 2004; Yin 2009)<sup>48</sup>.

---

47 Ver, no mesmo sentido, Welch et alii (2011).

48 Veja-se também um conjunto de interessantes trabalhos, recentemente publicados, que, por isso, não foi possível incluir na nossa análise, nomeadamente Poulis, Poulis e Plakoyiannaki (2013) e Tsang (2013 e 2014).

A elaboração de estudos de casos assenta no recurso a origens diversas de evidência (Piekkari, Welch e Paavilainen, 2009). Yin (2009) refere seis fontes principais: documentação; registos de arquivo; entrevistas; observação directa; observação participante; e artefactos físicos. Para a nossa investigação as três primeiras fontes foram as mais relevantes, embora a observação directa tenha sido também utilizada. A entrevista, tanto a licenciadores como a licenciados, constituiu, no entanto, a principal origem de informação. Os elementos assim recolhidos foram triangulados com documentação sobre as empresas e os contratos, com registos de arquivo (designadamente do arquivo do IIE) e com os questionários postais.

A análise da informação tem duas dimensões (Huberman e Miles, 1994; Eisenhardt, 1989 e 1991; Yin, 2009): uma interna a cada caso (*within case*); e outra transversal, visando confrontar os casos estudados, de modo a identificar padrões ou temas comuns aos diferentes casos (*cross case*). A interpretação, replicação e comparação dos casos pode conduzir ao desenvolvimento de novas teorias (Eisenhardt, 1989; Welch *et alii*, 2011). Adoptando a perspectiva do realismo crítico, Easton (2010) considera que as questões devem ser formuladas no sentido de identificar as causas subjacentes á ocorrência de determinados acontecimentos relacionados com o fenómeno em estudo. Por seu turno, Doz (2011: 584) considera que “a nova teoria é moldada progressivamente, na mente do investigador, ao longo do tempo, numa inter-acção iterativa de ‘comparação constante’ e recursiva entre a informação rica e os *insights* conceptuais emergentes que podem ser relacionados com as teorias existentes e permitir também a criação de novas teorias”. Isso envolve, como referiu Weick (1999) “reflexividade disciplinada”, designadamente através de processos combinando dedução e indução (Pettigrew, 1997). Dubois e Gadde (2002: 555) designam tais processos por “abdução”, envolvendo combinações dinâmicas de inter-relacionamento entre o quadro de análise, as origens de informação e a análise propriamente dita. Os seus adeptos argumentam mesmo que o estudo de casos deverá, em domínios ainda insuficientemente explorados, constituir a base do desenvolvimento teórico. Nesta linha se integram, por exemplo, a chamada “teoria fundamentada” (“*grounded theory*”) de Glaser e Strauss (1967), o processo de construção teórica alicerçada no estudo de casos proposto por Eisenhardt (1989 e 1991), o programa de desenvolvimento da teoria das *joint ventures* sugerido por Parkhe (1993a) ou uma visão rica da construção do “mosaico” da empresa, para daí “articular” os conceitos teóricos (entrevista a Christopher Bartlett *in* Piekkari e Welch, 2011: 33 e 38). Em todo o caso, como sublinha Langley (2009: 419), esse processo é dificilmente programável na base de um conjunto de procedimentos formais, envolvendo um trabalho “criativo de construção de pontes entre os dados e a teoria”.

Pauwells e Matthyssens (2004: 125) propõem uma “arquitetura” de estudos de casos múltiplos, que fornece uma interessante base de referência. Para aqueles autores, o “edifício” do estudo de casos tem quatro “pilares” (amostragem teórica, triangulação, lógica de combinação de padrões [*pattern-matching*] e generalização analítica) e um “telhado” (validação por justaposição e iteração). Tal como Dubois e Gadde (2002) acentuam a importância dos processos de iteração e de combinação sistemática. Como argumenta Langley (1999), importa analisar os dados de modo a conferir-lhes sentido, em termos compreensíveis e potencialmente úteis para outros. Isso tem duas implicações: em primeiro lugar, podem existir diversos ‘sentidos’ ou interpretações teóricas; em segundo, o processo pode partir tanto dos dados como da teoria, sendo fundamental a iteração entre ambos (Langley, 1999).

Contudo, a utilização do estudo de casos suscita problemas e enferma de limitações de natureza quer metodológica quer pragmática. Weick (1989) aponta o carácter específico e por vezes a-histórico de muitos estudos de casos. Por outro lado, como escreveram Dubois e Gadde (2002: 557), “estudos focados em processos têm de chegar a um termo, enquanto os processos no mundo real continuam”, o que torna “as conclusões função do tempo no qual o estudo foi conduzido”. Este problema, sendo insolúvel, torna-se mais agudo quando, como no nosso caso, se pretende analisar desempenhos empresariais, dado o carácter transitório dos resultados (Rosenszweig, 2007)<sup>49</sup>. Embora haja procedimentos a seguir para assegurar níveis mais elevados de qualidade (Miles e Huberman, 1994; Yin, 2009), esta acaba por estar fortemente dependente da experiência, conhecimento e sensibilidade do investigador. A crítica mais frequente, feita sobretudo por positivistas, respeita à (im)possibilidade de generalização. Yin (2009) responde-lhe, argumentando que o objectivo num estudo de caso não é a generalização estatística, mas sim a generalização analítica. De facto, para compreender adequadamente um fenómeno importa estudá-lo aprofundadamente no seu contexto específico (Dubois e Gadde, 2002; Welch *et alii*, 2011). Nas palavras de Eisenhardt (1989: 547), “a interacção íntima com a evidência actual produz frequentemente teoria que reflecte de perto a realidade”. Os problemas de natureza pragmática respeitam fundamentalmente à dificuldade de identificação e acesso a organizações (e a pessoas) para a realização deste tipo de trabalho com a profundidade necessária (Van de Ven, 1987; Welch *et alii*, 2002, MacDonald e Hellgren, 2004). No caso do licenciamento tal dificuldade vem

---

49 No nosso estudo tivemos, aliás, um exemplo vívido de tal situação, traduzido até no modo de relacionamento com o investigador adoptado pela gestão de topo da empresa.

acrescida pela desejabilidade de acompanhar o processo numa dupla perspectiva (licenciado e licenciador), conforme tivemos possibilidade de comprovar na investigação realizada.

Em conclusão, defrontamo-nos com a questão de conhecer com maior profundidade os processos de licenciamento, especialmente no que respeita ao relacionamento entre os parceiros e à aquisição de competências tecnológicas (e comerciais) por parte do licenciado<sup>50</sup>. É possível identificar na literatura sobre o sucesso do licenciamento diversos trabalhos que recorrem exclusivamente ao estudo de casos (entre outros, Wiedersheim-Paul, 1982; Atamer, 1983; Ney, 1979; Girvan e Marcelle, 1990; e Lee, Lee e Bobe, 1993; Fletcher e Barrett, 2001; Wei, Malik e Shou, 2005), a par de outros onde ele é combinado com análises quantitativas (Svensson, 1984). Para responder às questões identificadas, pareceu-nos ser adequado recorrer ao estudo de casos. Este método permite introduzir “processos de carne e sangue” (Mintzberg, 1983:111) na análise do licenciamento e, portanto, compreender melhor o como e o porquê da evolução da relação de licença<sup>51</sup>.

Justificada a escolha do método do estudo de casos e considerando o contrato de licença como unidade de análise, passamos de seguida à apresentação do procedimento seguido.

### ***21.4.3 Procedimento***

O procedimento seguido no estudo de casos procurou ser consistente com as orientações fornecidas na literatura, designadamente os manuais de Miles e Huberman (1994) e de Yin (2009)<sup>52</sup>. Em consonância com Yin (2009) foi elaborado um protocolo do estudo de casos, organizado em sete secções: (1) Introdução; (2) Selecção dos casos; (3) Procedimento para a recolha de informação; (4) Questões a colocar; (5) Procedimento de cotejo de informações; (6) Análise dos casos, e (7) Orientações para os relatórios a elaborar<sup>53</sup>.

---

50 Recorde-se a importância do elemento temporal nas estratégias de desenvolvimento e modernização tecnológica das empresas.

51 Considerando a tipologia de teorias do processo de desenvolvimento e de mudança proposta por Van de Ven (1992) (ciclo de vida, teleológica, dialéctica e evolucionista), adoptamos neste trabalho uma perspectiva evolucionista.

52 No texto indicamos, por uma questão de actualização, as últimas versões dos livros dos autores referidos. Todavia, na prática, as versões efectivamente utilizadas para balizar o procedimento seguido foram as de 1984, em ambos os casos. As diferenças observadas entre estas e as actuais não são, todavia, significativas.

53 A parte empírica do nosso trabalho foi objecto de financiamento através do PEDIP, no quadro de um projecto elaborado pelo CISEP para a Associação Industrial Portuguesa (AIP). De acordo com os termos do apoio financeiro concedido deveria ser elaborada uma brochura com os principais resultados obtidos. Por razões de facilidade de linguagem, esta será doravante designada por ‘relatório ‘imediato’’, para a distinguir da análise de

Esta sub-secção tem como objectivo descrever, discutir e justificar o procedimento seguido no estudo de casos. Ela inclui três partes: selecção dos casos; obtenção de evidência empírica; e análise da evidência recolhida.

#### *21.4.3.1 Selecção dos casos*

A selecção dos casos constitui, de acordo com Stake (2000 e 2009) e Ghauri (2004), o tema mais importante na investigação qualitativa. Os casos devem revestir características adequadas para permitir uma generalização analítica (Yin, 2009). Todavia, existem restrições decorrentes do horizonte temporal, dos recursos financeiros disponíveis e do acesso aos actores relevantes (Ghauri, 2004). Estas dificuldades são acentuadas quando se pretende entrevistar gestores de topo (*élites*) em diversos países (Welch *et alii*, 2002; MacDonald e Lundgren, 2004; Marschan-Piekkari e Reis, 2004). Na nossa investigação defrontámo-nos com algumas dessas restrições, nomeadamente financeiras e de acesso.

Na selecção dos casos seguimos as orientações genéricas definidas por Yin (2009), considerando duas fases na selecção. Na primeira, considerámos como referência o conjunto de contratos sobre os quais obtivemos informação no questionário postal e relativamente aos quais as empresas respondentes (portuguesas) se disponibilizaram, em princípio, para nos receber. Em conformidade com o sugerido por aquele autor, procedemos a uma análise do questionário obtido e confrontámo-lo com informações provenientes de outras fontes. Na segunda fase definimos os critérios para seleccionar os candidatos a casos a estudar. Uma preocupação importante foi garantir o máximo de ‘convergência’, auscultando as opiniões de ambos os parceiros sobre um mesmo contrato, em linha com as ideias de Parkhe (1993a). Pretendia-se obter uma visão ‘integrada’ dos processos de licenciamento, de modo a observar e analisar as diferenças e semelhanças em termos de objectivos, estratégias, competências, comportamentos e lógicas de relacionamento.

Os critérios de selecção foram também orientados pelo propósito de assegurar variação (Miles e Huberman, 1994), em particular de modo a permitir o confronto entre casos de sucesso e de insucesso<sup>54</sup> (Leonard-Barton, 1990). Outros critérios utilizados respeitaram à dispersão geográfica dos fornecedores (atendendo, no entanto, à restrição financeira que apenas permitiu entrevistas na Europa, excluindo a Escandinávia) e à diversidade de indústrias, incluindo casos nas áreas da químico-farmacêutica e da indústria

---

maior fôlego que desenvolvemos para efeitos desta dissertação. Por exemplo, o *feed-back* dado às empresas participantes correspondeu ao relatório ‘imediate’.

54 No entanto, como já referimos, foi muito mais fácil aceder aos primeiros que aos segundos.

electrometalomecânica (embora se tenha optado deliberadamente por ter mais casos na segunda que na primeira, tendo em conta os objectivos pretendidos). Finalmente, considerou-se o interesse do caso no plano do relacionamento entre os parceiros. Consequentemente, o processo de selecção utilizado veio a contemplar os aspectos de variação, de intensidade e de estratificação sugeridos por Miles e Huberman (1994).

Infelizmente, porém, não foi possível obter acesso a todos os casos pretendidos. Em algumas situações as empresas, nomeadamente os licenciadores, declinaram participar no estudo; em outras não foi possível encontrar datas aceitáveis, tendo em conta a necessidade de efectuar diversas entrevistas numa mesma viagem ao estrangeiro. Consequentemente, foi possível estudar 16 casos, facultando uma visão ‘dupla’ dos processos de licenciamento e contribuindo para uma melhor compreensão dos objectivos e comportamentos dos parceiros<sup>55</sup>.

#### 21.4.3.2 *Obtenção de evidência empírica*

Como se referiu acima, foram utilizadas três fontes principais de informação: documentação; registos de arquivo; e entrevistas pessoais com executivos de empresas licenciadas e licenciadoras. A documentação recolhida respeitou a informações sobre as empresas eventualmente publicadas na imprensa (recorde-se que não estávamos ainda em tempos de *internet*) e a documentos fornecidos pelas empresas (brochuras promocionais sobre a empresa e/ou sobre produtos, materiais técnicos, informações internas, contratos-modelo...).

Os registos de arquivo foram já referidos, correspondendo todos a elementos obtidos nos arquivos do IIE: (1) Fichas de registo dos contratos, elaboradas pelos técnicos do IIE, contendo informações, à data de submissão do contrato para registo, relativas nomeadamente aos parceiros e às disposições contratuais (objecto do contrato, exclusividade, modos de remuneração, taxas de *royalties*, cláusulas restritivas do comportamento do licenciado...); (2) Questionários de informação complementar, preenchidos pelas empresas licenciadas para acompanhar os pedidos de registo de contratos submetidos ao IIE<sup>56</sup>, contendo informação sobre a empresa licenciada e sobre o contrato, nomeadamente as razões de celebração do contrato, o objecto do contrato, as expectativas de impacto em termos de emprego, de vendas e de exportações, o investimento subjacente ao contrato, os potenciais licenciadores

---

55 Para além destes casos ‘integrals’ foram realizadas também entrevistas a empresas licenciadas relativamente a alguns contratos que tinham sido seleccionados, mas para os quais não foi possível obter acesso aos parceiros estrangeiros. As entrevistas com executivos de empresas portuguesas respeitaram, no total, a 44 contratos. Em alguns casos, a informação recolhida permitiu verificar que não se justificava entrevistar também o licenciador.

56 Estes questionários foram descontinuados em 1980.

consultados e as razões de selecção do licenciador; e (3) Texto de vários contratos, embora não da totalidade dos contratos objecto de estudo.

As entrevistas pessoais com executivos foram a principal fonte utilizada para a elaboração dos estudos de caso. No total foram efectuadas 46 entrevistas pessoais, sendo 14 no estrangeiro com executivos das empresas licenciadoras e 32 em Portugal. Foram entrevistados 60 executivos (43 de empresas licenciadas e 17 de licenciadoras).

(a) Entrevistas em Portugal

O modelo seguido assentou em entrevistas semi-estruturadas, com base num guião previamente elaborado. Os guiões incluíam um conjunto de temas comuns a todas as entrevistas (génese da relação contratual, relacionamento com o licenciador, grau de absorção da tecnologia licenciada, aspectos mais relevantes da experiência de licenciamento e importância atribuída ao texto do contrato), mas também outros, contingentes em função da percepção de resultado do licenciamento, das características do(s) contrato(s) e de questões suscitadas pela resposta ao inquérito postal e pela análise de informação complementar.

A duração das entrevistas variou entre 40 minutos e três horas e meia, sendo em média de 90 minutos. A grande maioria dos gestores entrevistados (cerca de 80%) tinha estado envolvida nas fases de negociação e execução do contrato, o que constitui um factor relevante para assegurar uma maior qualidade e validade das respostas obtidas. De um modo geral as entrevistas decorreram num clima cordial e cooperativo, indispensável a um efectivo aprofundamento do conhecimento sobre o processo de licenciamento. A todos os executivos entrevistados foi enviado posteriormente um relatório de análise dos resultados.

(b) Entrevistas no Estrangeiro

A realização de entrevistas no estrangeiro defrontou-se, como é natural, com maiores dificuldades. O nosso objectivo, à partida, era entrevistar gestores de ambos os parceiros (licenciado e licenciador), de forma completamente independente, não informando nenhum deles sobre a possível entrevista ao parceiro. Procurava-se, assim, evitar eventuais procedimentos de harmonização das respostas. Todavia, na prática, tal independência acabou por sofrer diversas limitações: em alguns casos, o licenciador fez depender a realização da entrevista do acordo do licenciado; num par de outros, o facto de sabermos que o relacionamento estava a atravessar uma fase melindrosa levou-nos a abordar francamente o parceiro português quanto aos eventuais inconvenientes de entrevistar o licenciador.

O processo de abordagem dos licenciadores comportou, regra geral, as seguintes fases: obtenção dos respectivos endereços, através de diversas fontes<sup>57</sup>; contacto telefónico para marcação de entrevistas com os gestores ligados à negociação, execução e desenvolvimento do contrato em causa; confirmação da data de entrevista através de carta ou de telecópia; realização da entrevista; e carta de agradecimento, enviada posteriormente aos executivos entrevistados. Foram contactadas telefonicamente 27 empresas, das quais 16 acederam à nossa solicitação de uma entrevista presencial. Em nove casos houve pouca abertura, embora raramente tenha havido um ‘não’ absoluto. Os argumentos usados para recusar (polidamente) a entrevista foram os seguintes: os executivos envolvidos na negociação e execução do contrato já não estavam na empresa; esta tinha sido adquirida por outras entidades, deixando de ter uma estratégia autónoma; e dificuldade de conciliação de datas para realizar a entrevista. Relativamente a dois contratos, onde a relação contratual foi pouco intensa, reduzindo-se à negociação e à transferência inicial da tecnologia, sem qualquer desenvolvimento posterior, as entrevistas foram efectuadas pelo telefone, prolongando-se por 20 a 30 minutos.<sup>58</sup>

Consequentemente, acabaram por ser efectuadas 14 entrevistas presenciais com executivos de licenciadores domiciliados em 7 países europeus (Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Holanda, Luxemburgo e Suíça). As entrevistas decorreram de forma muito cordial, tendo uma duração média de uma hora e 45 minutos, com um máximo de quatro e um mínimo de uma hora. Em vários casos a informação obtida ultrapassou largamente as expectativas.

As entrevistas foram de tipo semi-estruturado, com base num guião genérico, mas adaptado em função das características de cada caso concreto, como se referiu acima acerca dos licenciados. Procedeu-se à triangulação de informação com a(s) entrevista(s) anteriormente efectuada(s) ao parceiro. Entre os tópicos considerados incluíam-se os seguintes: elementos de base sobre a empresa e sobre a sua actividade em Portugal; processo de contacto como o licenciado e a negociação do contrato; elementos tecnológicos transferidos; avaliação da capacidade do licenciado para absorver a tecnologia;

---

57 Para além de directórios de empresas obteve-se o apoio de embaixadas, de Câmaras de Comércio e do ICEP (hoje, AICEP).

58 Daí a diferença entre as 14 entrevistas pessoais presenciais com empresas licenciadoras e as 16 entrevistas aqui mencionadas.



desenvolvimento e situação da relação à data da entrevista; e avaliação global dos benefícios obtidos com o contrato. O guião é apresentado na sua forma básica no Anexo II.<sup>59</sup>

A realização de entrevistas pessoais a gestores das empresas envolvidas nos contratos permitiu obter informação mais aprofundada e compreender melhor o processo de licenciamento, ponderando as perspectivas e os interesses dos dois parceiros. Em 15 casos foi possível confrontar os posicionamentos estratégicos, atitudes e avaliações da relação contratual por parte de ambos os parceiros.

#### 21.4.3.3 *Análise da evidência recolhida*

A análise dos casos foi efectuada de uma forma ecléctica, combinando duas abordagens: intra-caso e inter-casos. O trabalho foi efectuada sem recurso a *software* de análise qualitativa de informação. A razão desta opção é dupla. Primeira, quando foi realizado o trabalho de campo e a análise preliminar dos casos, tal *software* não se encontrava ainda muito divulgado. Segunda, e mais importante, como notam Langley (2009) e Yin (2009), o desenvolvimento de explicações ricas e consistentes de casos, para responder a ‘como’ e ‘porquê’ exige muito mais que a utilização de procedimentos formais e de ferramentas informáticas. A sensibilidade para ‘jogar’ com a informação obtida e para a interiorizar e lhe atribuir sentido torna-se decisiva para construir boas análises de casos.

Procurámos seguir as orientações de Miles e Huberman (1994) relativamente à organização e apresentação da informação, intra- e inter-casos, para permitir uma melhor identificação de elementos-chave a contemplar e, posteriormente, de padrões de comportamento e de relacionamento. Na nossa *démarche* recorreremos a todas as cinco técnicas analíticas propostas por Yin (2009): combinação de padrões, construção de explicações, análises temporais, modelos lógicos e sínteses trans-casos. A dimensão temporal foi particularmente relevante, de modo a acompanhar o desenrolar de cada processo de licenciamento. O enfoque foi evidentemente colocado na óptica do licenciado, tendo sido identificadas as seguintes fases: preparação para o contrato; identificação e selecção de licenciadores; negociação do contrato; características do contrato e do objecto do contrato; inter-acção licenciado-licenciador; processos de comunicação de conhecimentos; e impacto do contrato sobre a capacidade tecnológica e comercial do licenciado. Seguindo esta linha de referência, houve também a preocupação de proceder sistematicamente a comparações inter-casos, de modo a identificar padrões de relacionamento e a gerar *insights* teóricos.

---

<sup>59</sup> Deve sublinhar-se o apoio prestado pelo Prof. R. M. Bell na elaboração de versão inicial do guião, incluindo nomeadamente a disponibilização do que havia utilizado no seu trabalho sobre a ‘transferência’ de tecnologia do Reino Unido para a Índia.

#### 21.4.4 Qualidade das Conclusões

Na investigação qualitativa, a análise da fidedignidade e da validade coloca-se em termos diferentes da investigação quantitativa. Bryman e Bell (2007) apresentam três posicionamentos distintos a esse respeito: a transposição dos conceitos com ligeiras adaptações, proposta por LeCompte e Goetz (1982) e considerada também por Yin (2009) ou, no caso das *joint ventures*, por Parkhe (1993a); a reformulação dos critérios de validade avançada por Hammersley (1992), introduzindo em sua substituição os conceitos de plausibilidade e de credibilidade; e a proposta de Guba e Lincoln (1994), numa lógica construtivista, apresentando como critérios alternativos a confiabilidade (*trustworthiness*) e a autenticidade. Os posicionamentos referidos estão associados, como notaram Guba e Lincoln (1994) ou Johnson *et alii* (2006) às referências ontológicas e epistemológicas adoptadas. Outros autores (Smith e Deemer, 2000; Gergen e Gergen, 2000) vão mais longe na sua luta pelo “reenquadramento da validade” (Gergen e Gergen, 2000:1031), introduzindo-lhe novas vertentes. Aliás, Lincoln e Guba (2000), embora sem abandonarem a sua proposta anterior, vêm conferir especial atenção às implicações sociais e políticas da investigação como critérios de validade (o que remete para a autenticidade).

Sem prejuízo da possibilidade de aplicação dos critérios inicialmente propostos por Egon Guba e Yvonna Lincoln à investigação em negócios internacionais (Sinkovics, Penz e Ghauri, 2008), pensamos que essa não será a melhor abordagem, nomeadamente pelo potencial enviesamento introduzido pela sua visão da autenticidade<sup>60</sup>. Procedemos, por isso, a uma análise de outras contribuições que, salvaguardando a diferenciação face aos critérios da investigação quantitativa, pudessem ser mais relevantes para os nossos objectivos.

Uma proposta interessante é a de Andersen e Skaates (2004), que distinguem entre validade do processo e validade dos resultados (*outcome validity*). Esta distinção tem semelhanças com o contraste estabelecido por Lincoln e Guba (2000) entre rigor no método e rigor na interpretação. Não deixa também de remeter para a dicotomia sugerida por Mintzberg (1979) entre rigor e relevância. Outra contribuição a considerar é a da avaliação da “teoria fundamentada” (Corbin e Strauss, 1990). Estes autores apontam quatro temas: validade, fidedignidade e credibilidade da investigação; plausibilidade e valor da teoria resultante da

---

<sup>60</sup> De facto, certas facetas do conceito de autenticidade, como a autenticidade educativa, a catalítica e a tática, remetem, como apropriadamente notaram Bryman e Bell (2007), para a investigação/acção. Este não é, claramente, o propósito da nossa investigação.

investigação realizada; adequação do processo de investigação seguido; e base empírica dos resultados da investigação. Szulanski e Jensen (2011) apontam quatro tipos de validade: das conclusões, dos construtos, interna e externa. Por último, temos as observações de Miles e Huberman (1994: 277) sobre os “padrões para a qualidade das conclusões” da investigação qualitativa. Estes autores advogam o recurso a cinco critérios para avaliar tal qualidade: objectividade/confirmabilidade; fidedignidade/segurança (*dependability*); validade interna/credibilidade/autenticidade<sup>61</sup>; validade externa/ transferibilidade/ adequação; e utilização/ aplicação/ orientação para a acção. Reconhece-se que não se trata de regras a serem aplicadas de modo estrito, mas de preocupações a ter em conta no julgamento sobre a investigação realizada.

Em síntese, como bem sublinham Andersen e Skaates (2004), Miles e Huberman (1994) ou Yin (2009), embora reclamando uma perspectiva diferenciada, a relevância da validade não é menor na investigação qualitativa que na quantitativa. Para Andersen e Skaates (2004), “a discussão da validade [é] especialmente importante na investigação em negócio internacional”. Tal deve-se à conjugação de dois factores: o carácter socialmente construído dos princípios de argumentação científica; e as eventuais diferenças entre os pressupostos de entrevistadores e de entrevistados em investigações envolvendo indivíduos de culturas diferentes (Buckley e Chapman, 1996; Andersen e Skaates, 2004; Marschan-Piekkari e Reis, 2004; Doz, 2011; Piekkari, Welch e Paavilainen, 2009). Considerando a literatura indicada, optámos por discutir a qualidade da investigação qualitativa realizada e dos resultados obtidos seguindo a proposta de Miles e Huberman (1994), com excepção do último critério (utilização/ aplicação/ orientação para a acção). A nossa opção decorre de três factores. O primeiro é o carácter relativamente neutro da proposta, procurando abarcar e conciliar diferentes abordagens da questão. O segundo é a circunstância de os autores sugerirem ‘pistas’ ou interrogações a ter em conta na investigação. O terceiro factor, relativo ao abandono do último critério, tem a ver com o facto de a dimensão de aplicação não ter sido considerada relevante para efeitos da presente dissertação, como se referiu em nota anterior a propósito da autenticidade *à la* Guba e Lincoln.

Vamos então passar em revista o modo como a investigação realizada e as conclusões obtidas respondem aos quatro critérios de qualidade contemplados.

---

61 Note-se que Miles e Huberman (1994) não caracterizam a ‘autenticidade’ em termos análogos a Guba e Lincoln (1994).

#### *21.4.4.1 Objectividade/ confirmabilidade*

A questão central é avaliar em que medida as conclusões obtidas são influenciadas por enviesamentos não explicitados por parte do investigador. A consideração correspondente no caso da investigação quantitativa é a da fidedignidade externa. Por outras palavras, o que está em causa é a replicabilidade do estudo por outros investigadores.

Em nossa opinião, nenhum investigador é completamente descomprometido relativamente ao objecto da investigação. A escolha deste reflecte, à partida, um interesse na questão. Além disso, todos carregamos uma ‘bagagem’, uma “grelha de leitura” da realidade, para recorrer a um termo do Professor Adérito Sedas Nunes, que não podemos enjeitar. Mas o investigador pode, e deve, procurar ganhar consciência dessa ‘bagagem’ e explicitá-la. Foi o que fizemos na introdução deste trabalho quando indicámos as razões, de natureza pessoal e profissional, que nos conduziram à escolha do tema de investigação. O mesmo é válido para a nossa opção de adoptar a óptica do licenciado. Não reivindicamos, por isso, neutralidade. A nossa experiência influenciou sem dúvida a análise efectuada, mas não apenas no sentido negativo, de enviesamento. Teve também efeitos positivos na capacidade de interpretação do papel dos contratos e do relacionamento no desdobrar do licenciamento. Tal experiência, conjugada com a triangulação de informação, contribuiu também para minorar os riscos de aceitação inconsciente dos enviesamentos do informante, os quais não são inferiores, no caso de estudos retrospectivos, aos do sesgo do próprio investigador (Leonard-Barton, 1990).

Procurámos, de um modo geral, seguir as recomendações de Ghauri (2004) segundo as quais as interpretações efectuadas deverão estar apoiadas em circunstâncias e condições alheias à imaginação do investigador e ser coerentes e organizadas logicamente. A análise cuidada da literatura teórica e a apresentação de propostas rivais, efectuada na primeira parte desta dissertação, teve também o propósito de fugir à armadilha das considerações apriorísticas, resultantes da nossa experiência anterior (Miles e Huberman, 1994; Sinkovics, Penz e Ghauri, 2008; Birkinshaw, Brannen e Tung, 2011). Analogamente, tentámos contemplar as questões formuladas por Miles e Huberman (1994) sobre a ligação entre os quadros de análise da informação e as conclusões e sobre a possibilidade de ‘auditoria’ da investigação. Também a utilização de um protocolo de investigação, em linha com Yin (2009), se destinou a permitir a confirmabilidade dos resultados obtidos.

Em conclusão, tentámos garantir condições de replicabilidade do trabalho e ser honestos na análise<sup>62</sup>. E preocupámo-nos sobretudo em assegurar, não uma plena ‘objectividade’, que reputamos impossível, mas antes que as conclusões obtidas decorressem fundamentalmente das condições efectivas de desenvolvimento do fenómeno estudado (o licenciamento) e não das considerações apriorísticas e/ou do enviesamento do investigador.

#### 21.4.4.2 *Fidedignidade/Segurança (dependability)*

Segundo Miles e Huberman (1994: 278), este critério tem a ver com o grau em que “o processo do estudo é consistente, razoavelmente estável ao longo do tempo e entre investigadores e métodos”. Daí que distingam entre fidedignidade diacrónica (ao longo do tempo) e sincrónica (estabilidade no mesmo quadro temporal). Nas palavras de Yin (2009: 45), “o objectivo é estar seguro de que, se um investigador posterior seguir os mesmos procedimentos descritos por um investigador anterior e conduzir o mesmo estudo de caso totalmente de novo, deverá chegar aos mesmos resultados e conclusões”.

Importará reconhecer que estas observações se situam no domínio dos princípios. Na realidade, podem ocorrer alterações estruturais que tornam impossível a replicação exacta do estudo num momento posterior, comprometendo a fidedignidade diacrónica. Em certa medida tal sucedeu no nosso caso, uma vez que – como sublinhámos no capítulo introdutório – estudámos uma realidade ‘em vias de extinção’, em consequência do processo de integração europeia. Assim, a estabilidade inter-temporal ficou prejudicada: não por razões inerentes à condução da investigação, mas por factores externos, fora do controlo do investigador.

Feita esta salvaguarda, importará apontar agora os cuidados tidos no sentido de assegurar a fidedignidade e a segurança<sup>63</sup> das conclusões da investigação realizada. De acordo com o sugerido por Yin (2009) estabelecemos, como foi referido, um protocolo do estudo de caso, para orientar o investigador (e eventualmente outros investigadores) na recolha de informação e a reforçar a confiança de avaliadores externos. Foi também desenvolvida uma base de dados, em suporte papel<sup>64</sup>, em linha com as orientações de Yin (2009) e de Parkhe (1993a). Em resposta às questões formuladas por Miles e Huberman (1994), procurou-se

---

62 É interessante notar como Leonard-Barton (1990) refere como os casos retrospectivos, do tipo dos que estudámos na nossa investigação, a “ajudaram a manter-se ‘honesta’” (Leonard-Barton, 1990: 257).

63 Recorde-se que o conceito de dependability, que nós traduzimos por ‘segurança’, para evitar confusões com o conceito de reliability (que traduzimos por ‘fidedignidade’) foi originalmente proposto por Guba e Lincoln.

64 Importa sublinhar, a propósito, que o trabalho de campo se iniciou num momento em que o arquivo em papel prevalecia indiscutivelmente sobre o suporte informático.

garantir o seguinte: congruência entre a concepção do estudo de casos e as questões de investigação (como mostrámos em 21.4.1 e 21.4.2 *supra*); identificação de paralelismos entre as fontes de informação; especificação dos paradigmas básicos de investigação; e análise aprofundada da consistência da codificação, aspecto também salientado por Corbin e Strauss (1990). Atendendo às características e objectivos da investigação e ao facto de ter sido realizada por um único investigador, não foram consideradas as observações relativas à convergência inter-observadores ou à revisão por pares ou por colegas<sup>65</sup>.

É nossa convicção, portanto, que os passos seguidos no processo de investigação, tanto no que respeita à concepção do trabalho como na obtenção e análise/interpretação das informações, são de molde a garantir a fidedignidade e segurança das conclusões obtidas.

#### *21.4.4.3 Validade interna/Credibilidade/Autenticidade*

Eisenhardt (1989) nota que a validade interna (credibilidade, na abordagem de Guba e Lincoln [1994]) constitui uma consideração central na avaliação da investigação qualitativa. Ela é particularmente crítica no âmbito de estudos explicativos (Yin, 2009) Mas, por outro lado, a informação qualitativa é fundamental para compreender as dinâmicas subjacentes às relações, isto é, o ‘como’ (Eisenhardt, 1989). A validade interna aplica-se também ao estabelecimento de inferências, o que remete para a consideração de explicações alternativas (Yin, 2009). Dubois e Gadde (2002) sustentam que a credibilidade de um estudo de caso não se baseia na inferência estatística, mas na inferência analítica. Nesta, o processo de abdução e de combinação sistemática desempenha um papel muito importante (Dubois e Gadde, 2002; Doz, 2011). A validação envolve um processo sistemático de justaposição (de informações, resultados da análise e teorias) e de iteração entre a selecção dos casos, a obtenção e a análise de informação e a comparação com as teorias existentes (Pauwells e Matthyssens, 2004; Doz, 2011; Welch *et alii*, 2011). Leonard-Barton (1990) mostrou como esse processo de confronto sucessivo entre evidência empírica e teoria e entre casos foi decisivo para identificar e compreender os factores determinantes do insucesso em operações de ‘transferência’ de tecnologia.

A literatura sugere diversas “táticas” (Yin, 2009: 41) para responder às questões de validade, credibilidade ou plausibilidade, nomeadamente Yin (2009) e Miles e Huberman (1994). No caso dos negócios internacionais, os trabalhos de Parkhe (1993a) e de Sinkovics,

---

<sup>65</sup> Infelizmente, no nosso caso, nem mesmo a revisão por um orientador da investigação foi efectuada, devido aos problemas de saúde do então orientador, Professor Rómulo Rodrigues.

Penz e Ghauri (2008) fornecem também pistas interessantes, embora largamente baseadas nas referências indicadas em primeiro lugar.

Na investigação que realizámos tivemos a preocupação de proceder de acordo com as orientações da literatura, no sentido de garantir a credibilidade das conclusões da investigação. Assim,

- triangulámos diversas fontes de evidência, como se indicou anteriormente neste capítulo, de modo a caracterizar adequadamente os construtos utilizados (Andersen e Skaates, 2004; Langley, 2009; Miles e Huberman, 1994; Parkhe, 1993a; Sinkovics, Penz e Ghauri, 2008; Yin, 2009);

- procurámos, e conseguimos em 16 casos, obter informações, nomeadamente através de entrevistas pessoais, relativas a ambos os parceiros envolvidos no licenciamento (Parkhe, 1993a<sup>66</sup>); isto permitiu-nos ter uma visão ‘integral’ do processo de licenciamento e evitar a focalização apenas num actor, reduzindo simultaneamente o risco de sermos afectados pelos enviesamentos dos informantes (Leonard-Barton, 1990);

- seguimos o princípio, sugerido por Yin (2009), de estabelecer uma “cadeia de evidência”, de modo a permitir ao leitor seguir a *démarche* desenvolvida, desde as questões iniciais de investigação até às conclusões, bem como as inter-relações entre os vários elementos dessa cadeia, nomeadamente as questões de investigação, o protocolo do estudo de casos, a base de dados e as conclusões (Parkhe, 1993a; Sinkovics, Penz e Ghauri, 2008);

- procedemos ao relacionamento sistemático dos conceitos e utilizar categorias com densidade conceptual, seguindo as orientações de Corbin e Strauss (1990);

- seleccionámos os casos de modo a permitir variação (Miles e Huberman, 1994) e generalização analítica (Yin, 2009), seguindo uma lógica teórica de confronto entre sucesso e de insucesso, análoga à utilizada por Leonard-Barton (1990)<sup>67</sup>;

- recorreremos às táticas propostas na literatura para assegurar validade interna, nomeadamente a identificação de padrões (Leonard-Barton, 1990; Pauwells e Matthiessens, 2004), a construção de hipóteses explicativas para analisar o ‘porquê’ da evolução do

---

66 Não seguimos, todavia, a orientação de Parkhe (1993a) no sentido de os executivos de ambos os parceiros reverem o rascunho do relatório da entrevista. Aliás, os comentários posteriores feitos a este respeito nomeadamente por MacDonald e Hellgren (2004), Marschan-Piekkari (2004) e sobretudo por Welch *et alii* (2002) vêm corroborar a bondade da opção por nós assumida.

67 Este confronto foi, como dissémos, limitado pela menor disponibilidade dos parceiros em fornecer informações nos casos de insucesso.

licenciamento (Parkhe, 1993b) e a consideração de abordagens teóricas rivais (Pauwells e Matthyessen, 2004; Sinkovics, Penz e Ghauri, 2008, Yin, 2009); houve também a preocupação de seguir uma lógica comparativa, ‘saltando’ entre o caso individual, conjuntos de casos, teoria e explicação, em linha com os desafios propostos por Eisenhardt (1989 e 1991), Leonard-Barton (1990), Mintzberg (1979), e Dubois e Gadde (2002);

- incluímos elementos textuais originais de diversas entrevistas e ‘estórias’ de alguns casos, de forma a reforçar a autenticidade, na linha das sugestões de Golden-Biddle e Locke (1993) e de Langley (2009); e

- adoptámos uma perspectiva cronológica na análise dos casos, procurando observar como o relacionamento entre os parceiros se desenvolvia e identificar marcos na sua evolução ((Langley, 1999; Parkhe, 1993a; Yin, 2009).

Face ao exposto, pensamos ter seguido uma linha de análise apropriada para assegurar a validade interna e a credibilidade das conclusões da investigação realizada. Os cuidados tidos na construção de referências teóricas, na recolha de informação e na análise desta, tanto intra- como inter-casos, permitem, apesar de estarmos a tentar captar uma realidade em mudança, garantir, em nossa opinião, a credibilidade dos resultados obtidos. Não reivindicamos que estes sejam os únicos possíveis. Estamos, porém, convictos de que os procedimentos seguidos correspondem a boas práticas de investigação e que garantem que os resultados a que chegámos fazem sentido (Miles e Huberman, 1994; Langley, 1999 e 2009), com a identificação de relações consistentes entre causa e efeito.

#### 21.4.4.4 *Validade externa/ transferibilidade/ adequação*

A questão da validade externa, isto é, da possibilidade de generalização das conclusões obtidas para outros contextos é recorrente na discussão da investigação qualitativa. A impossibilidade de tal generalização é uma das críticas mais frequentemente colocadas a tal investigação, como se discutiu em 21.4.2 acima. A resposta é simples e foi dada, de modo claro, por Yin (2009), ao sublinhar que o objectivo do estudo de casos não é a generalização estatística, mas antes “a generalização de um conjunto específico de resultados para uma teoria mais ampla” (Yin, 2009: 43). Argumentos semelhantes foram apresentados por Eisenhardt (1989), Corbin e Strauss (1990) e Dubois e Gadde (2002), por exemplo.

Nesta linha, Guba e Lincoln (1994) propõem a utilização do conceito de transferibilidade, ou mesmo de adequação (*fit*), em vez de validade interna. Para assegurar essa transferibilidade, são referidas na literatura diversas tácticas, desde as ‘descrições



densas<sup>68</sup>, procurando captar o significado ou a intenção das acções (McGaughey, 2004; Miles e Huberman, 1994; Piekkari e Welch, 2011), à relação estreita com a teoria (Yin, 2009) ou à utilização de uma amostragem teórica na selecção dos casos (Leonard-Barton, 1990; Parkhe, 1993a). Pela nossa parte, seguimos as orientações da literatura, nomeadamente no que respeita ao processo de selecção dos casos e à comparação das conclusões obtidas com a literatura relevante.

Como se referiu em 21.4.3.1, a selecção dos casos seguiu a abordagem sugerida por Yin (2009), procurando contemplar também os princípios de variação, intensidade e estratificação aconselhados por Miles e Huberman (1994). Adoptou-se uma lógica de replicação teórica (Yin, 2009), procurando confrontar casos de sucesso e de insucesso. Como refere Leonard-Barton (1990: 250), a análise de múltiplos casos, especialmente em situações de resultados contrastantes, “reforça a validade externa e ajudar a evitar os enviesamentos do observador”. Na análise dos casos e na discussão das conclusões foi tida como referência a literatura existente e as abordagens teóricas rivais, de modo a explicitar as divergências ou contradições entre os resultados obtidos e os de trabalhos de investigação anteriores (Andersen e Skaates, 2004). Seguiu-se, para o caso do licenciamento, o conselho dado por Parkhe (1993a:261) a propósito das *joint ventures*: “descobrir pontos comuns e conflitos, e depois avançar para a generalização entre os casos”.

A qualidade de um estudo de caso depende, em larga medida, do investigador. Depende da sua capacidade de recolher a informação adequada, de interpretar os fenómenos, tendo em conta o referencial teórico existente, e de comunicar as conclusões obtidas (Doz, 2011). As competências de redacção, para transmitir apropriadamente os resultados, são, como bem notaram Janesick (2000) ou Charmaz (2000), de grande relevância na investigação qualitativa. Sem prejuízo disso, existe um conjunto de cuidados a considerar, de modo a assegurar a qualidade e a confiabilidade (Guba e Lincoln, 1994) da investigação realizada. O nosso objectivo principal nesta secção foi, precisamente, o de mostrar ao leitor os procedimentos adoptados de forma a conseguir tal desiderato.

---

68 Traduzimos o termo inglês ‘*thick description*’ por ‘descrição densa’ para tentar captar melhor o seu sentido.

## 21.5 SÍNTESE CONCLUSIVA

Neste capítulo apresentámos a abordagem metodológica seguida na presente dissertação. Procurámos explicitar os fundamentos das opções metodológicas assumidas, partindo das posições ontológicas e epistemológicas de base para a estratégia de investigação (Andersen e Skaates, 2004).

Esta assentou na combinação de métodos quantitativos e qualitativos. Estamos de acordo com Birkinshaw (2004: 571) quando afirma que “precisamos de estudos de caso e de informação a partir de amostras amplas para informar a nossa compreensão de um fenómeno”, neste caso o licenciamento. Além disso, como sublinhámos, as questões de investigação colocadas reclamavam o recurso a métodos quantitativos e qualitativos de informação. Os primeiros permitem traçar um perfil genérico das relações de licença, identificando os principais factores de sucesso e confrontando o potencial explicativo de diferentes correntes teóricas. Os segundos são essenciais para compreender o ‘como’ e o ‘porquê’ da evolução daquelas relações e dos processos de aprendizagem delas decorrentes. Daí a nossa opção por métodos mistos, combinando análise econométrica e estudos de caso.

No nosso trabalho a investigação quantitativa precedeu a qualitativa. A ideia subjacente foi a de traçar primeiro uma perspectiva ampla do sucesso do licenciamento, susceptível de validar o quadro de análise proposto no Capítulo 20 e de permitir um confronto inicial entre propostas teóricas rivais, para passar depois à dilucidação dos processos de licenciamento, observando com mais profundidade os comportamentos dos actores e as relações entre eles. Não se tratou, porém, de duas abordagens completamente separadas. Procurou-se estabelecer relações entre elas: por exemplo, o inquérito postal realizado foi fundamental para basear a amostragem teórica adoptada na selecção dos casos. Procedeu-se, portanto, a uma triangulação entre métodos.

Nas secções sobre a investigação quantitativa e sobre a investigação qualitativa foi seguida uma estrutura análoga: identificação dos objectivos; apresentação da metodologia e do procedimento seguido; e análise da validade e qualidade da investigação e das conclusões obtidas. O propósito foi mostrar o encadeamento entre objectivos visados, opções metodológicas assumidas, procedimento seguido e credibilidade dos resultados obtidos. A apresentação detalhada do procedimento, tanto no inquérito postal como no estudo de casos, teve um objectivo duplo: permitir ao leitor avaliar a consistência do processo de recolha da informação; e facultar a outros investigadores o referencial de base para uma eventual

replicação do estudo. A discussão detalhada dos aspectos relativos à validade da investigação, quer quantitativa, quer qualitativa, terá permitido mostrar o rigor da abordagem seguida e validar as conclusões obtidas.

Importa, todavia, sublinhar as restrições defrontadas, tanto em termos de acesso à informação como em termos financeiros e operacionais, no aprofundamento dos estudos de caso. Curiosamente, não foram defrontados problemas de dissonância cultural ou de ostentação de poder que alguns autores apontaram relativamente às entrevistas no estrangeiro. O problema principal, foi a informação sobre os casos de insucesso. A ideia de investigação inicial de, a exemplo do projecto SAPPHO, contrastar sucessos e fracassos, ficou prejudicada. É sempre melhor falar da face luminosa da actividade que da obscura. Neste caso, os executivos defendem-se: daí uma preferência, mesmo no inquérito postal, pelos contratos que resultaram bem e alguma relutância, nas entrevistas pessoais, em discutir aprofundadamente os insucessos. Uma outra limitação deste trabalho, que condiciona a sua confirmabilidade e transferibilidade, é o facto de estudar contratos cuja lógica de celebração foi, de certo modo, posta em causa pela adesão de Portugal à CEE e pela posterior criação do Mercado Único Europeu. Pensamos, em todo o caso, que muitas das conclusões obtidas são relevantes, permanecendo válidas, independentemente das alterações contextuais referidas.

Estamos agora em condições de passar à apresentação dos resultados e das conclusões da investigação empírica realizada. Como indicámos na introdução à Parte IV desta dissertação, os seis capítulos seguintes (Capítulos 22 a 27) são dedicados à investigação quantitativa. Passamos depois a reportar a investigação qualitativa (Capítulos 28 a 30). Por último, procedemos à discussão integrada das vertentes quantitativa e qualitativa da investigação, de forma a proporcionar uma visão integrada das determinantes do resultado do licenciamento e do modo como este se desenvolve.



## **CAPÍTULO 22: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA, OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS E SELECÇÃO DE MÉTODOS ECONÓMICOS**

O objectivo deste capítulo é triplo. Em primeiro lugar, proceder à apresentação da amostra utilizada no estudo empírico, tanto no que respeita às empresas respondentes como aos contratos, que são, como se referiu, a unidade de análise. Em segundo, explicitar o modo como foram operacionalizadas as variáveis do estudo quantitativo, tanto dependentes como independentes. Finalmente, expor e justificar os métodos económicos seguidos.

Por facilidade de apresentação, o capítulo desdobra-se em seis secções. A primeira é dedicada à caracterização das empresas respondentes. A segunda incide sobre a caracterização dos contratos de licença estudados. A duas secções seguintes debruçam-se sobre a operacionalização das variáveis. As variáveis dependentes, isto é, as variáveis consideradas para exprimir as diversas vertentes da avaliação do licenciamento são apresentadas na terceira secção. A quarta é dedicada à apresentação das variáveis explicativas, as quais estão organizadas, em consonância com o quadro de análise do resultado do licenciamento, em cinco grupos: licenciado, licenciador, relacionamento entre os parceiros, objecto do contrato e envolvente da operação de licenciamento. A quinta secção apresenta os métodos económicos adoptados. O capítulo termina com uma breve síntese conclusiva.

### **22.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS RESPONDENTES**

#### ***22.1.1 Caracterização Genérica***

A análise dos resultados do inquérito permite-nos traçar um retrato-robot das 84 empresas respondentes. Tal retrato, referido ao exercício de 1989, pode exprimir-se nos seguintes termos:

- empresa privada;
- localizada nas zonas da Grande Lisboa ou do Grande Porto;
- relativamente antiga, tendo sido estabelecida antes de 1970;

- actividade predominantemente industrial, com especial incidência nos sectores electrometalomecânico e químico;

- dimensão média-grande, no contexto do tecido industrial português;

- orientada quase exclusivamente para o mercado interno;

- com uma limitada experiência de licenciamento; e

- com actividades de I&D diminutas ou mesmo não existentes.

Estas facetas podem ser analisadas mais em pormenor, recorrendo aos elementos estatísticos apresentados no Quadro 22.1.

	<i>n</i>	%		<i>n</i>	%
<b>ESTRUTURA DO CAPITAL</b>			<b>ESTRUTURA SECTORIAL</b>		
Privada	70	83.3	Aliment., Bebidas e Tabaco	5	6.0
Pública	3	3.6	Têxteis, Vestuário e Calçado	7	8.3
Capital Maioritariamente Público	8	9.5	Madeira e Cortiça	4	4.8
Capital Estrangeiro	3	3.6	Papel e Artes Gráficas	2	2.4
<b>ANTIGUIDADE</b>			Química	17	20.2
Constituída até 1945	23	27.4	Prod. Minerais não Metálicos	2	2.4
1945-59	15	17.9	Metalurgia de Base	3	3.6
1960-69	11	13.1	Prod. Metál., Máquinas e Mat. Transporte	26	31.0
1970-79	18	21.4	Outras Ind. Transformadoras	4	4.8
1980-85	11	13.1	Comércio por Grosso	13	15.5
Não responde	6	7.1	Outros Serviços	1	1.2
<b>DIMENSÃO</b>			<b>ORIENTAÇÃO EXPORTADORA (EXPORT/VENDAS)</b>		
Até 19 trabalhadores	7	8.3	Inferior a 5%	51	60.7
20-49	15	17.9	6-10%	9	10.7
50-99	12	14.3	11-25%	8	9.5
100-199	14	16.7	26-49%	7	8.3
200-499	18	21.4	Igual ou Superior a 50%	7	8.3
500 ou mais	16	19.1	Inactiva	2	2.4
Inactiva	2	2.4	<b>CONTRATOS DE LICENÇA CELEBRADOS</b>		
<b>ESFORÇO EM I&amp;D (I&amp;D/VENDAS)</b>			Apenas 1	49	58.3
Sem actividade ID Significat.	68	81.0	2-3	17	20.2
Inferior a 0.5%	7	8.3	4-5	4	4.8
0.5-1%	4	4.8	6-10	6	7.1
1-2%	0	---	Mais de 10	8	9.5
Igual ou Superior a 2%	3	3.6			
Inactiva	2	2.4			

Fonte: Inquérito efectuado

**Quadro 22.1:** Principais Características das Empresas Respondentes

No que respeita à *estrutura do capital*, a grande maioria (83%) das empresas respondentes eram de capital privado, i.e., com a maioria do capital detido por entidades

privadas nacionais. Em contrapartida, apenas se obtiveram respostas de três empresas públicas. Merece referência o facto de a amostra incluir três empresas com capital estrangeiro. Trata-se de empresas que, não tendo participação estrangeira à data de celebração do contrato, vieram posteriormente a ser adquiridas, total ou parcialmente, por entidades estrangeiras. Em dois casos tratou-se de uma passagem de antigos parceiros contratuais, no âmbito de relações de licença, a sócios/accionistas. Este fenómeno não foi, porém, exclusivo dos contratos de licença. Verificou-se também em outros tipos de relações contratuais, como a representação comercial ou a agência. A transição foi estimulada pela adesão de Portugal à CEE conduzindo o parceiro estrangeiro a ter uma presença própria no mercado ou o português a estabelecer laços de cooperação mais fortes para reduzir os riscos associados ao novo enquadramento competitivo (Simões, 1992b). Este fenómeno vem confirmar a ideia, expressa anteriormente, de que os contratos de licença se inscrevem num processo mais amplo de cooperação entre as empresas, podendo conduzir a novos modos de relacionamento, incluindo a aquisição de um dos parceiros (normalmente o licenciado) pelo outro (Welch, 1985; Luostarinen e Welch, 1990; Welch, Pedersen e Petersen, 2007).

A *localização geográfica* das empresas é marcada por uma fortíssima concentração. Mais de 80% das empresas estavam domiciliadas nos distritos de Lisboa ou do Porto. Fora destas áreas, apenas Aveiro e Braga (9 empresas no total) assumem algum significado. Em síntese, o padrão tradicional de concentração industrial no eixo de Setúbal/Braga encontra-se aqui acentuado pelo peso dominante de Lisboa e Porto.

Em termos de *antiguidade*, as empresas respondentes distribuem-se por um largo espectro, desde as que nasceram no século XIX às que foram criadas na década de oitenta do século XX. Predominam as empresas estabelecidas antes de 1970: 49 casos em 84. Importa, por outro lado, salientar o facto de 11 empresas terem iniciado a sua actividade em 1980 ou posteriormente. Este peso das empresas mais ‘jovens’ testemunha o papel relevante que os contratos de licença podem ter no apoio ao arranque de novas empresas, permitindo-lhes o acesso a conhecimentos tecnológicos e/ou comerciais e uma abordagem do mercado mais rápida e com maior segurança. Aliás, em 9 casos verificou-se que o contrato de licença e o início de actividade foram praticamente simultâneos.

O primeiro aspecto a mencionar relativamente à *estrutura sectorial* das empresas é o de que, embora as empresas industriais dominem largamente (mais de 80% do total),

existe uma parcela razoável de empresas não industriais, de onde avultam 13 empresas comerciais. Estas podem classificar-se em três grupos: (i) as que, embora basicamente comerciais, tinham também actividade industrial, encarregando-se elas próprias do fabrico dos produtos licenciados; (ii) as que, à data da realização do contrato, eram industriais, tendo posteriormente a vertente comercial ganho peso, em detrimento da industrial; e (iii) o grupo mais numeroso, de empresas comerciais que celebraram contratos de licença em que o vector comercial (marcas e apoio comercial) era preponderante, sub-contratando o fabrico dos produtos licenciados<sup>69</sup>.

Restringindo a análise às empresas industriais, destacam-se claramente dois sectores: produtos metálicos, maquinaria e material de transporte (classe 38 da CAE<sup>70</sup>); e química (classe 35). Em conjunto, estes dois ramos abrangem mais de 60% daquelas empresas. No primeiro ressaltam, numa análise a três dígitos da CAE, os produtos metálicos (10 empresas) e a maquinaria não eléctrica (8); no segundo destacam-se a química ligeira (farmacêutica e cosmética, com 9 empresas), e a química industrial (5).

O principal indicador de *dimensão* utilizado foi o emprego. O nível médio de emprego para o conjunto das empresas respondentes ascendia, no início de 1990, a 471 pessoas, sendo a amplitude bastante grande, desde um mínimo de 1 a um máximo de 5836. É curioso constatar que o número de empresas com 200 ou mais trabalhadores (34) igualava o daquelas cujo emprego não atingia 100 pessoas. Como é natural, a dimensão média eleva-se quando a análise incide exclusivamente na indústria transformadora: corresponde a cerca de 535 trabalhadores por empresa, nível extraordinariamente elevado quando confrontado com a média do universo das empresas industriais com mais de 10 trabalhadores à data de referência (62 trabalhadores). Observa-se, por outro lado, que o peso relativo das empresas inquiridas no conjunto das empresas industriais por escalões de dimensão vai aumentando de forma acentuada, desde níveis insignificantes nos escalões mais baixos até 7% nas empresas com mais de 500 trabalhadores. Estes números indiciam, portanto, a existência de uma relação claramente positiva, no caso das empresas industriais, entre dimensão e propensão ao licenciamento<sup>71</sup>. Tal facto poderá justificar-se por duas razões

---

69 Este caso é frequente em áreas como a cosmética ou os artigos de desporto.

70 A sigla CAE refere-se, neste contexto, à classificação das actividades económicas resultante da revisão de 1972.

71 Esta relação foi confirmada pela realização de duas simulações muito simples. Numa admitiu-se que não havia diferenças significativas na resposta ao inquérito consoante a dimensão das empresas: neste



principais: a realização de um contrato de licença supõe um mínimo de conhecimentos e capacidades e de abertura internacional dos gestores (Young *et alii*, 1989) cuja ocorrência é mais provável nas grandes empresas; e as empresas de maior dimensão tendem a ser mais diversificadas, o que contribui para alargar o espectro de possibilidades de licenciamento. A existência daquela relação não significa, porém, que o licenciamento não possa ser utilizado com êxito por pequenas empresas como instrumento de aquisição de conhecimentos tecnológicos e comerciais (Lowe e Crawford, 1984a e 1984b; Svensson, 1984; Atuahene-Gima e Patterson, 1993; Taylor e Lowe, 1997; Tsai e Chang, 2008)<sup>72</sup>.

Se a decisão de realizar um contrato de licença implica uma certa abertura ao exterior, ela não traduz, em regra, uma *orientação exportadora* por parte da empresa licenciada. É sabido que os contratos de licença envolvem frequentemente cláusulas restritivas da exportação: um estudo por nós efectuado sobre 691 contratos submetidos ao IIE, entre 1978 e 1985, concluiu que 40% continham limitações à exportação (Simões, 1989)<sup>73</sup>. Não surpreende, por isso, que os índices de orientação exportadora, medida pela relação entre exportação e vendas totais, apresentados no Quadro 22.1, sejam na generalidade bastante baixos<sup>74</sup>. Com efeito, 51 das 82 empresas para as quais há informação relevante apresentavam índices inferiores a 5%, contra apenas 7 com índices superiores a 50% das vendas. Consequentemente, quase três quartos das empresas tinham exportações inferiores a 10% das vendas. Os sectores com orientação mais vincada para o mercado interno eram a indústria alimentar, a química e o comércio por grosso. As empresas com maior propensão à exportação concentravam-se em três áreas: metalomecânica ligeira; indústrias tradicionais (têxteis e madeira), especialmente com contratos relativos a licenças de processo; e vestuário, calçado e artigos de

---

caso, a percentagem de empresas licenciadas no conjunto das empresas industriais seria de 0.4 no escalão 10-49 trabalhadores e de 27% no escalão de 500 ou mais trabalhadores. Na outra simulação considerou-se que a probabilidade de resposta ao inquérito aumentaria com a dimensão da empresa, desde 8% para as empresas com menos de 50 trabalhadores até 50% para as que tivessem 500 ou mais. Neste caso, a percentagem de empresas licenciadas iria de um mínimo de 0,5% no escalão de menos de 50 empregados até 14% no escalão mais elevado.

72 Sobre a utilização do licensing-out por PME veja-se, por exemplo, Arora e Ceccagnoli (2006), Motohashi (2008) e Conti, Gambardella e Novelli (2013). Cfr., no entanto, Kim (2005).

73 Existem outros trabalhos que apontam no mesmo sentido, nomeadamente Rolo (1978) e Rolo, Nabais e Gonçalves (1984).

74 Importa ressaltar que o comportamento das empresas não pode ser assacado exclusivamente à influência dos contratos de licença, pois as vendas das empresas respondentes não respeitam integralmente a produtos ou processos licenciados.

desporto, em que as licenças parecem estar associadas à subcontratação internacional da produção.

A esmagadora maioria (81%) das empresas respondentes não desenvolvia *actividades de I&D* mínimamente relevantes. As 14 empresas com actividades de I&D realizaram em 1989 despesas da ordem dos 560 mil contos - o que terá correspondido a cerca de 19% do total das despesas em I&D das empresas industriais portuguesas naquele ano. A concentração é, todavia, muito elevada: quatro empresas eram responsáveis por 70% daquele valor. Uma breve análise das 14 empresas com actividades de I&D permite destacar quatro aspectos: (i) metade das empresas registava um esforço em I&D muito reduzido, não atingindo 0.5% do volume de negócios, ao passo que em apenas três tal esforço excedia 2%; (ii) a indústria química dominava o panorama, com 8 empresas e cerca de 80% das despesas em I&D; (iii) as empresas tinham, em regra, dimensão média-grande, embora as duas empresas que fogem a este padrão se encontrem entre as que exibiam mais elevados níveis de intensidade em I&D; e (iv) não se encontra entre elas nenhuma empresa intensiva em tecnologia, sugerindo que as poucas empresas de base tecnológica então existentes em Portugal não terão recorrido a contratos de licença como instrumento de acumulação tecnológica.

Importará ressaltar, como referimos anteriormente, que a inovação tecnológica não resulta apenas de actividades formais de I&D (Kline e Rosenberg, 1986; OCDE, 1992a; Cantwell, 1995; Simões, 1997b; Laranja, 2005; Caraça, Ferreira e Mendonça, 2006). Os aspectos relativos à aprendizagem, à capacidade de projecto, à formação, à capacidade de interpretar o mercado e ao nível de qualificação do pessoal desempenham um papel muito importante nos processos de inovação (Simões, 1997b; Laranja, 2005). Inquirimos, por isso, as empresas quanto à existência de departamento de controlo de produção e à qualificação dos recursos humanos. Verificou-se que a grande maioria (80%) das empresas industriais declarou ter departamento de controlo da produção. No que respeita ao nível de qualificação, as 84 empresas inquiridas empregavam 1820 pessoas com curso superior, o que corresponde a uma média de 22 por empresa em actividade (27 no caso das empresas industriais). O peso dos trabalhadores com curso superior no emprego total rondava os 5% para o conjunto das empresas industriais – nível sensivelmente superior ao observado para o universo empresarial português, onde a percentagem de licenciados no emprego total se quedava, em 1989, pelos 2,4% (ou 3,2% se considerarmos licenciatura e bacharelato). Em termos médios, o índice de

qualificação não varia muito em função da dimensão da empresa; o sector industrial com um nível mais elevado é a química, onde 2/3 das empresas apresentavam índices superiores a 6%.

Apresentada a caracterização genérica das empresas respondentes, vamos passar a uma breve reflexão sobre a sua experiência de licenciamento. Embora tenhamos inquirido as empresas tanto sobre o *licensing-in* como o *licensing-out*, os comentários são focados no primeiro, dado ser esse o tema central da presente dissertação. Esta perspectiva fornece um enquadramento que reputamos útil para compreender melhor a análise mais aprofundada a que procederemos mais adiante.

### **22.1.2 Experiência de Licenciamento**

A experiência de *licensing-in* das empresas inquiridas era, em regra, reduzida: 49 das 84 empresas respondentes apenas tinham celebrado um único contrato de licença. No outro extremo temos um grupo de 14 empresas com uma experiência já vasta no negócio de licença, tendo realizado mais de cinco contratos cada uma. De um modo geral, o peso das empresas com um só contrato vai diminuindo à medida que a dimensão aumenta. A intensidade do recurso aos contratos de licença parece, no entanto, depender mais do tipo de indústria que da dimensão por si mesma. Na verdade, exceptuando as empresas muito grandes, a quase totalidade das firmas com mais de cinco contratos concentra-se em torno de dois grupos de indústrias: química ligeira (farmacêutica, cosmética e tintas) e transformadoras diversas (brinquedos e jogos).

As empresas respondentes avaliaram a sua experiência de aquisição de tecnologia através de contratos de licença de uma forma francamente favorável: das 75 empresas que responderam a esta questão, 69 classificaram-na como positiva ou muito positiva, enquanto apenas 6 a declararam desanimadora ou muito desanimadora. É certo que 9 empresas não responderam, ressaltando da análise da componente do instrumento de inquirição orientado especificamente para a análise dos contratos específicos que parte das empresas acima referenciadas não terão considerado tal experiência muito favorável. Esta observação não põe, contudo, em causa a conclusão de que a avaliação global de experiência de *licensing-in* é largamente positiva.

Os contratos desempenharam um papel relevante no desenvolvimento das empresas receptoras, com uma cotação positiva superior a 80% dos casos. É interessante

notar que os sectores onde as opiniões negativas assumem maior peso são a química e os têxteis. As justificações apontadas pelas empresas para a classificação atribuída sugerem uma preponderância das considerações de natureza comercial sobre as relativas à utilização do contrato como base ou como alavanca para um desenvolvimento tecnológico subsequente. Num número significativo de casos avaliados positivamente, o recurso à licença apresentava-se como a via possível de introdução de novos produtos no mercado e de modernização da gama de produtos da empresa. Muitas vezes, a opção parece não se colocar entre obter uma licença ou desenvolver um produto próprio – mas entre conseguir ou não novos produtos para lançar no mercado. Estes resultados vêm, grosso modo, confirmar as conclusões obtidas por Atuahene-Gima (1993a) que concluiu que a entrada mais rápida no mercado constituía o principal factor explicativo do recurso ao licenciamento pelas empresas australianas.

Como se referiu no capítulo anterior a unidade de análise considerada para efeitos da análise empírica não é a empresa, mas sim o contrato de licença. Vamos, pois, passar a uma apresentação genérica das principais facetas dos contratos estudados.

## 22.2 CARACTERIZAÇÃO DOS CONTRATOS

As 84 empresas respondentes forneceram, como se indicou, informação relativa a 104 contratos: 64 relatam apenas uma experiência (na maioria dos casos, a única que tiveram) e 20 responderam relativamente a dois contratos. Apresentamos de seguida uma caracterização muito breve daqueles 104 contratos, assente nos elementos apresentados no Quadro 22.2<sup>75</sup>.

Numa análise dos contratos, classificados de acordo com a CAE a dois dígitos, constata-se que a *estrutura sectorial* da amostra exhibe uma forte concentração. De facto, quase dois terços dos contratos (66 em 104) concentram-se em dois únicos ramos: produtos metálicos, maquinaria e material de transporte (36 casos); e química (30). Em nenhum outro sector o número de contratos chega a atingir a dezena. Uma observação mais aprofundada, a três dígitos da CAE, revela a liderança destacada de três indústrias

---

<sup>75</sup> Elementos mais pormenorizados, tendo em conta as variáveis incluídas no modelo de análise do resultado dos contratos, serão apresentados posteriormente.

(química ligeira, maquinaria não eléctrica e produtos metálicos), responsáveis, em conjunto, por mais de 40% dos contratos.

	<i>n</i>	%		<i>n</i>	%
<b>ESTRUTURA SECTORIAL</b>			<b>ELEMENTOS CONTRATUAIS (*)</b>		
Alimentação, Bebidas e Tabaco	8	7.7	Know-how	91	87.5
Têxteis, Vestuário e Calçado	9	8.7	Patentes	41	39.4
Madeira e Cortiça	3	2.9	Marcas	55	52.9
Papel e Artes Gráficas	3	2.9	Assist. Técnica à Produção	70	67.3
Indústrias Químicas	30	28.8	Formação	47	45.2
Prod. Minerais não Metálicos	2	1.9	Serviços de Engenharia	24	23.1
Ind. Metalúrgicas de Base	4	3.8	Assist. Técnica à Comercialização	16	15.4
Prod. Metálicos, Máquinas e Mat. Transporte	36	34.6	Assist. Técnica à Gestão	3	2.9
Outras Indust. Transformadoras	9	8.7			
<b>PAÍSES DOS LICENCIADORES</b>			<b>CLÁUSULAS RESTRITIVAS(*)</b>		
Alemanha	22	21.2	Restrições à Exportação	54	51.9
Bélgica	4	3.8	Restrições Campo Aplic. Tecnologia	8	7.7
Dinamarca	2	1.9	Limit. Fabrico Produtos Concorrentes	28	26.9
Espanha	9	8.7	Condic° Desenvolvimento Tecnológico	3	2.9
Est. Unidos da América	13	12.5	Restrições Post-Contratuais	24	23.1
França	19	18.3	Retrocessão de Melhoramentos	42	40.4
Holanda	3	2.9	Royalties Mínimas	70	69.3
Itália	2	1.9			
Liechtenstein	2	1.9	<b>FORMA DE REMUNERAÇÃO</b>		
Luxemburgo	1	0.9	Montante Fixo	14	13.5
Reino Unido	14	13.5	Royalties	52	50.0
Suécia	3	2.9	Royalties + Montante Fixo	17	16.3
Suíça	10	9.6	Royalties + Honorários	11	10.6
			Royalties+Montante Fixo + Honorários	4	3.8
<b>DATA DE CELEBRAÇÃO</b>			Pagamento Não Explicitado	6	5.8
Até 1977 (inclusive)	27	26.0			
1978-1984	67	64.4	(*) Possibilidade de resposta múltipla. A soma excede		
1985 ou posteriormente	10	9.6	100%		

Fonte: Inquérito Efectuado

**Quadro 22.2:** Características dos Contratos

Observando os *países dos licenciadores*, constata-se que estes últimos se encontravam domiciliados em 13 países, com uma fortíssima concentração na Europa e particularmente na hoje União Europeia. 84% do total de contratos em análise foram estabelecidos com empresas de apenas seis países: Alemanha (22 contratos), França (19), Reino Unido (14), Estados Unidos (13), Suíça (10) e Espanha (9). Curiosamente, a repartição geográfica dos licenciadores na nossa amostra não se afasta muito da observada para o conjunto dos contratos de licença registados no IIE por empresas portuguesas entre 1978 e 1985. As únicas diferenças com algum significado respeitam ao maior peso da Alemanha (21% contra 12%) e ao menor da Itália (2 contra 7%). Das grandes potências industriais mundiais apenas o Japão não está representado. Aliás, o licenciamento do Japão para Portugal era, de acordo com as estatísticas do IIE, muito reduzido (apenas 4 casos entre 1978 e 1985<sup>76</sup>), o que se pode explicar pela distância geográfica entre os dois países. Os números apresentados indiciam uma preferência das empresas portuguesas pela obtenção de licenças junto de parceiros europeus, em resultado da maior proximidade geográfica e cultural, da facilidade de contacto e da relativa similitude dos mercados.

Relativamente à *data de celebração* dos contratos, cerca de dois terços tiveram lugar entre 1978 e 1985, o período de referência considerado para efeitos deste trabalho. Importa salientar, no entanto, que a generalidade dos contratos assinados anteriormente (cerca de 26% do total) foi objecto de renovação no período em causa. Foram reportados também alguns contratos já posteriores a 1985 (firmados em 1986 ou 1987). A maioria dos contratos (70%) encontrava-se em vigor à data da inquirição. Este facto parece-nos importante, podendo ser encarado como garantindo uma maior fidelidade das respostas, pois o enviesamento da memória tende a ocorrer especialmente em fenómenos ou temas que já não estão presentes na vida corrente das empresas.

Observando os *elementos objecto do contrato*, constata-se que o fornecimento de elementos tecnológicos não patenteados (*know-how*) foi o mais comum nos contratos estudados, ocorrendo em quase 90% do total. Depois surge a prestação de assistência técnica à produção, prevista em cerca de dois terços dos contratos. Conjugando os vários tipos de assistência técnica com a formação, dos números apresentados ressalta nitidamente a importância do relacionamento pessoal como factor do processo de

---

76 Estamos a considerar apenas contratos celebrados por empresas portuguesas com licenciadores independentes.

comunicação dos conhecimentos tecnológicos. Note-se, por fim, que a frequência da licença de marcas é superior à da licença de patentes – aspecto também apontado, como referimos, por Luostarinen e Welch (1990), mas frequentemente omitido na literatura.

Em matéria de *restrições contratuais*, constata-se que, excluindo as *royalties* mínimas (que em muitos contratos de licença exclusiva poderão ser justificadas), as limitações à exportação constituem a cláusula mais frequente, com uma taxa de ocorrência superior a 50%. As chamadas disposições de *grant-back*, que obrigam o licenciado a transmitir ao licenciador os melhoramentos eventualmente introduzidos na tecnologia, têm também uma frequência relativamente elevada (40%). Em contrapartida, as restrições ao campo de aplicação da tecnologia e o condicionamento do desenvolvimento tecnológico do licenciado são relativamente raras no conjunto de contratos estudado.

Por último, no que respeita às *formas de remuneração*, as *royalties* constituíam de longe o modo de remuneração mais frequente nos contratos de licença: isoladas ou em conjugação com outras formas de pagamento (montantes fixos e/ou honorários), elas estavam previstas em 84 dos 104 contratos. É curioso notar, por outro lado, o facto de terem sido indicados 6 contratos em que o pagamento não é explicitado; trata-se de casos em que a remuneração tem lugar por formas indirectas ou implícitas, por exemplo através do custo de certas matérias-primas (relativamente frequente, em especial na indústria farmacêutica).

### **22.3 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES**

Como se referiu no Capítulo 18, o resultado do licenciamento tem uma natureza multi-dimensional. Para a captarmos, foram considerados, para além de um indicador genérico (avaliação global do contrato), cinco indicadores parciais, reflectindo diferentes dimensões do resultado (sucesso técnico, sucesso comercial, sucesso financeiro, aprendizagem tecnológica e aprendizagem organizacional). Apresentamos

de seguida uma breve explicação do modo como foram operacionalizadas estas variáveis dependentes<sup>77</sup>.

**Sucesso Global (SUCGLO)** - Percepção dos gestores da empresa licenciada quanto ao resultado da operação de licenciamento, articulando todos os elementos por eles julgados como relevantes. É expresso numa escala variando entre 1 (insucesso) e 4 (sucesso considerável). A opção por uma escala com um número par de possibilidades de resposta teve como objectivo principal permitir contrastar avaliações positivas e negativas sem perder informação para efeitos de análise, o que aconteceria se a escala fosse ímpar, devido nomeadamente ao enviesamento para o ponto central. Dada a dimensão do grupo de contratos estudado (N=104), procedeu-se na maioria das análises a uma agregação dois a dois dos níveis inferiores e superiores da escala, resultando uma variável binária (insucesso *versus* sucesso). Esta avaliação perceptual pelos gestores foi utilizada em outros trabalhos sobre o resultado do licenciamento e da ‘transferência’ de tecnologia (Wiedershein-Paul, 1982; Kumar e Neyer, 1992; Kumar, 1995; Bell e Scott-Kemmis, 1984; Falzoni e Viesti, 1997), embora raramente na perspectiva da empresa receptora (White e Campos, 1997).

**Sucesso Técnico (SUCTEC)** - Variável binária traduzindo uma avaliação perceptual dos resultados técnicos obtidos na aplicação da tecnologia licenciada pelo receptor ou por um sub-contratado. A opção por uma variável binária resultou da nossa convicção de que o sucesso técnico constitui o patamar mínimo de sucesso. Por outras palavras, ele corresponde à satisfação dos objectivos ‘técnicos’ mínimos (i.e. ser capaz de fabricar os produtos e/ou aplicar os processos licenciados) da operação de licenciamento. Referências interessantes na utilização deste critério, embora com contornos ligeiramente distintos dos aqui adoptados, são os trabalhos de Cooper e Kleinschmidt (1995a, 1995b) sobre o desenvolvimento de novos produtos. Também Bennett e Zhao (2004) consideraram a dimensão técnica do sucesso no seu estudo sobre a ‘transferência’ de tecnologia para a China.

**Sucesso Comercial** - Foram definidos dois indicadores de sucesso comercial, correspondentes à avaliação pelos gestores das empresas receptoras do grau de satisfação dos objectivos comerciais visados com o contrato de licença, numa escala de

---

<sup>77</sup> Importa notar, todavia, que as dimensões parcelares podem, elas próprias, ser encaradas, como faremos no capítulo seguinte, como variáveis explicativas da avaliação global do resultado, isto é, do indicador genérico de avaliação.



Likert, variando entre 1 (muito abaixo das expectativas) e 5 (muito acima). Ambos os indicadores foram seleccionados de acordo com as sugestões de Hofer (1983) sobre as medidas de desempenho comercial. O primeiro (**SUCMAR**) respeita ao volume de vendas dos produtos licenciados, sendo análogo aos índices usados por autores como Cooper e Kleinschmidt (1987), Larimo (1993), Brown e Eisenhardt (1995), Liouville e Nanopoulos (1996) ou Song *et alii* (2005). O segundo (**SUCQUT**) refere-se ao desempenho em termos de quota de mercado, na esteira das conclusões obtidas por Cooper e Kleinschmidt (1987) sobre os indicadores de sucesso no lançamento de novos produtos. Note-se que os dois tipos de indicadores considerados foram também utilizados simultaneamente no estudo de contratos de licença (Aulakh, Kotabe e Sahay, 1997), alianças estratégicas (Mehta *et alii*, 2006), *joint ventures* (Inkpen e Currall, 1997; Luo e Park, 2004; Luo e Tan, 2003; Lane, Salk e Lyles, 2001).

**Sucesso Financeiro (SUCREN)** - Avaliação subjectiva, por parte dos executivos da empresa licenciada, da rendibilidade das vendas dos produtos licenciados (ou resultantes da aplicação dos processos licenciados), face às expectativas aquando da celebração do contrato. O nível do indicador é expresso numa escala de Likert, variando também entre 1 e 5. O recurso a indicadores perceptuais de natureza financeira é relativamente reduzido nos trabalhos sobre licenciamento e ‘transferência’ internacional de tecnologia, podendo Bell e Scott-Kemmis (1984) ser considerados como uma excepção. Porém, indicadores da natureza financeira são comuns na análise do sucesso *de joint ventures* (Luo e Park, 2004; Luo e Tan, 2003; Gong *et alii*, 2005; Tallman, Sutcliffe e Antonian, 1997) e de alianças estratégicas (Luo, 2002). Acresce que a utilização de indicadores financeiros é aconselhada na literatura sobre licenciamento, nomeadamente no que respeita à análise do resultado (Kumar e Neyer, 1992) e na definição do nível ‘correcto’ de remuneração dos contratos (Matsunaga, 1983; Arni, 1984; UNIDO, 1982 e 1989).

**Aprendizagem Tecnológica** - Tendo em conta a literatura existente sobre o tema à data de concepção do instrumento de inquirição, nomeadamente Bell e Scott-Kemmis (1988), Baranson e Roark (1985) e Scott-Kemmis e Bell (1988), foram definidos dois indicadores de aprendizagem tecnológica. O primeiro, designado por **SUCAPT**, corresponde à avaliação pelos gestores da empresa receptora, numa escala de 1 (nula) a 3 (significativa), da contribuição do contrato para a melhoria da sua capacidade

tecnológica<sup>78</sup>. Esta foi definida como a capacidade de compreender e assimilar novas tecnologias e de lhes introduzir modificações e adaptações. O segundo (SUCAPI) procura avaliar o grau de domínio da tecnologia licenciada por parte da empresa receptora. Utilizou-se uma escala muito simples, validada no teste do questionário, visando traduzir a opinião dos gestores a tal respeito: 1- capacidade de produção, sem introduzir quaisquer alterações na tecnologia; 2- capacidade de introduzir pequenos melhoramentos na tecnologia licenciada; e 3- capacidade de conceber e desenvolver novos produtos e/ou processos com base na tecnologia licenciada. O conceito de aprendizagem tecnológica veio subsequentemente a ser aprofundado, em termos não muito diferentes dos que considerámos, nomeadamente em trabalhos sobre gestão do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995), ‘transferência’ internacional de tecnologia (Kumar, 1995; Lin, Tan e Chang, 2002; Marcotte e Niosi, 2000; Mitelka, 1990; Niosi, Hanel e Fiset, 1995; Wei, 1995; Yin, 1992)<sup>79</sup>, alianças estratégicas (Daniel, Hempel e Srinivasan, 2002; Poon e MacPherson, 2005; Quintas e Guy, 1995) e *joint ventures* (Boateng e Glaister, 2002; Child e Yan, 2003; Gong *et alii*, 2005; Inkpen e Currall, 1997; Steensma *et alii*, 2005).

**Aprendizagem Organizacional (SUCAPG)** - Percepção dos gestores da empresa licenciada sobre a contribuição do contrato para a melhoria da capacidade de gestão e de comercialização daquela. Tal percepção é explicitada numa escala de Likert, desde 1 (contribuição considerada nula) a 3 (significativa)<sup>80</sup>. A consideração das vertentes comercial e de gestão da aprendizagem organizacional nos processos de licenciamento baseou-se nas sugestões fornecidas por Killing (1975), Caves, Crookell e Killing (1983), Thunman (1988) e Svensson (1984). Tal como na aprendizagem tecnológica, também a operacionalização do conceito de aprendizagem organizacional foi objecto de desenvolvimentos posteriores, nomeadamente no quadro das alianças estratégicas (Kale, Dyer e Singh, 2002; Simonin, 1999) e das *joint ventures* (Lane, Salk e Lyles, 2001; Lyles, Von Krogh e Aadne, 2003; Steensma *et alii*, 2005).

---

78 Foi também construído um indicador binário (SUCAPT D), em que o insucesso (0) corresponde aos níveis 1 e 2 de SUCAPT e o sucesso (1) equivale ao nível 3.

79 Operacionalizações distintas foram, no entanto, adoptadas por Lin (2003), que considerou a aprendizagem tecnológica como uma medida compósita, baseada em 7 indicadores parcelares, por Steenhuis e De Bruijn (2002), que adoptaram curvas de aprendizagem tecnológica e por Contractor, Kim e Beldona (2002), que a mediram através das citações de patentes.

80 A partir desta escala foi elaborado um indicador binário, designado SUCAPG D, em que o sucesso (1) corresponde ao nível 3 e o insucesso (0) equivale aos níveis 1 e 2 da variável inicial SUCAPG.

## 22.4 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES

### 22.4.1 Variáveis Relativas ao Licenciado

Tendo em conta a revisão da literatura, nomeadamente os factores do resultado do licenciamento discutidos no Capítulo 19, e o quadro de análise do resultado do licenciamento, proposto no Capítulo 20, foram considerados, como base de partida, nove grupos de variáveis relativas ao licenciado. Tais grupos são os seguintes: estratégia; capacidade tecnológica e de gestão; esforço tecnológico; capacidade comercial; dimensão; experiência de licenciamento; preparação para a operação; empenhamento; e critérios de selecção do licenciador. Apresenta-se de seguida a operacionalização das variáveis incluídas em cada um deles<sup>81</sup>.

#### 22.4.1.1 Estratégia

Com base na tipologia de estratégias do licenciado, desenvolvida no Capítulo 12, foram definidos quatro indicadores, visando aferir da importância relativa, para cada caso, dos tipos de estratégias então propostos: estratégia comercial, produtiva, de diversificação e tecnológica. Todos os indicadores foram construídos da mesma forma, variando entre 1 e 4, consoante as motivações relativas ao tipo de estratégia em causa sejam consideradas pelo licenciado como não tendo importância sensível na decisão de adquirir tecnologia (pontuação 1) ou como sendo a motivação exclusiva daquela decisão (pontuação 4). Temos então:

- **Estratégia Comercial (ESTRAC)**, respeitando aos factores de natureza comercial: lançamento de novos produtos, acesso a marcas, resposta a necessidades de clientes, substituição de importações ou promoção das exportações;

- **Estratégia Produtiva (ESTRAP)**, relativa às motivações de índole produtiva (melhoria da produtividade, redução dos custos de produção, melhoria da qualidade dos produtos ou aumento do nível de integração produtiva da empresa);

---

81 Tendo em conta o facto de se ter apresentado no Capítulo 19 uma revisão aprofundada da literatura sobre os potenciais determinantes do resultado do licenciamento, a apresentação que se segue concentra-se na operacionalização das variáveis, de modo a não alongar demasiadamente o presente capítulo e a evitar repetições face ao exposto no Capítulo 19.

- **Estratégia de Diversificação (ESTRAD)**, avaliando a importância relativa dos factores ligados à diversificação de actividades da empresa; e

- **Estratégia Tecnológica (ESTRAT)**, informando sobre o peso atribuído à utilização do contrato como instrumento de apoio ao desenvolvimento e aprofundamento da capacidade tecnológica do licenciado.

#### *22.4.1.2 Capacidade Tecnológica e de Gestão*

As respostas fornecidas pelas empresas relativamente ao número de trabalhadores com curso superior (encarando como *proxy* da qualidade dos recursos humanos da empresa) e ao investimento em I&D (utilizado como *proxy* da capacidade de investigação), à data do contrato, foram pouco satisfatórias, com uma percentagem muito elevada de não respondentes. Consequentemente, optou-se por não utilizar quaisquer indicadores daquela natureza. Daí que as variáveis traduzindo a capacidade tecnológica e de gestão da empresa licenciada se restrinjam:

- **Familiaridade Tecnológica (CARATT)**, correspondendo ao grau de proximidade entre a tecnologia licenciada e as tecnologias correntemente utilizadas pela empresa receptora, à data do contrato. O indicador varia entre 1, quando a tecnologia licenciada era semelhante à já utilizada na empresa, e 4, no caso de ser substancialmente diferente ou quando o licenciamento coincide com o início de actividade.

- **Capacidade de Fabrico (APLITT)**, variável binária com valor 1, quando o fabrico dos produtos e/ou a aplicação dos processos licenciados é efectuado pela empresa receptora, e 0, quando tal não acontece. Este indicador operacionaliza a noção de experiência produtiva do licenciado, considerada como factor relevante do sucesso da transferência de tecnologia (Derakhshani, 1984; Lee, Lee e Bobe, 1993).

#### *22.4.1.3 Esforço Tecnológico*

Era nossa intenção operacionalizar a noção de esforço tecnológico conjugando dois indicadores: os aumentos médios anuais da intensidade em I&D (investimento em I&D/vendas, e da qualificação profissional (emprego com curso superior/emprego total) das empresas licenciadas. Contudo, como se referiu acima, grande parte das empresas não forneceu informações sobre o emprego com curso superior e o de investimento em I&D à data de celebração do contrato. Este facto inviabilizou a construção de um indicador relativo ao esforço tecnológico do licenciado.

#### *22.4.1.4 Capacidade Comercial*

A capacidade comercial do licenciado é expressa pelo indicador **Familiaridade Comercial (MERCAD)**, traduzindo a proximidade dos produtos licenciados relativamente ao(s) segmento(s) de mercado onde a empresa receptora actua, à data de celebração do contrato. O índice varia entre 1, quando os produtos licenciados se dirigem ao segmento de mercado em que a empresa já estava posicionada, e 4, no caso de respeitarem a um segmento totalmente diferente ou quando o licenciamento coincide com o início de actividade da empresa receptora. A definição desta variável assentou nomeadamente nas propostas de Svensson (1984).

#### *22.4.1.5 Dimensão*

A **Dimensão do Licenciado (DIMENS)**, medindo o número de trabalhadores da empresa licenciada no momento de celebração do contrato, foi o indicador utilizado. Foram considerados os sete escalões de dimensão seguintes: 1- início de actividade; 2- até 19 trabalhadores; 3- 20 a 49; 4- 50 a 99; 5- 100 a 199; 6- 200 a 499; e 7- 500 ou mais trabalhadores.

#### *22.4.1.6 Experiência de Licenciamento*

Para traduzir a experiência do licenciado no negócio de licença foi utilizado o indicador **Experiência Anterior (CONTAN)**. Este reflecte o número de contratos de licença já efectuados pela empresa receptora à data de celebração do contrato em causa. Foram definidos cinco níveis, desde as empresas sem qualquer experiência anterior com contratos de licença (1 = sem experiência) até aquelas que já tinham uma longa história neste campo, com mais de cinco contratos já firmados (5 = experiência considerável). O indicador definido é análogo ao utilizado por Svensson (1984), o qual, porém, recorreu a apenas três escalões.

#### *22.4.1.7 Preparação para a Operação*

A preparação para a operação foi operacionalizada recorrendo a três indicadores: preparação do projecto subjacente à ‘transferência’ de tecnologia; preparação específica da negociação do contrato de licença; e licenciadores potenciais abordados.

A **Preparação do Projecto (PREPRJ)** informa sobre a realização ou não de estudos prévios de apoio à decisão de avançar com o projecto de investimento no âmbito do qual se integra o contrato de licença. Articulado perspectivas provenientes de correntes diversas, foram consideradas duas dimensões relevantes dessa preparação:

estudos de viabilidade do projecto e estudos de mercado. O indicador assume assim três níveis, variando entre um mínimo de 1, no caso de a empresa licenciada não ter realizado quaisquer estudos dos tipos referidos, a um máximo de 3, quando foram efectuados simultaneamente estudos de viabilidade e de mercado.

O indicador **Preparação do Contrato (PRECTT)** pretende traduzir a intensidade e a amplitude da preparação efectuada com vista à negociação do contrato de licença, bem como o grau de recurso a apoios externos à empresa. Foram estabelecidos três escalões correspondentes a: ausência de qualquer preparação específica (pontuação 1); preparação efectuada apenas com recurso às competências existentes na empresa (2); e em que, para além dos esforços internos, se recorreu a consultoria técnica ou jurídica externa (3).

A amplitude da pesquisa de licenciadores é expressa pelo indicador **Licenciadores Potenciais Abordados (LICPOT)**, que corresponde ao número de potenciais licenciadores contactados pela empresa receptora com vista à obtenção dos elementos contratuais pretendidos. Foram definidos cinco escalões, variando entre 1 (situação em que apenas um licenciador foi abordado, isto é, aquele com quem o contrato foi celebrado) e 5 (mais de 5 potenciais fornecedores de tecnologia contactados). Este indicador corresponde a um dos dois índices de rigor da pesquisa utilizados por Lorange e Roos (1987b).

#### *22.4.1.8 Empenhamento*

O empenhamento do receptor no processo de licenciamento foi operacionalizado através da construção de dois indicadores susceptíveis de reflectir a intensidade do interesse *ex-ante* do licenciado no negócio de licença: iniciativa dos contactos e acréscimo esperado das vendas.

A **Iniciativa dos Contactos (INICIA)** traduz o comportamento pro-activo ou reactivo do licenciado no arranque do processo de estabelecimento da relação contratual. Tal comportamento foi medido através de uma variável dicotómica, assumindo o valor 1, quando a iniciativa partiu do licenciado, e 0, quando tal não se verificou. O indicador proposto é idêntico ao utilizado por Svensson (1984) relativamente ao papel activo ou passivo do licenciado no início da relação.

Admitindo, na esteira de Maidique e Zirger (1985), que a dimensão das expectativas de aumento de vendas tem uma relação directa com o interesse do

licenciado no negócio e, conseqüentemente, com o sucesso deste, foi solicitada às empresas uma indicação da expectativa de acréscimo das vendas totais da empresa em resultado do contrato, expressa em percentagem das vendas totais anteriores. Esta foi a base para a operacionalização do indicador **Acréscimo Esperado das Vendas (ACREVN)**, o qual comporta cinco escalões: 1 - acréscimo esperado de vendas inferior a 10%; 2 - acréscimo entre 10 e 25%; 3 - acréscimo entre 26 e 50%; 4 - acréscimo superior a 50%; e 5 - casos em que o contrato de licença foi contemporâneo do arranque da actividade da empresa.

#### *22.4.1.9 Critérios de Selecção do Licenciador*

Tendo em conta a análise desenvolvida nos Capítulos 11, 12 e 19 foram identificados seis critérios principais de selecção do licenciador: características de tecnologia e dinamismo tecnológico; patentes; marcas; reputação e contactos anteriores; compatibilidade estratégica; e condições contratuais propostas. Para cada um desses critérios foi construído um indicador, traduzindo a respectiva importância na decisão, variando entre 1 (no caso de o critério em causa não se encontrar entre as três principais determinantes da decisão) e 4 (quando considerações desse tipo foram referidas como determinantes exclusivas da opção pelo licenciador). Os indicadores utilizados são os seguintes:

- **Motivações Tecnológicas (SELTEC)**, relativo à influência da qualidade da tecnologia detida e do potencial dinamismo tecnológico do licenciador, permitindo uma expectativa de actualização permanente da tecnologia;

- **Detenção de Patentes (SELPAT)**, correspondendo ao peso assumido pela detenção das patentes relevantes;

- **Imagem de Marca (SELMAR)**, traduzindo a importância do acesso às marcas no processo de selecção;

- **Reputação e Contactos Anteriores (SELREP)**, medindo a influência exercida pela reputação do licenciador, tendo em conta informação sobre o seu comportamento nos processos de licenciamento e a experiência de relacionamento anterior entre os parceiros;

- **Compatibilidade Estratégica (SELEST)**, relativa à importância da compatibilidade de estratégias como determinante da escolha do licenciador; e

- **Condições Contratuais (SELCTT)**, destinado a avaliar do significado das condições contratuais (forma e dimensão da remuneração, duração do contrato, acesso a melhoramentos, reduzidas restrições comportamentais) e do processo de ‘transferência’ de tecnologia na decisão.

#### ***22.4.2 Variáveis Relativas ao Licenciador***

Como se compreenderá, o conjunto de indicadores relativos ao licenciador é bem mais reduzido que o definido para o licenciado. As razões são basicamente duas. Em primeiro lugar, o foco do trabalho é o licenciado e não o licenciador; interessa-nos *prima facie* estudar a experiência das empresas portuguesas na aquisição de tecnologia. Além disso, o inquérito postal dirigiu-se exclusivamente aos licenciados, sendo naturalmente difícil colocar-lhes questões muito aprofundadas sobre as características e o comportamento dos licenciadores.

Seguindo a orientação utilizada no Capítulo 19, foram concebidos indicadores relativos aos seguintes aspectos: estratégia; capacidade tecnológica e produtiva; capacidade de comunicação de conhecimentos; e capacidade comercial. Devido ao facto de, no inquérito postal, terem sido inquiridas apenas as empresas licenciadas, pareceu-nos que seria preferível não colocar questões relativas à avaliação do grau de empenhamento do licenciador no negócio de licença. Considerámos, com efeito, que a avaliação dos licenciados seria susceptível de enviesar a análise, pois seria, muito provavelmente, influenciada pelo seu próprio julgamento sobre o resultado da relação.

##### ***22.4.2.1 Estratégia***

Recorrendo à tipologia de estratégias do licenciador apresentada no Capítulo 12, foram construídos os quatro indicadores seguintes, pretendendo traduzir as diversas vertentes da orientação estratégica dos licenciadores:

- **Obtenção de Rendimento (ESTLRD)**, correspondendo à opinião do licenciado quanto à importância atribuída pelo licenciador à remuneração directa dos seus activos tecnológicos;

- **Protecção de Mercado (ESTLPM)**, medindo a importância atribuída à utilização do contrato como instrumento de protecção de um mercado já existente;



- **Abertura de Mercado (ESTLAM)**, identificando a importância estratégica do contrato como forma de abrir um novo mercado, quer para os produtos licenciados, quer para outros produtos comercializados pelo licenciador (produtos complementares da gama licenciada, bens intermédios, bens de equipamento); e

- **Teste do parceiro e/ou do Mercado (ESTLSS)**, visando avaliar o significado do contrato como instrumento de uma estratégia *stepping-stone* por parte do licenciador (Svensson, 1984; Welch e Carstairs, 1983), de modo a testar o potencial do mercado, com vista a um posterior investimento, ou do licenciado, como futuro fornecedor ou sub-contratado.

Os quatro indicadores mencionados foram todos definidos da mesma forma, variando entre 1 (no caso de o tipo de motivações em causa não estar entre as três mais relevantes, na opinião do licenciado) e 4 (quando tais motivações foram consideradas como as determinantes exclusivas da decisão do licenciador).

#### 22.4.2.2 *Capacidade Tecnológica e Produtiva*

A capacidade tecnológica e produtiva da empresa licenciadora foi expressa através dos dois indicadores seguintes:

**Exploração da tecnologia (PROLIC\_1)**, variável dicotómica, assumindo o valor 1 quando os produtos e/ou tecnologias licenciados eram, à data de celebração do contrato, activamente explorados pelo licenciador, e 0, quando tal não sucedia. Admite-se, na linha de Svensson (1984) e da literatura sobre gestão do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995; Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2000), que o facto de o licenciador explorar activamente a tecnologia lhe permitirá comunicá-la de uma forma mais eficaz; e

**Importância dos produtos licenciados (ACTLIC\_1)**, relativa ao grau de importância que, na opinião do licenciado, os produtos/tecnologias objecto do contrato tinham na actividade global do licenciador. Foram definidos quatro níveis, desde 1 (marginal) a 4 (muito importante).

#### 22.4.2.3 *Capacidade de Comunicação dos Conhecimentos*

Tendo em conta Teece (1976) e Ceccagnoli *et alii* (2010), considerou-se que a capacidade de comunicação dos conhecimentos poderia ser captada através da **Experiência do Licenciador (EXPLIC)** no *licensing out*. Este indicador corresponde à

avaliação, pelo licenciado, da experiência do licenciador no negócio de licença, assumindo três níveis, desde 1 (experiência reduzida) até 3 (grande).

#### 22.4.2.4 *Capacidade Comercial*

Utiliza-se como *proxy* da capacidade comercial o indicador **Familiaridade de Mercado (PROLIC\_2)**. Este corresponde a uma variável dicotómica que assume o valor 1 quando o licenciador já lançou, no seu mercado, o(s) produto(s) contratual(is), e 0, quando se trata de produtos ainda não lançados no mercado. Esta variável foi definida de acordo com a proposta de Svensson (1984), relativa à introdução do objecto da licença no mercado do licenciador.

#### 22.4.3. *Variáveis Relativas ao Relacionamento entre os Parceiros*

Tendo em conta a reflexão desenvolvida no Capítulo 19 a propósito das determinantes do resultado do licenciamento, foram considerados sete grupos de variáveis de modo a traduzir as facetas supostamente mais relevantes daquele relacionamento: proximidade cultural; compatibilidade estratégica; confiança; negociação do contrato; condições contratuais; modo de comunicação dos conhecimentos; e desenvolvimento da relação.

##### 22.4.3.1 *Proximidade Cultural*

Pretende-se traduzir o grau de similaridade entre a cultura portuguesa e a cultura societal do país do licenciador. Para a construção da variável **Proximidade Cultural (PROXCUL)**, foram utilizados os grupos de países propostos por Ronen e Shenkar (1985), que distinguiram 9 *clusters*: Nórdicos, Germânicos, Anglófonos, Europa Latina, América Latina, Extremo Oriente, Árabes, Próximo Oriente e Independentes<sup>82</sup>. Dado que os países dos licenciadores nos contratos por nós estudados se integram apenas em quatro daqueles grupos, foram considerados quatro escalões definidos em função do domicílio da empresa licenciadora: 1 - Países Nórdicos (Suécia, Noruega, Dinamarca e Finlândia); 2 - Países Germânicos (Áustria, Suíça e Alemanha); 3 - Países Anglófonos (Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Irlanda, Austrália, Nova Zelândia e África do Sul) e 4 - Países Latino-Europeus (que compreende, além de Portugal, França, Bélgica, Itália e Espanha). Na linha de Ronen e Shenkar (1985), admite-se que a distância

---

82 Os agrupamentos propostos por Ronen e Shenkar pareceram-nos mais adequados que os resultantes da aplicação das dimensões de Hofstede (1980), segundo o qual Portugal ficaria num grupo com Equador, Suíça e Austrália (Cfr. Bollinger e Hofstede, 1987; ver igualmente Denis e Usunier, 1994).

cultural face a Portugal será mínima para os países latino-europeus e máxima para os nórdicos.

#### 22.4.3.2 *Compatibilidade Estratégica*

O indicador **Nível de Compatibilidade Estratégica (COMPEST)** entre o licenciado e o licenciador, foi definido com base na grelha de compatibilidade estratégica apresentada na Figura 12.1. Foram considerados cinco graus, desde a compatibilidade muito baixa (nível 1, quando o licenciador tem uma estratégia *stepping-stone* ou de teste do mercado e/ou do parceiro, exceptuando o caso em que a estratégia do licenciado é de produção) até à muito elevada (nível 5, em que a estratégia do licenciador é de obtenção de rendimento e a do licenciado é de produção).

#### 22.4.3.3 *Confiança*

Seguindo Parkhe (1993a) e a Gulati (1995), considera-se a história das relações anteriores entre os parceiros como um indicador do grau de confiança entre eles. A existência de relacionamento prévio é susceptível de criar, como discutimos nos Capítulos 5, 6 e 19, um capital de confiança entre licenciado e licenciador, contribuindo para dissuadir eventuais comportamentos oportunistas. Por outro lado, como já se referiu, o relacionamento *ex-ante* reduz os custos suscitados pelo contrato de licença (Teece, 1981a e 1981b). As relações anteriores foram expressas através de dois indicadores alternativos:

- **Relacionamento Prévio (RELLI\_1)**, variável binária que assume o valor 1 no caso de já existirem relações entre os parceiros ou entre os seus gestores de topo antes da celebração do contrato de licença, e 0, na hipótese contrária; e

- **Tipo de Relações Anteriores (RELLIC)**, traduzindo não apenas a existência de relações mas também algumas características destas. O indicador apresenta cinco níveis, variando entre 1 (ausência de relacionamento anterior) e 5 (contratos de licença anteriores entre os dois parceiros). Os escalões intermédios compreendem a existência de contactos no seio de associações empresariais (2), de relações pessoais (3) e de contratos de agência, de representação ou de fornecimento de longo prazo (4). O nível mais elevado foi atribuído à experiência conjunta em anteriores contratos de licença, considerando que estes fornecem o quadro mais propício ao desenvolvimento da confiança necessária ao sucesso de contratos futuros.

#### 22.4.3.4 *Negociação do Contrato*

Inicialmente, quando se concebeu o instrumento de inquirição, era nossa intenção incluir duas variáveis relativas à negociação do contrato: a duração do processo negocial e o poder negocial relativo. A primeira, decalcada de Lorange e Roos (1987b), procurava traduzir as dificuldades do processo negocial e simultaneamente as oportunidades de melhor conhecimento mútuo por ele oferecidas. As respostas ao inquérito postal não permitiram, porém, incluir esta variável na análise, devido à ocorrência de um número muito elevado de casos em que os respondentes declararam não saber qual a duração da fase de negociação. Consequentemente, optou-se por considerar apenas o poder de negociação, relativamente ao qual as empresas licenciadas foram directamente inquiridas e forneceram respostas de qualidade aceitável.

Assim, o indicador de **Poder de Negociação (PODNEG)** exprime a avaliação do licenciado sobre o seu poder negocial face ao licenciador na fase anterior à conclusão do contrato. Foram considerados três níveis: inferior (1); semelhante (2); e superior (3). Este indicador é consistente com as orientações da literatura sobre ‘transferência’ internacional de tecnologia, nomeadamente Baranson (1978), Boutat (1991a) e Svensson (1984).

#### 22.4.3.5 *Condições Contratuais*

Sendo impossível explicitar em indicadores todos os elementos relevantes do texto contratual, foram consideradas quatro variáveis susceptíveis de fornecer uma perspectiva genérica das características do contrato, tanto no plano dos comportamentos dos parceiros como no da remuneração. Daqui resultam os seguintes indicadores:

- **Exclusividade (CLAUSEXC)**, definida como uma variável dicotómica, com valor 1, na hipótese de se tratar de um contrato que concede ao licenciado exclusividade para a exploração da licença no território português, e 0, quando tal não acontece. A exclusividade foi, pois, definida nos termos utilizados por Svensson (1984);

- **Cláusulas Restritivas (CLAUSREST)**, indicador sintético de ocorrência no contrato das restrições mais relevantes do comportamento do licenciado (limites geográficos às exportações, restrições ao campo de aplicação da tecnologia, limitações ao fabrico de produtos concorrentes, condicionamento do desenvolvimento tecnológico do licenciado, restrições *post*-contratuais e obrigação de retrocessão de melhoramentos). O indicador sintético foi operacionalizado agregando, para cada contrato, o número de

restrições mencionadas. Varia, assim, entre 1, no caso de, na opinião do licenciado<sup>83</sup>, não terem sido explicitadas no contrato quaisquer cláusulas do tipo apontado acima, e 7, quando o contrato contemplava simultaneamente todas as seis classes de restrições mencionadas. Importa ressaltar, no entanto, que a forma como o questionário foi concebido não permitiu obter as opiniões dos licenciados sobre o grau em que tais cláusulas condicionaram *de facto* o seu comportamento. Para além deste indicador sintético, foram construídos indicadores específicos para os tipos de cláusulas mais relevantes: **CLAUS\_2**, relativo aos limites geográficos às exportações; **CLAUS\_5**, incidindo sobre as limitações ao fabrico de produtos concorrentes; **CLAUS\_7**, sobre as restrições post-contratuais; e **CLAUS\_8**, acerca da inclusão no contrato de cláusulas de retro-cessão de melhoramentos. Foram todos definidos em termos binários, assumindo a pontuação 1 se a disposição em causa figurava no contrato, e 0, em caso contrário;

- **Remuneração do Contrato (REMUNROY)**, variável binária que assume o valor 1 nos casos em que o contrato previa a remuneração através de *royalties* (mesmo que conjugadas com outros modos de pagamento) e 0, quando não foram estipuladas quaisquer *royalties*. Admite-se, de acordo com a argumentação desenvolvida no Capítulo 14, que o recurso às *royalties* constitui um instrumento para interessar o licenciador no sucesso do contrato, contribuindo para uma ‘transferência’ de tecnologia mais eficaz e para um relacionamento mais positivo entre os parceiros (Macho-Stadler, Martinez-Giralt e Perez-Castrillo, 1996; Choi 2001; Conti, Gambardella e Novelli, 2013);

- **Royalties Mínimas (CLAUS RMI)**, operacionalizada também como variável dicotómica, em função de o contrato estipular a obrigatoriedade do pagamento de *royalties* mínimas por parte do licenciado (pontuação 1) ou não (pontuação 0). Ao contrário da variável anterior, a existência de *royalties* mínimas pode ser encarada, tendo em conta os argumentos apresentados nos Capítulos 2 e 14, como prejudicial aos interesses do licenciado, sendo menos propícia a um resultado positivo do processo de licenciamento.

---

83 As respostas obtidas foram, porém, confrontadas com os elementos das fichas de avaliação disponíveis para a maioria dos contratos. De um modo geral, as discrepâncias foram reduzidas. Nos casos em que assumiram algum significado os respondentes foram abordados de novo, por telefone, para esclarecer o respectivo entendimento sobre a resposta fornecida.

#### 22.4.3.6 *Modo de Comunicação dos Conhecimentos*

Foram considerados os quatro indicadores relativos ao(s) modo(s) de comunicação dos conhecimentos objecto do contrato. Os três primeiros foram definidos de forma binária, assumindo a pontuação 1, se a forma de comunicação em causa foi utilizada, e 0, em caso contrário: **Assistência Técnica (PROCTT\_AT)**, medindo o grau de recurso a acções de assistência técnica; **Formação de Pessoal (PROCTT\_FOR)**, relativa à utilização da formação de pessoal, e **Fornecimento de Inputs (PROCTT\_INP)**, explicitando se a comunicação de conhecimentos incluiu, ou não, o fornecimento de artefactos corporizando os conhecimentos tecnológicos em causa, designadamente componentes, produtos intermédios e/ou equipamento especial.

O quarto indicador utilizado – **Tipo de Apoio Prestado (PROCTT\_SIN)** – pretende fornecer uma informação sintética das características do apoio facultado pelo licenciador no processo de comunicação dos conhecimentos objecto do contrato. Partindo dos níveis de ocorrência dos diferentes mecanismos de ‘transferência’ explicitados no instrumento de inquirição (fornecimento de planos e desenhos; comunicação de fórmulas e instruções de dosagem; transmissão de manuais de procedimentos; prestação de assistência técnica; acções específicas de formação; e fornecimento de componentes, produtos intermédios e equipamento especial), o indicador sintético foi concebido em torno de dois grandes eixos: grau de formalização do apoio e importância do relacionamento pessoal. Daqui resultam 5 ‘níveis compostos’ de intensidade do processo de comunicação de conhecimentos: 1 - Apoio mínimo, em que tal processo é extremamente limitado, reduzindo-se à mera disponibilização de amostras do produto para reprodução pelo licenciado<sup>84</sup>; 2 - Apoio formal estrito, situação em que o licenciador se limita a transmitir ao licenciado planos, desenhos, fórmulas ou instruções de dosagem, sem qualquer apoio adicional; 3- Apoio formal elaborado, em que para além dos elementos referidos em 2 acima, se verifica igualmente a transmissão de manuais de procedimentos ou o que designámos por prestação simples de assistência técnica (assistência técnica e/ou formação de pessoal, sem qualquer comunicação de conhecimentos formalizados); 4 - Formalização mínima com assistência técnica, correspondente à transmissão dos elementos indicados em 2, acompanhados da prestação de assistência técnica e/ou de serviços de formação de

---

<sup>84</sup> Este caso ocorreu por vezes em produtos com reduzidas exigências tecnológicas, como o vestuário ou os artigos desportivos, em que o objectivo fundamental do contrato era aceder a um novo *design* ou a uma imagem de marca.

pessoal; e 5 - Pacote Complexo de Apoio, envolvendo assistência técnica, formação de pessoal e a comunicação de conhecimentos formalizados, designadamente a transmissão de manuais de procedimentos. Admite-se que, à medida que se caminha da situação 1 para a 5, o processo de comunicação de conhecimentos se vai tornando mais completo, possibilitando a aquisição de conhecimentos tácitos (e não apenas explícitos).

#### 22.4.3.7 *Desenvolvimento da Relação*

Foi suficientemente discutida ao longo deste trabalho a capacidade de captar plenamente, através de indicadores quantitativos, o processo de desenvolvimento da relação de licença ao longo do tempo. Vimos no capítulo anterior que o estudo de casos é mais apropriado que análises econométricas de tipo *cross-section* para responder às questões 'Porquê' e 'Como'. Foi a consciência destes aspectos que conduziu ao recurso a métodos mistos. Procurou-se, mesmo assim, identificar, através do inquérito postal, algumas pistas acerca de dimensões importantes do desenvolvimento da relação. Tais pistas são traduzidas nos cinco indicadores que se apresentam de seguida:

- **Relacionamento entre os parceiros (RELAC)**, medindo a intensidade do relacionamento entre licenciador e licenciado ao longo do prazo contratual. O indicador comporta 4 níveis, variando desde escasso (quando a colaboração entre os dois parceiros foi muito reduzida, observando-se os episódios de colaboração apenas na fase de execução do contrato) a intensificado (hipótese em que a colaboração se foi aprofundando, evoluindo eventualmente para outras áreas);

- **Intensificação da Colaboração (INTCO)**, indicador complementar do anterior, permitindo identificar e hierarquizar as formas assumidas pelo desenvolvimento do relacionamento entre os parceiros. Assume também quatro níveis: 1 - não houve aprofundamento da colaboração; 2 - desenvolvimento de novas relações comerciais entre os parceiros; 3 - celebração de novos contratos de licença; e 4 - formação de *joint ventures*, de outras alianças estratégicas ou tomada de posição por uma das empresas no capital da outra;

- **Assistência Técnica no Prazo do Contrato (ASSETEC)**, relativo ao nível de ocorrência e intensidade da assistência técnica prestada pelo licenciador ao longo da duração do contrato. Foram estabelecidos cinco escalões, tendo em conta o tipo e a amplitude da assistência técnica fornecida, desde a ausência de serviços de assistência técnica (nível 1) até ao apoio técnico multifacetado, compreendendo nomeadamente a

introdução de melhorias nos produtos e/ou processos, o apoio ao desenvolvimento e introdução de novos produtos e a assistência na produção, na gestão ou na comercialização (nível 5);

- **Dificuldades de Relacionamento (DIFIC)**, traduzindo a ocorrência (ou não) de dificuldades entre os parceiros e o modo como foram resolvidas. A pontuação 1 respeita aos casos em que não se verificaram problemas de relacionamento. Os dois níveis seguintes correspondem à ocorrência de dificuldades, solucionadas pelo diálogo entre o licenciado e o licenciador (pontuação 2).ou pelo recurso a terceiros (pontuação 3). Finalmente, temos a situação em que as dificuldades defrontadas conduziram à rescisão do contrato de licença em causa (pontuação 4); e

- **Dificuldades Relativas à Tecnologia (TIPDTEC)**, apresentada em termos dicotómicos, identificando os contratos em que houve (1) ou não (0) dificuldades de relacionamento entre o licenciador e licenciado, associadas a aspectos tecnológicos (âmbito da tecnologia licenciada, transmissão dos conhecimentos, comunicação de melhoramentos, qualidade dos produtos, *performance* da tecnologia...)

#### ***22.4.4 Variáveis Relativas ao Objecto do Contrato***

A operacionalização das variáveis relativas ao objecto do contrato, e nomeadamente às características da tecnologia licenciada, foi efectuada seguindo os vectores de análise do resultado do licenciamento utilizados no Capítulo 19. Assim, foram considerados indicadores reflectindo os seis aspectos seguintes: tipo de tecnologia; condições de replicabilidade; posição no ciclo de vida; condições de acesso a melhoramentos; activos objecto do contrato; e tipo de contrato. Tais indicadores são apresentados de seguida.

##### ***22.4.4.1 Tipo de Tecnologia***

A variável relativa ao tipo de tecnologia reflecte a distinção entre tecnologia de produto e de processo, já clássica na literatura sobre inovação tecnológica. Foram considerados dois indicadores:

- **Tecnologia de Produto (AMBTT PD)**, correspondente a uma variável dicotómica, que assume a pontuação 1 no caso de o contrato respeitar a licença de tecnologia de produto, e 0, em caso contrário; e



- **Tecnologia de Processo (AMBTT PC)**, expressa também dicotomicamente, com valor 1, se o contrato envolver a concessão de licença de processo, e 0, quando tal não se verificar.

#### *22.4.4.2 Condições de Replicabilidade*

Das quatro dimensões taxonómicas dos activos tecnológicos propostas por Winter (1987), os aspectos relativos às dicotomias tácito/articulável e observável/não observável pela utilização foram, de algum modo, contemplados já na variável Tipo de Apoio Prestado (PROCTT\_SIN), anteriormente apresentada. O inquérito postal não inclui qualquer questão relativa ao carácter sistémico da tecnologia, devido à dificuldade da sua formulação para um conjunto tão amplo de indústrias. Consequentemente, o único indicador contemplado foi a **Complexidade da Tecnologia (PROBTT\_9)**, definido como variável binária, com o valor é 1 no caso de o licenciado considerar que a complexidade de tecnologia constitui uma dificuldade relevante no processo de transferência e/ou no fabrico dos produtos, e 0, no caso contrário.

#### *22.4.4.3 Ciclo de Vida da Tecnologia*

Tendo em conta as opiniões dos licenciados relativamente à posição da tecnologia licenciada no seu ciclo de vida, no plano internacional e em Portugal, respectivamente, foram definidos dois índices: **Posição no Ciclo de Vida Internacional (CICLO\_1)** e **Posição no Ciclo de Vida em Portugal (CICLO\_2)**. Ambos variam entre 1 (produto ainda não lançado no mercado) e 4 (declínio). Considera-se genericamente que a relação entre as pontuações assumidas por estes índices e o resultado do contrato assume a forma de U invertido.

Foi também construído um indicador compósito, designado por **Posição Integrada da Tecnologia no Ciclo de Vida (CICLO\_CON)**, correspondente à combinação dos índices CICLO 1 e CICLO 2. Ele pode assumir seis níveis, que vão desde a situação em princípio menos ‘desejável’ (1- produto em declínio tanto no mercado nacional como no internacional, ou produto ainda não lançado no mercado internacional<sup>85</sup>) até à mais ‘desejável’ (6- produto em crescimento internacionalmente e ainda não lançado em Portugal).

---

85 Recordem-se as observações de Svensson (1981 e 1984) a este respeito: o facto de os produtos não terem sido ainda lançados no mercado internacional, e designadamente no mercado do licenciador, discriminou em favor do insucesso do licenciamento.

#### 22.4.4.4 Acesso a Melhoramentos

Seguindo as observações de Killing (1975) e Caves, Crookell e Killing (1983) foi definida uma variável relativa ao horizonte temporal da comunicação dos conhecimentos tecnológicos objecto do contrato: **Objecto da Licença (OBJTT)**. Esta distingue entre os contratos que respeitam apenas à tecnologia disponível à data do contrato (pontuação 1) e aqueles que prevêm a comunicação dos melhoramentos eventualmente introduzidos ao longo do contrato (pontuação 2).

#### 22.4.4.5. Activos Objecto do Contrato

Para reflectir a influência dos principais activos objecto do contrato foram definidos três indicadores, relativos ao nível de ocorrência e à importância atribuída pelos licenciados a cada um dos elementos nucleares, caracterizadores dos contratos de licença (*know-how*, marcas e patentes).<sup>86</sup> Temos então:

***Know-How* (ELETKH)**

**Marcas (ELETMAR)**

**Patentes (ELETPAT)**

Todos estes indicadores foram definidos da mesma forma. Variam entre 1 e 3, correspondendo a pontuação 1 à situação em que o respectivo elemento tecnológico não estava incluído no contrato de licença, 2 à situação de mera ocorrência (isto é, em que o contrato previa, consoante os casos, a comunicação de *know-how*, a licença de uso de marcas registadas ou a licença de exploração de patentes) e, finalmente, a 3, ao caso em que o elemento em causa foi considerado pelo licenciado como o mais importante.

#### 22.4.4.6 Tipo de Contrato de Licença

Seguindo a tipologia de contratos de licença proposta no Capítulo 13, foram consideradas cinco variáveis binárias relativas à classificação atribuída a cada contrato. As variáveis são definidas todas de forma idêntica, assumindo o valor 1, no caso de o contrato ser do tipo considerado, e 0, na hipótese contrária:

- **Acesso a Imagem (TIPO\_I)**, correspondente aos contratos em que a estratégia dominante por parte do licenciado é do tipo comercial;

---

86 Cfr. Capítulo 1.

- **Acesso a Produtos Específicos (TIPO\_II)**, respeitando aos contratos que visam basicamente a obtenção de fórmulas, desenhos ou direitos de fabrico, sem implicarem um aumento significativo da competência produtiva do licenciado;

- **Acesso a Novos Processos (TIPO\_III)**, relativa aos contratos cuja característica dominante é o acesso a conhecimentos e/ou direitos sobre novos processos de fabrico;

- **Contratos Compósitos de Acesso a Capacidade de Produção (TIPO\_IV)**, quando o objectivo do receptor é o acesso a um conjunto relativamente diversificado de conhecimentos, formalizados ou não, necessários ao fabrico dos produtos licenciados;

- **Contratos de Absorção de Competências (TIPO\_V)**, no caso em que os contratos são estabelecidos como instrumento de internalização de competências tecnológicas e/ou comerciais por parte do licenciado.

#### ***22.4.5 Variáveis Relativas à Envolvente de Operação de Licenciamento***

Embora fazendo parte integrante do modelo de avaliação do resultado dos contratos de licença, as variáveis relativas à envolvente não constituem um alvo preferencial da nossa atenção. Assim, para efeitos de análise econométrica, considerou-se um único grupo de variáveis relativas à envolvente: as características da indústria.

Tal decisão fundamentou-se em duas ordens de razões: substanciais e operacionais. As razões substanciais respeitam à própria natureza dos factores relativos à envolvente. Eles correspondem às ‘condições’ em que o processo de licenciamento se desenvolve, mas não constituem elementos centrais desse processo. Os elementos nucleares concentram-se, de facto, nos outros quatro grupos estudados: as atitudes e os comportamentos do licenciado e do licenciador, o relacionamento entre eles e as características do objecto do contrato. As razões operacionais são de dois tipos. Em primeiro lugar, o facto de a análise empírica se reportar a um único país (Portugal), sendo o período focal do estudo (1978-1985) uma fase relativamente estável no que respeita às condições de actuação das empresas, nomeadamente em termos de dinâmica do mercado, de investimentos em infra-estruturas e de enquadramento legal específico dos contratos de licença<sup>87</sup>. Em segundo lugar, as questões colocadas no inquérito a

---

<sup>87</sup> Importará reconhecer, no entanto, que se considerarmos o período decorrido entre 1978 e 1990 (data de avaliação do resultado) ocorreram mudanças significativas na envolvente de actuação das empresas portuguesas. O principal factor de mudança foi a adesão de Portugal à CEE, a qual determinou alterações

propósito dos aspectos da envolvente da relação contratual (disponibilidade de recursos humanos, acesso a infra-estruturas, condições das indústrias e dos mercados) tiveram um nível elevado de não resposta, suscitando problemas de interpretação, conduzindo a não construir os indicadores de análise correspondentes<sup>88</sup>.

Considerando o que se escreveu nos Capítulos 8, 17 e 19, foram utilizadas duas classificações de referência: a classificação das actividades económicas (CAE Rev.2); e a taxonomia de padrões sectoriais de mudança tecnológica proposta por Pavitt (1984).

#### *22.4.5.1 Classificação das Actividades Económicas*

O objectivo fundamental visado com o recurso à CAE era o estabelecimento de um contraste entre os dois grupos de indústrias que dominam o panorama dos contratos de licença: químicas e electromecânicas. Foram, assim, definidos dois indicadores:

- **Indústrias Químicas (QUIM)**, variável binária, assumindo o valor 1 quando o objecto do contrato respeita à indústria química (classe 35 da CAE Rev.2), e 0, no caso contrário; e

- **Indústrias Electrometalomecânicas (ELECMEC)**, também definida em termos binários, tendo a pontuação 1 no caso de o objecto do contrato se integrar nas indústrias de produtos metálicos, maquinaria e material de transporte, e 0, quando tal não se verifica.

#### *22.4.5.2 A Taxonomia de Pavitt*

Para reflectir a taxonomia de Pavitt foi estabelecido um conjunto de quatro índices também binários, que assumem a pontuação 1 quando o contrato respeita à indústria em causa e 0, se tal não acontece. Os quatro índices correspondem aos quatro tipos de padrões de mudança tecnológica inicialmente identificados por aquele autor:

- **Baseada na Ciência (INDUST 1)**, correspondente às indústrias de base científica;

---

sensíveis no quadro de relacionamento e na própria estrutura das relações, com a tomada de posições pelos licenciadores no capital dos licenciados ou a transformação dos contratos de licença em contratos de agência ou representação (Simões, 1992b). Contudo, o nosso objectivo básico neste trabalho não é a análise das alterações decorrentes da integração europeia, mas fundamentalmente o estudo dos principais factores que determinam o resultado dos contratos de licença, considerados como processos de relacionamento entre os parceiros.

<sup>88</sup> Registaram-se 17 não respostas que, embora podendo ser interpretadas como ausência de problemas, não deixam de suscitar dificuldades de interpretação.

- **Fornecedor Especializado (INDUST 2)**, correspondente às indústrias que fabricam equipamentos especializados para outras empresas industriais;

- **Intensiva em Escala (INDUST 3)**, relativa às indústrias com elevadas economias de escala; e

- **Tradicional (INDUST 4)**, respeitante às indústrias onde a inovação tem lugar fundamentalmente através do acesso a novos equipamentos e/ou novas matérias-primas ou componentes.

#### ***22.4.6 Síntese***

Esta secção foi dedicada à operacionalização das variáveis independentes. Nos pontos anteriores foram apresentados os indicadores construídos para aquilatar de diferentes facetas dos cinco grupos de factores determinantes do resultado do licenciamento (licenciado, licenciador, relacionamento entre os parceiros, objecto do contrato e envolvente da operação de licenciamento) que tinham sido propostos com base na revisão teórica a que procedemos em capítulos anteriores. A matriz de correlações entre os indicadores utilizados pode ser consultada no Anexo III.

O leitor não ficará surpreendido se dissermos que entre alguns indicadores foram observados elevados coeficientes de correlação. De facto, como se indicou acima, foram propostos diversos indicadores para tentar traduzir realidades idênticas. Temos plena consciência de que não fará sentido considerar, para efeitos de análise econométrica, todos os indicadores mencionados. Há necessidade de proceder ao seu ‘desbaste’, eliminando aqueles que se mostrem menos capazes de proporcionar informação relevante. Esse exercício será reportado em capítulo seguinte. Para além disso, importará ter cuidado na selecção dos indicadores a incluir em simultâneo nos modelos econométricos, de modo a evitar problemas de auto-correlação e de heterocedasticidade.

### **22.5. ANÁLISE ECONOMETRICA**

#### ***22.5.1. Introdução: Selecção dos Métodos***

O nosso objectivo é, como se disse, avaliar da capacidade explicativa do modelo do resultado dos contratos de licença formulado anteriormente, bem como das

contribuições fornecidas pelas diferentes perspectivas teóricas para a explicação desse resultado. Temos um conjunto relativamente amplo de variáveis explicativas, passíveis de serem repartidas em grupos, e uma variável endógena básica - o sucesso global do contrato (SUCGLO)<sup>89</sup>. Sendo especialmente interessante contrastar sucesso e insucesso, esta variável poderá assumir uma estrutura binária.

Nesta perspectiva, uma hipótese que se coloca imediatamente é a análise discriminante. Com efeito, esta técnica estatística permite classificar indivíduos ou objectos em dois grupos exaustivos e mutuamente exclusivos, com base num conjunto de variáveis independentes (Dillon e Goldstein, 1984:360). Diversos trabalhos com objectivos similares aos nossos utilizaram essa abordagem, de modo a identificar as variáveis explicativas que discriminaram entre dois resultados contrastantes. Atuahene-Gima e Patterson (1992) recorreram à análise discriminante no seu estudo sobre o impacto das atitudes dos gestores na decisão de enveredar pelo *licensing-in*. Outro tanto fizeram Chiou, Lee e Calantone (1996) para determinar a influência dos factores culturais, de experiência, de organização e de expectativas de benefício tecnológico no tipo de tecnologia a adquirir. Também Svensson (1984) aplicou aquela técnica para seleccionar as variáveis discriminando entre o sucesso e o insucesso dos contratos de licença, nas dimensões comercial e financeira.

A utilização da análise discriminante não é, porém, isenta de problemas. Supõe designadamente a satisfação de duas condições: que as variáveis independentes tenham uma distribuição normal multi-variada; e que as matrizes de variância - covariância das variáveis independentes dos dois grupos em confronto sejam as mesmas (Dillon e Goldstein, 1984; Hair Jr., Anderson, Tatham e Black, 1992). Se estas condições não forem satisfeitas, a análise discriminante pode conduzir a resultados enganadores. Como afirmam Dillon e Goldstein (1984:381), “embora a função discriminante linear possa ser usada com variáveis qualitativas, (...) não há garantias de que sejam obtidos resultados óptimos ou mesmo bons”<sup>90</sup>. Sendo diversas das variáveis por nós utilizadas de natureza qualitativa ou categórica, com distribuições diferentes da normal, o recurso à análise discriminante suscita dificuldades, não parecendo aconselhável a sua aplicação em termos genéricos. Tais dificuldades são acrescidas pela circunstância de a análise

---

89 Como se verificará mais adiante iremos testar também modelos relativos às dimensões parciais do resultado (técnica, comercial, financeira, aprendizagem tecnológica e aprendizagem organizacional).

90 Cremos que este problema afecta nomeadamente o estudo de Svensson (1984).

discriminante ser sensível à relação entre a dimensão da amostra e o número de variáveis independentes. Hair Jr., Anderson, Tatham e Black (1992:92) advogam que aquela relação não deverá ser inferior a 20, embora reconheçam a dificuldade de satisfação deste quesito na prática. Em conclusão, tendo em conta o elevado número de variáveis explicativas incluído na versão base do nosso modelo e o facto de o número de contratos estudados ser 104, como vimos, excluimos uma aplicação directa e generalizada da análise discriminante.

Numa tentativa de ultrapassar as restrições acima apontadas, procurámos averiguar da possibilidade de recurso a uma abordagem combinando a aplicação da análise factorial com a discriminante; esta seria aplicada aos factores identificados previamente. Este procedimento teria a vantagem de não utilizar variáveis discretas, garantindo melhores condições de normalidade, e de reduzir sensivelmente o número de variáveis independentes. Trata-se, aliás, de uma abordagem frequente em trabalhos sobre gestão, nomeadamente nos domínios do lançamento de novos produtos (Cooper, 1979), da inovação tecnológica (Kim, Song e Lee, 1993) e da aquisição de tecnologia (Athuahene Gima e Patterson, 1992; Chiou, Lee e Calantone, 1996).

Contudo, o exercício de análise factorial efectuado não permitiu obter resultados directamente utilizáveis para uma posterior análise discriminante. Com efeito, vários dos factores obtidos não facultavam uma interpretação clara do seu significado económico, não lhes podendo ser atribuída uma característica precisa, fazendo sentido como potencial explicação do resultado do licenciamento. Dai que tenhamos optado por abandonar o recurso à análise factorial. Consequentemente, a aplicação da análise discriminante para avaliação do modelo global e para definição de partições relevantes daquele modelo foi também descartada.

Posta de lado esta pista, a questão que se nos colocava era a seguinte: que abordagem escolher tendo em conta as características do nosso modelo e da base de dados usada, isto é, um número considerável de variáveis independentes de natureza qualitativa e um número limitado de observações?

A solução pareceu-nos estar no recurso aos modelos de escolha binária, nomeadamente nos modelos *logit* ou *probit*. Com efeito, estes modelos não estão sujeitos à satisfação dos pressupostos de normalidade multivariada e de igualdade das matrizes de variância - covariância entre os grupos que, como vimos, condicionam a utilização da análise discriminante. Além disso, o modelo *logit* apresenta duas outras

vantagens face à análise discriminante: é mais robusto (Amemiya, 1981; Hosmer e Lemeshow, 1989) e permite uma interpretação mais fácil dos testes estatísticos (Hair Jr, Anderson, Tatham e Black, 1992).

A escolha entre os modelos *logit* e *probit* não é fácil. O *probit* está associado a uma função de probabilidades cumulativa normal, ao passo que o *logit* corresponde a uma função logística. Como mostra Gujarati (1995), numa perspectiva teórica, as duas formulações são bastante semelhantes, verificando-se, no entanto, que a curva *probit* se aproxima mais rapidamente dos eixos que a *logit*. Consequentemente, a escolha entre os dois não é fácil, tanto mais que não existe unanimidade na literatura quanto à preferência por um ou por outro (Amemiya, 1981). É, no entanto, possível identificar uma tendência para considerar o modelo *logit* mais atraente que o *probit* (Pindyck e Rubinfeld, 1976: 247), a qual conduz alguns autores de manuais sobre análise de dados multivariada a apresentar apenas o *logit* (cfr, entre outros, Dillon e Goldstein, 1984). A maior atractividade do *logit* está relacionada nomeadamente com a maior facilidade de abordagem analítica face ao *probit* (Pindyck e Rubinfeld, 1976; Cramer, 1991).

Além disso, a revisão dos estudos empíricos efectuados sobre temas análogos ao nosso mostra um recurso relativamente maior à especificação do modelo *logit* que à do *probit*. Como já tivemos oportunidade de referir anteriormente, Fu e Perkins (1985), por exemplo, utilizaram modelos *logit* para estudar os factores explicativos da satisfação de licenciados e licenciadores com os contratos celebrados.

Face aos elementos expostos, parece-nos justificada a selecção de um modelo *logit* em detrimento do *probit*.

### **22.5.2. O Modelo Logit**

O modelo principal de análise econométrica seguido no nosso trabalho será, pois, um modelo *logit* binominal. Neste tipo de modelos pretende-se explicar a probabilidade de ocorrência de uma variável dependente dicotómica em função de um conjunto de variáveis independentes. No nosso caso, a variável dependente básica corresponde à probabilidade de sucesso do contrato de licença, enquanto as variáveis independentes correspondem aos factores relativos ao licenciado, ao licenciador, ao objecto do contrato, ao relacionamento e à envolvente, operacionalizados acima na secção 22.4. Serão igualmente testados modelos em que a variável dependente, definida também em



termos binários, será cada uma das dimensões parciais do sucesso (técnico, comercial, financeiro, aprendizagem tecnológica e aprendizagem organizacional).

O modelo *logit* binominal pode ser expresso da seguinte forma:

$$P(S_i = 1) = \frac{1}{1 + e^{-(\alpha + \beta\chi_i)}}$$

em que  $S_i$  corresponde ao resultado do  $i$ -ésimo contrato de licença,  $\chi_i$  é o vector das variáveis independentes para a  $i$ -ésima observação,  $\alpha$  traduz o parâmetro de intersecção e  $\beta$  o vector dos coeficientes. Estes constituem medidas das alterações na *ratio* das probabilidades. Um coeficiente positivo aumenta a probabilidade de ocorrência do acontecimento (sucesso do contrato, no nosso caso), ao passo que um coeficiente negativo reduz tal probabilidade.

A avaliação da qualidade do ajustamento é obtida através do valor de verosimilhança (L), o qual tem uma interpretação semelhante à do  $R^2$  no caso das regressões OLS. No entanto, os programas de cálculo utilizados fornecem não o valor da verosimilhança, mas o seu logaritmo multiplicado por -2 (designado por -2LL), uma vez que L é um pequeno número cujo limite é a unidade. Um bom modelo terá valores de -2LL baixos, correspondendo um ajustamento perfeito a -2LL igual a zero. Outra medida de verosimilhança, fornecida nomeadamente pelo SPSS, é a estatística de ajustamento, que compara as probabilidades observadas com as estimadas pelo modelo<sup>91</sup>. Poderá ainda ser utilizada como indicador de ajustamento a percentagem de ocorrência da variável dependente estimadas correctamente (índice de correcção). O índice de correcção é frequentemente decomposto em dois índices parciais: o de sensibilidade, relativo à predição de resultados positivos; e o de especificidade, para a predição de resultados negativos.

A análise do impacto de cada um dos factores explicativos sobre o resultado dos contratos foi efectuada através da observação do nível de significância da estatística de Wald, cuja distribuição é idêntica à do qui-quadrado (SPSS, 1992). A estatística de

---

91 A estatística de ajustamento é definida como  $Z^2 = \frac{\text{Resíduo}^2}{P_i(1-P_i)}$ , em que o resíduo é a diferença entre o valor observado ( $Y_i$ ) e o estimado ( $P_i$ ).

Wald corresponde ao quadrado do quociente entre o coeficiente e o desvio padrão para cada variável independente considerada.

Tendo em conta que os nossos objectivos não se restringem à identificação do poder explicativo de cada variável, mas incluem também a estimação da relevância dos grupos de variáveis (licenciado, licenciador, tecnologia e relacionamento), desenvolvemos um método de estimação da influência de cada grupo sobre o sucesso do licenciamento, utilizando modelos encadeados. Este método assenta na determinação do acréscimo do valor do qui-quadrado (ou na diminuição de  $-2LL$ <sup>92</sup>) proporcionado pela introdução no modelo de um determinado grupo de variáveis, para cada configuração das variáveis de partida. Este método tem limitações, na medida em que os grupos não são ortogonais e totalmente independentes; conseqüentemente, a introdução das  $n$  variáveis de determinado grupo vai gerar inter-acções com variáveis já constantes do modelo, o que influencia a determinação do valor de verosimilhança. No entanto, estamos em crer que estas limitações não comprometem o interesse do método como instrumento de avaliação do potencial explicativo de cada grupo de variáveis. Procedimento análogo foi, aliás, utilizado por outros autores, nomeadamente Anderson e Schmittlein (1984), no domínio da política comercial, e Erramilli (1991), para determinar o efeito da experiência sobre os modos de entrada nos mercados<sup>93</sup>.

O modelo *logit* será, pois, a ferramenta básica para o teste econométrico dos vários modelos de sucesso do licenciamento. Não obstante o interesse e as vantagens que apresenta, acima descritas, este modelo apenas permite analisar a correspondência entre um conjunto de variáveis independentes e uma variável dependente, binária. Através do *logit* não é possível identificar os caminhos e as interacções entre variáveis que conduzem a um resultado — sucesso ou insucesso. Exemplifiquemos. Na panóplia básica de determinantes do resultado encontram-se variáveis que estão em 'posições' diferentes no percurso de relacionamento e que se podem influenciar (ou inter-influenciar): a existência de relações anteriores bem-sucedidas pode reduzir a necessidade de estabelecer cláusulas contratuais restritivas do comportamento de um ou de ambos os parceiros (Van de Ven, 1987; Parkhe, 1993a); as variáveis de desenvolvimento da relação serão certamente influenciadas por outras variáveis independentes, situando-se como que a meio caminho entre a generalidade das variáveis

---

92 Os resultados são equivalentes.

93 Ver também Hair Jr., Anderson, Tatham e Black (1992:451).

independentes incluídas no modelo e a variável dependente. Para responder a esta preocupação de identificar (e de testar) caminhos para o sucesso recorreremos aos modelos de equações estruturais, designadamente ao modelo LISREL.

### **22.5.3. O Modelo LISREL**

Os modelos de equações estruturais constituem uma técnica que combina elementos da regressão múltipla e da análise factorial, resultando da conjugação dos modelos de equações múltiplas desenvolvidos em econometria com contribuições provenientes da psicologia e da sociologia. A multiplicidade de designações utilizadas - que vai desde a análise da estrutura das co-variâncias à análise de variáveis latentes e à análise factorial confirmatória - traduz o carácter compósito e eclético deste tipo de técnicas. Elas apresentam duas características básicas: estimação de relações de dependência mútua e inter-relacionada; e capacidade de representar conceitos não observados nessas relações, através da incorporação de variáveis latentes (Hair Jr, Anderson, Tatham e Black, 1992).

O modelo LISREL, desenvolvido por Karl Joreskog e associados, na Universidade de Uppsala, constitui um avanço radical no estudo das estruturas de covariâncias, permitindo aos investigadores das ciências sociais e do comportamento explorar as vantagens dos modelos de equações estruturais com conceitos não observáveis de modo a estimar parâmetros e a testar hipóteses em modelos causais (Dillon e Goldstein, 1984). O LISREL - derivado de *linear structural relations* (Joreskog e Sorbom, 1981)<sup>94</sup> - apresenta vantagens sensíveis face à análise de caminhos, nomeadamente a existência de menores restrições de aplicação, a inclusão de erros de medição e a avaliação da adequação de modelos competitivos (Gregson, 1992; Dillon e Goldstein, 1984). Os modelos LISREL têm vindo a ser objecto de aplicação crescente nos campos da economia e da gestão, especialmente no marketing (v.g Ganesan, 1994; Morgan e Hunt, 1994; Rinehart e Page, 1992) e na cooperação entre empresas (Hagedoorn e Schakenrad, 1994)<sup>95</sup>. Não conhecemos nenhuma aplicação do LISREL ao resultado do licenciamento ou da transferência internacional de tecnologia, embora ela

---

94 Utilizámos o LISREL V.

95 Uma abordagem alternativa são os modelos PLS (partial least squares) utilizados por Lorange e Roos (1987b) e por Fornell, Lorange e Roos (1990).

tenha sido advogada por Shi (1995). Consequentemente, o nosso trabalho seria pioneiro em termos do recurso ao LISREL para teste de modelos complexos de explicação do sucesso de processos de licenciamento<sup>96</sup>.

O modelo LISREL tem como objectivo reproduzir a matriz de co-variâncias observada tão fielmente quanto possível e determinar a qualidade do ajustamento do modelo aos dados, recorrendo a uma função de ajustamento de máxima verosimilhança. Genericamente, é composto por duas partes: um modelo de medição e um modelo de equações estruturais. O primeiro procura avaliar como as variáveis latentes são medidas pelas variáveis observadas, traduzindo-se pelas duas equações seguintes:

$$y_{(px1)} = \lambda_{(pxm)} y \eta_{(nx1)} + \varepsilon_{(px1)}$$

relativa às variáveis endógenas, sendo  $y$  um vector das medidas observadas das variáveis dependentes,  $\lambda_y$  a matriz  $(pxm)$  dos coeficientes de regressão (ou pesos) de  $y$  sobre a variável dependente não observada  $\eta$ , e  $\varepsilon$  um vector de erros de medição de  $y$ ; e

$$x_{(gx1)} = \lambda_{(gxn)} x \xi_{(nx1)} + \sigma_{(qx1)}$$

relativa às variáveis exógenas, em que  $x$  corresponde ao vector das medidas observadas das variáveis independentes,  $\lambda_x$  é a matriz  $(qxn)$  dos coeficientes de regressão de  $x$  sobre a variável  $\xi$  e  $\sigma$  é um vector dos erros de medição de  $x$ . É interessante notar que o modelo de medição apresentado pode ser encarado como um modelo confirmatório de análise factorial (Dillon e Goldstein, 1984).

O modelo de equações estruturais descreve a relação causal entre as variáveis latentes. A equação estrutural relacionando as variáveis latentes endógenas e exógenas corresponde a

$$\beta\eta = \Gamma \xi + \zeta$$

em que  $\eta$  é um vector das  $m$  variáveis endógenas latentes,  $\xi$  é o vector das  $n$  variáveis exógenas latentes,  $\beta$  é a matriz  $(mxm)$  dos coeficientes de regressão dos efeitos das variáveis endógenas sobre as variáveis endógenas,  $\Gamma$  é a matriz  $(mxn)$  dos coeficientes de regressão dos efeitos das variáveis exógenas sobre as endógenas, e  $\zeta$  é um vector dos  $m$  resíduos ou erros das equações.

---

96 Convirá notar que a nossa ideia de aplicar o LISREL foi bastante anterior ao momento em que tivemos conhecimento do trabalho de Shi (1995). A leitura deste apenas veio confirmar e reforçar a opção anteriormente tomada.

Em síntese, o modelo LISREL implica a especificação das seguintes oito matrizes (Dillon e Goldstein, 1984: 454):

1.  $\lambda_y$  é a matriz dos coeficientes, ou pesos, relacionando indicadores das variáveis endógenas com as variáveis endógenas latentes ( $\eta$ );

2.  $\lambda_x$  é a matriz dos coeficientes, ou pesos, relacionando indicadores das variáveis exógenas com as variáveis exógenas latentes ( $\xi$ );

3.  $\beta$  é a matriz dos coeficientes dos efeitos das variáveis endógenas latentes sobre as variáveis endógenas latentes;

4.  $\Gamma$  é a matriz dos coeficientes dos efeitos das variáveis exógenas latentes sobre as variáveis endógenas latentes;

5.  $\phi$  é a matriz das co-variâncias das variáveis exógenas latentes ( $\xi$ );

6.  $\psi$  é a matriz das co-variâncias dos resíduos ( $\zeta$ )

7.  $\theta_\varepsilon$  é a matriz das co-variâncias dos erros de medição dos  $y$ ; e

8.  $\theta_\sigma$  é a matriz das co-variâncias dos erros de medição dos  $x$ .

O modelo LISREL é válido sob os seguintes pressupostos (Hagedoorn e Schakenraad, 1994):

(a) não existe correlação entre os seguintes pares:  $\varepsilon$  e  $\eta$ ;  $\sigma$  e  $\xi$ ;  $\zeta$  e  $\xi$ ;

(b)  $\zeta$ ,  $\varepsilon$  e  $\sigma$  não apresentam correlação mútua; e

(c) os elementos da diagonal de  $\beta$  são iguais a zero.

Além disso, a aplicação do modelo exige que os dados apresentem uma distribuição multivariada normal e uma curtose reduzida. Para testar a satisfação destas condições recorreremos a um programa preliminar, designado por PRELIS, incluído também no *package* informático do modelo LISREL.

No caso do LISREL, a interpretação dos parâmetros tem algumas especificidades relativamente aos modelos econométricos convencionais. De facto, ao interpretar uma solução LISREL há um ter em conta não apenas os efeitos directos das variáveis, mas também os indirectos. Consequentemente, o efeito total de uma variável causal sobre outra variável deve ser avaliado através da soma dos efeitos directos e indirectos.

O ajustamento global do modelo é avaliado através do qui-quadrado. O seu cálculo é efectuado pela comparação entre as matrizes da co-variância dos valores observados e dos estimados com base no modelo teórico especificado. A hipótese nula é a de que as duas matrizes (a observada e a estimada) correspondem. Esta hipótese será rejeitada se o valor calculado exceder o valor crítico do  $\chi^2$  para um determinado nível de significância (definido, no nosso caso, como 5%). Assim, para números idênticos de graus de liberdade, pequenos valores de  $\chi^2$  indicam que o modelo é ajustado aos dados empíricos disponíveis, enquanto valores relativamente elevados sugerem que o modelo não é adequado. A utilização do teste de qui-quadrado apenas será absolutamente válida, no entanto, se todas as variáveis observadas tiverem uma distribuição normal multivariada, a análise for baseada na amostra da matriz das co-variâncias e a amostra for suficientemente grande (Dillon e Goldstein, 1984). Em particular, amostras pequenas tendem a enviesar a análise em sentido favorável aos modelos propostos, conduzindo à não rejeição da hipótese nula<sup>97</sup>.

A dimensão da amostra torna-se, assim, uma condicionante da formulação e da aplicação dos modelos LISREL (Fornell, Lorange e Roos, 1990; Dillon e Goldstein, 1984). Hair Jr., Anderson, Tatham e Black (1992) sugerem que para amostras inferiores a 100 a aplicação do qui-quadrado pode conduzir a enviesamentos do tipo referido acima, defendendo, por outro lado, que uma dimensão da amostra de 100 está dentro dos limites aceitáveis para a aplicação desta medida. Além disso, a dimensão mínima da amostra está também relacionada com o número de variáveis incluídas no modelo. Consequentemente, tendo em conta que a dimensão da nossa amostra (104 contratos) se queda na faixa inferior de aceitabilidade, entendeu-se que deveria haver bastante cuidado na eventual aplicação do método LISREL.

## 22.6 SÍNTESE CONCLUSIVA

Este capítulo foi dedicado à caracterização da amostra resultante do inquérito postal efectuado, à operacionalização das variáveis utilizadas e à apresentação e selecção dos métodos econométricos.

---

<sup>97</sup> Hair Jr. Andersen, Tatham e Black (1992) apresentam uma bateria de indicadores de ajustamento, distinguindo entre os de ajustamento absoluto, ajustamento incremental e parcimónia.

O inquérito foi dirigido a empresas que tivessem celebrado, entre 1978 e 1985, contratos de licença com empresas estrangeiras independentes. Responderam 84 empresas, reportando informação relativa a 104 contratos. Genericamente, o padrão das empresas respondentes é o seguinte: empresa privada, localizada preferencialmente nas zonas da Grande Lisboa e do Grande Porto, estabelecida antes de 1970, com dimensão média-grande, desenvolvendo actividade industrial, orientada para o mercado doméstico e com actividades de I&D reduzidas, quando não inexistentes. A sua experiência de licenciamento era limitada, resumindo-se a um único contrato para a maioria das empresas, embora fosse globalmente avaliada como positiva.

Os contratos foram estabelecidos sobretudo com empresas europeias, destacando-se Alemanha e França, com percentagens próximas de 20% do total. Tais contratos incidiam sobretudo na comunicação de *know-how*, frequentemente acompanhado da licença de patentes e/ou marcas. Em cerca de dois terços dos contratos estava previsto o fornecimento de serviços de assistência técnica à produção. Excluindo as royalties mínimas (previstas em quase 70% dos contratos), as restrições comportamentais mais frequentes incidiam sobre as limitações à exportação, seguidas pela retrocessão de melhoramentos.

Foram definidas seis variáveis dependentes. Cinco respeitam às dimensões parciais do resultado: sucesso técnico, sucesso comercial, sucesso financeiro, aprendizagem tecnológica e aprendizagem organizacional. Para além destas, foi considerada a variável ‘Sucesso Global’, correspondente à avaliação pelo licenciado do resultado global do licenciamento.

As variáveis dependentes, isto é, as variáveis consideradas para exprimir as diversas vertentes da avaliação do licenciamento foram apresentadas de seguida. Elas foram organizadas em cinco grupos, de acordo com o proposto no quadro de análise do resultado do licenciamento, exposto no capítulo 20. O leque de variáveis é deliberadamente amplo, procurando dar espaço para a experimentação de várias possibilidades. Algumas delas têm níveis de correlação elevados entre si, pelo que não serão aplicadas em simultâneo. O exercício de selecção das variáveis mais promissoras será efectuado mais adiante.

Os métodos econométricos adoptados, designadamente o *logit* e o LISREL, foram apresentados na quinta secção. Explicam-se as razões que conduziram à opção pelo

*logit* em detrimento do *probit* e caracterizam-se as facetas principais tanto do *logit* como do LISREL. Importa sublinhar, no entanto, que a aplicação prática do LISREL foi muito reduzida e inconclusiva, fundamentalmente devido ao reduzido número de observações considerado. Embora tenham sido utilizadas outras abordagens, descritas subsequentemente, o método dominante adoptado na investigação quantitativa acabou por ser o *logit*.

Feita esta digressão pela caracterização da amostra, operacionalização das variáveis e métodos econométricos usados, estamos em condições de passar à apresentação dos resultados obtidos na aplicação do quadro de análise proposto e no confronto das teorias explicativas. Como primeiro passo nesse sentido, passamos de seguida à análise das relações entre o resultado global e as dimensões parcelares acima apontadas.



## **CAPÍTULO 23: RESULTADO GLOBAL E RESULTADOS PARCELARES**

### **23.1 INTRODUÇÃO**

Antes de avançar na análise econométrica para identificar os principais factores explicativos do resultado global do licenciamento, convém reflectir um pouco mais sobre as características e condicionantes do resultado global. Tal reflexão permite compreender melhor os pressupostos subjacentes à avaliação genérica dos contratos efectuada pelos respondentes, facultando instrumentos úteis para interpretar e discutir os resultados apresentados nos capítulos seguintes.

O resultado global do licenciamento é, como discutimos no Capítulo 18, um conceito multi-dimensional. As empresas prosseguem simultaneamente diferentes objectivos (Hult *et alii*, 2008). Aquele resultado pode ser, então, encarado como um compósito de diferentes dimensões parciais, decorrente das ponderações implícitas atribuídas pelos respondentes às dimensões parciais (Schaan, 1987). Seguindo esta linha de raciocínio, é lícito argumentar que a variável SUCGLO corresponde, de algum modo, à resultante da ponderação das diferentes avaliações parciais, nos planos técnico (SUCTEC), comercial (SUCMAR e SUCQUT), financeiro (SUCREN), de aprendizagem tecnológica (SUCAPT) e de aprendizagem organizacional (SUCAPG), acompanhadas eventualmente de outros elementos não captados nas dimensões parciais propostas. A avaliação atribuída pode comportar, para usar os termos de Ariño (2003), não apenas o desempenho de resultados, mas também o desempenho de processo. Acresce que poderá existir conflitualidade entre diferentes objectivos (Sobrero e Roberts, 2001). Assim sendo, teria interesse averiguar ‘como é formado’ o resultado global (SUCGLO) ou, por outras palavras, quais as dimensões parcelares que mais influenciam a avaliação global do resultado do licenciamento.

Tal como o sucesso global é uma variável compósita, também os contratos não são todos orientados pelos mesmos objectivos. A noção de contrato de licença recobre, como sublinhámos, situações diversas no que respeita às motivações dos participantes e às características dos contratos (Allen *et alii*, 1990; Kumar, 1995; Svensson, 1984; Aulakh, Jiang e Li, 2013). A análise da matriz das correlações entre as dimensões do

sucesso sugere a existência de uma oposição básica entre os contratos orientados por preocupações de mercado e os caracterizados por uma lógica de capacidade produtiva. A tipologia de contratos, desenvolvida no Capítulo 13 e operacionalizada no Capítulo 19<sup>98</sup>, contempla e aprofunda essa linha de fractura entre as vertentes comercial e produtiva/tecnológica. Aos diferentes tipos de contratos estão subjacentes objectivos diversos por parte do licenciado, correspondendo-lhes naturalmente diferentes perfis de critérios de sucesso. Daqui resulta a possibilidade de relacionar não apenas as dimensões do sucesso entre si, mas também tais dimensões com os tipos de contrato, formulando (e testando) hipóteses sobre as dimensões parcelares do sucesso que mais ‘pesam’ na ‘formação’ do sucesso global e das relações entre os tipos de contrato e as dimensões parcelares do resultado do licenciamento.

Estes são os objectivos visados no presente capítulo. Este desdobra-se em seis secções, incluindo a presente introdução. Na secção seguinte são formuladas oito hipóteses de investigação, relacionando sucesso global, sucessos parcelares e tipos de contrato. Passa-se depois à especificação da metodologia utilizada. Na quarta secção apresentam-se os resultados obtidos. Estes são objecto de discussão na secção seguinte. O capítulo termina com a identificação das principais conclusões decorrentes da análise efectuada.

## **23.2 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

Tendo presentes as reflexões desenvolvidas anteriormente sobre os objectivos subjacentes aos contratos de licença, os contornos dos processos de licenciamento, as diferentes facetas do resultado e a tipologia de contratos de licença, estamos em condições de propor algumas hipóteses de investigação sobre as relações entre variáveis global e parcelares de sucesso e os vectores de sucesso mais relevantes em cada tipo de contrato. Para facilitar a apresentação é estabelecida uma distinção entre dois grupos de hipóteses: as atinentes às relações entre as dimensões do resultado e as que relacionam os tipos de contrato com essas dimensões.

---

98 Recorde-se que essa tipologia inclui cinco grupos de contratos: Tipo I, de acesso a imagem; Tipo II, de acesso a produtos específicos; Tipo III, de acesso a novos processos; Tipo IV, contratos compostos de acesso a capacidade de produção; e Tipo V, de internalização de competências.

### **23.2.1 Relações entre as Dimensões do Resultado**

As nossas preocupações residem sobretudo no modo como as várias dimensões parciais contribuem para explicar o resultado global do licenciamento, e não tanto no relacionamento entre essas dimensões *qua tale*. Isso não obsta, no entanto, à abordagem de algumas delas, designadamente enquanto expressões de comportamentos e de perfis de objectivos.

Sugeriu-se, em especial no Capítulo 18, que o sucesso técnico constitui uma condição *sine qua non* para conseguir as outras dimensões do sucesso. Sem uma aplicação minimamente correcta da tecnologia objecto do contrato torna-se difícil, se não mesmo impossível, conseguir resultados comerciais e financeiros satisfatórios (Allen *et alli*, 1990). Consequentemente, o resultado global será negativo. Noutros termos, o sucesso técnico será condição necessária, mas não suficiente, para o sucesso global do licenciamento. Daqui decorrem as duas hipóteses seguintes:

**Hipótese 1A:** O sucesso técnico é condição fundamental para a obtenção do sucesso global nas operações de licenciamento.

**Hipótese 1B:** O sucesso técnico é condição fundamental para a obtenção de resultados positivos nos planos comercial e financeiro.

Quais serão as implicações do insucesso técnico sobre os níveis de aprendizagem tecnológica e organizacional da empresa licenciada? Maidique e Zirger (1985) mostraram que muitas vezes as empresas aprendem a partir dos erros cometidos. O erro de hoje poderá permitir identificar pontos críticos no domínio das tecnologias e alertar a empresa receptora para a necessidade de, no futuro, se dotar dos recursos humanos necessários para atingir novos patamares tecnológicos. Um outro argumento decorre da distinção estabelecida por Ariño (2003) entre desempenho de resultados e desempenho de processo. A qualidade deste último poderia possibilitar o estabelecimento de um clima de aprendizagem, não obstante as falhas técnicas iniciais.

Pensamos que estes argumentos não são convincentes, especialmente se tivermos em conta que a nossa unidade de análise é o contrato. No âmbito dos contratos de licença, a situação referida por Maidique e Zirger (1985) será a excepção, e não a regra. A pressão no sentido da rapidez de lançamento dos produtos no mercado (Svensson, 1984; Atuahene-Gima, 1993a), frequentemente a principal determinante da operação de licenciamento, não é satisfeita se um resultado técnico aceitável não for alcançado. A

incapacidade de solucionar os problemas técnicos dos produtos condiciona as possibilidades de aprendizagem (Bennett e Zhao, 2004).

Será lícito perguntar então: se a tecnologia não foi aplicada satisfatoriamente, como poderá o licenciado aprender? A incapacidade de assimilar a tecnologia objecto do contrato e de a utilizar de forma minimamente eficiente traduz uma situação de debilidade tecnológica do licenciado e de insuficiente capacidade de absorção (Cohen e Levinthal, 1990). Ora esta condiciona fortemente as possibilidades de aprendizagem tecnológica e organizacional (Bennett e Zhao, 2004; Lin, Tan e Chang, 2002; Lane, Salk e Lyles, 2001). Podemos acrescentar dois outros argumentos. Em primeiro lugar, a literatura sobre *licensing in* por empresas portuguesas (Rolo, 1977 e 1979; Simões, 1981; Gonçalves e Caraça, 1986a; Domingues e Luz, 1980; Rolo, Nabais e Gonçalves, 1984) e o nosso conhecimento experiencial<sup>99</sup> sugerem que as ambições dos licenciados portugueses são, em regra, limitadas, pelo que as atitudes de *'learning-by-failing'* (Maidique e Zirger, 1985) serão pouco comuns. Depois, o insucesso técnico do contrato pode pôr em causa a própria sobrevivência da empresa e, do mesmo passo, quaisquer veleidades de aprendizagem futura.

Este raciocínio conduz à seguinte hipótese:

**Hipótese 1C:** O insucesso no plano técnico inviabiliza a obtenção de resultados positivos no domínio da aprendizagem.

A noção de sucesso global corresponde, como sublinhámos, à resultante da agregação ponderada de um conjunto multi-facetado de dimensões parcelares. Algumas são de natureza mais quantificável e de expressão mais visível no curto prazo, como as de índole comercial (nomeadamente SUCMAR) e financeira (SUCREN). As dimensões relativas à aprendizagem, tanto tecnológica (SUCAPT e SUCAPI) como organizacional (SUCAPG), são mais qualitativas e intangíveis, fazendo também sentir os seus efeitos num horizonte temporal mais alargado. Além disso, se as aprendizagens não se espelharem em resultados operacionais, o seu valor efectivo para a organização será reduzido. Acresce que, na linha do que referimos anteriormente, os contatos de licença são frequentemente utilizados numa lógica de curto prazo, de acesso a activos de natureza comercial (Luostarinen e Welch, 1990; Atuahene-Gima, 1993a) e de substituição da capacidade interna de desenvolvimento de produtos (Atuahene-Gima,

---

<sup>99</sup> Baseado no nosso trabalho de contacto com os licenciados e de avaliação e análise dos contratos no ex-IIIE.

1993a e 1993c; Taylor e Lowe, 1997) do com vista à endogeneização de tecnologias. Aliás, a literatura sobre o licenciamento em Portugal indica um reduzido empenhamento dos licenciados portugueses nessa endogeneização (Rolo, 1977; Simões, 1981; Gonçalves e Caraça, 1986a; Domingues e Luz, 1980). Por conseguinte, será legítimo sugerir que:

**Hipótese 2:** A avaliação do sucesso global resulta da ponderação das dimensões parciais de sucesso, sendo os maiores pesos atribuídos aos aspectos comerciais e financeiros.

### ***23.2.2 Tipos de Contrato e Dimensões do Resultado***

Apresentadas as hipóteses sobre as relações entre as dimensões parcelares e a avaliação do resultado global do licenciamento, em termos globais, passamos agora à sua relação em função dos tipos de contrato. Admite-se que diferentes tipos de contratos, caracterizados pela obtenção de activos distintos, sejam avaliados através de critérios também distintos. Por outras palavras, as dimensões parcelares mais relevantes para determinar o resultado global variarão consoante o tipo de contrato em causa.

Começemos pelos contratos de acesso a imagem (TIPO\_I). Como se verificou no Capítulo 13, estes contratos são dominados por considerações de natureza comercial. O principal objectivo da licença é, em regra, a exploração de marcas detidas pelo licenciador. Apesar dos argumentos avançados por Mendonça, Pereira e Godinho (2004) sobre as relações entre marcas e inovação, o potencial de aprendizagem tecnológica por parte do licenciado é, neste tipo de contratos, reduzido. O desejo e as oportunidades de aprender, mesmo no plano comercial, tendem a ser diminutas. O licenciado pretende fundamentalmente usar uma marca que, espera, contribuirá para aumentar o seu volume de vendas (Allen *et alii*, 1990; Atuahene-Gima, 1993a; Welch, 1985; White e Campos, 1997). Poderá adquirir os conhecimentos tecnológicos necessários para fabricar os produtos licenciados, admitindo que não sub-contratará a produção, para assegurar os requisitos de qualidade exigidos, mas raramente irá muito além disso. As excepções podem corresponder aos casos de frustração decorrentes da consciencialização de uma situação de dependência (Killing, 1975) ou àqueles em que o sucesso comercial conduz a empresa a envolver-se mais fortemente na actividade industrial, de modo a captar uma parcela maior do valor acrescentado gerado (Teece,

1986). Além disso, a capacidade de absorção do licenciado é normalmente escassa (Gonçalves e Caraça, 1986a). Acresce que as competências dos próprios licenciadores poderão ser limitadas e o seu envolvimento na comunicação de conhecimentos reduzido, condicionando as possibilidades de aprendizagem (Bennett e Zhao, 2004; Lyles e Baird, 1994; Steensma *et alii*, 2005; Ceccagnoli e Jiang, 2013). A dimensão comercial, expressa através da satisfação dos objectivos de vendas e/ou de quota de mercado, torna-se determinante na avaliação do resultado dos contratos de TIPO\_I. Assim, poderemos formular a seguinte hipótese:

**Hipótese 3:** O resultado dos contratos de acesso a imagem (TIPO\_I) será avaliado basicamente em função do desempenho comercial.

Nos contratos de acesso a produtos específicos (TIPO\_II), a relação contratual tem como objectivo básico suprir a insuficiente capacidade de inovação de produto por parte do licenciado (Atuahene-Gima, 1993c; Lowe e Taylor, 1998; Taylor e Lowe, 1997; Ceccagnoli *et alii*, 2010). Este tem os conhecimentos básicos sobre o processo de fabrico, podendo manufacturar sem grandes dificuldades os produtos licenciados, uma vez conhecidos os respectivos desenhos e modelos ou as fórmulas e instruções de fabrico (Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001a). A dimensão tácita dos conhecimentos objecto da licença é relativamente reduzida, especialmente em indústrias, como a químico-farmacêutica, onde a ‘descolagem’ entre conhecimento para o desenvolvimento do produto e conhecimento para o fabrico é acentuada (Pavitt, 1984), conduzindo a “contratos transaccionais” (Bessy e Brousseau, 1998).

Este tipo de contratos tem, sob alguns pontos de vista, motivações e características análogas às do TIPO\_I. As oportunidades de aprendizagem tecnológica são também limitadas, pois as competências de fabrico pré-existem ao contrato. Este é encarado *prima facie* como um instrumento de expansão e/ou renovação do *product mix* da empresa. Nos contratos de TIPO\_II, porém, os licenciados estão, em regra, melhor preparados no plano tecnológico e em termos de capacidade de aprendizagem. Já dominam razoavelmente as tecnologias de produção (Simões, 1997b) e têm experiência de fabrico e de comercialização de produtos semelhantes. Estão, assim, em melhores condições para analisar as alternativas de licenciamento, tendo em conta a sua compatibilidade com a gama de produtos existente e as margens financeiras esperadas (Buckley e Casson, 1976; Howells, James e Malik, 2004; Lowe e Taylor, 1998; UNIDO, 1996). Admite-se que os critérios de avaliação, embora dominados pelas

dimensões operacionais, não se restrinjam apenas a considerações de natureza comercial, envolvendo também a vertente financeira.

Da argumentação acima aduzida decorre a seguinte hipótese de investigação:

**Hipótese 4:** Os contratos de acesso a produtos específicos (TIPO II) serão avaliados principalmente em função dos seus desempenhos nos planos comercial e financeiro.

Ao contrário do que sucede nos tipos anteriormente revistos, dominados pela óptica comercial, os contratos de acesso a novos processos (TIPO\_III) inserem-se em estratégias de produção por parte do licenciado. Este tipo de contratos caracteriza-se pela obtenção de licenças de patentes e/ou pelo acesso a *know-how*, susceptíveis de permitir ao licenciado aumentar a produtividade e/ou as especificações e a *performance* de bens já anteriormente produzidos pela empresa. Frequentemente os produtos continuam a ser os mesmos: o que muda, em consequência do contrato, são os processos de fabrico, de modo a torná-los mais simples, mais económicos (na utilização de recursos humanos, de matérias-primas ou de outros *inputs*) ou mais compatíveis com normas nacionais ou internacionais (no domínio ambiental, por exemplo).

Daqui decorrem duas diferenças substanciais relativamente aos dois tipos de contratos anteriores. Primeira: não se alterando sensivelmente as características nem a imagem dos produtos, as considerações comerciais tenderão a perder relevância. Segunda: as oportunidades de aprendizagem tecnológica tornam-se mais amplas, especialmente quando os contratos não correspondem a licenças puras de patentes. Os aspectos transaccionais (Bessy e Brousseau, 1998) poderão ser ainda dominantes. Todavia, em vários casos haverá necessidade de comunicação de conhecimentos tecnológicos não patenteados. A ‘transferência’ de tecnologia de processo poderá permitir à empresa receptora uma modernização significativa dos seus procedimentos e modos de gestão da produção e nos métodos de fabrico utilizados (Ceccagnoli e Jiang, 2013). Recorrendo à terminologia de Hall e Johnson (1970), pode afirmar-se que o contrato incide basicamente sobre uma tecnologia específica de sistema. A par da licença de patentes e do fornecimento de tecnologia incorporada em equipamentos, poderá haver também a transmissão de tecnologia documentada (Laranja, Simões e Fontes, 1997) e a comunicação de conhecimentos tácitos, não formalizados. A dimensão tácita será maior quando os contratos incluírem também tecnologia específica de empresa (Hall e Johnson, 1970), isto é, conhecimentos acumulados pelo licenciador

no seu processo de produção e de concepção de novos produtos e processos. Consequentemente, nos contratos de TIPO\_III existe alguma margem de comunicação de conhecimentos tácitos, de natureza produtiva, susceptíveis de contribuir para reforçar o nível de competência tecnológica e organizacional do licenciado.

Por outro lado, os contratos TIPO\_III apresentam semelhanças com os TIPO\_II. Em primeiro lugar, em ambos os casos os licenciados dominam normalmente a tecnologia básica de produção, isto é, o conhecimento específico da indústria (Hall e Johnson, 1970). Depois, em ambos a dimensão financeira tende a assumir um papel relevante na avaliação do resultado, ainda que de forma mais acentuada nos contratos de TIPO\_III. Isto decorre do facto de as economias associadas à redução de custos e ao aumento da produtividade estarem frequentemente entre as principais razões da sua celebração. Por vezes, os contratos de acesso a novos processos são remunerados, não através de *royalties* sobre as vendas, mas consoante o nível de poupança de custos conseguido ou antecipado (Simões e Pires, 1983; UNIDO, 1996).

Face ao exposto, sugere-se que

**Hipótese 5: Os principais critérios de avaliação dos contratos de acesso a novos processos (TIPO\_III) respeitam às dimensões financeira e de aprendizagem tecnológica.**

Os contratos compósitos de acesso a capacidade de produção (TIPO\_IV) envolvem, como a própria designação indica, a comunicação de conhecimentos tecnológicos (e comerciais) destinados a permitir ao licenciado fabricar e vender os produtos objecto do contrato. O elemento dominante é o *know-how*; todavia, este não surge isolado, mas antes integrado no contexto de um pacote, razoavelmente amplo, de conhecimentos, informações, serviços e mesmo equipamentos e *inputs* específicos. A comunicação de conhecimentos através de acções de assistência técnica e de formação de pessoal assume proeminência. Consequentemente, os contratos de TIPO\_IV proporcionam uma inter-acção mais forte entre licenciado e licenciador que os tipos anteriormente abordados. Daí que ofereçam ao licenciado mais oportunidades de aprendizagem, incluindo a partilha de conhecimentos tácitos. Mesmo quando a intenção estratégica do licenciado não seja de aprendizagem profunda, mas sim de acesso a conhecimentos, pode existir um campo de aprendizagem que o licenciado pode explorar (Lowe e Taylor, 1998; Taylor e Lowe, 1997; Kumar, 1995; Lynskey, 1999; Lin, 2003). Importa ressaltar, no entanto, que a comunicação de conhecimentos tácitos não é fácil (Winter, 1997; Brown e Duguid, 2001; Dhanaraj *et alii*, 2004; Simonin, 2004). A



literatura indica que as possibilidades de aprendizagem dependem nomeadamente da capacidade de absorção (Cohen e Levinthal, 1990; Zahra e George, 2002; Ceccagnoli e Jiang, 2013) e das aspirações (Hamel, 1991; Lin, 2003; Simonin, 2004; Winter, 2000) do receptor, do empenhamento do fornecedor na partilha dos conhecimentos (Doz e Hamel, 1998; Szulanski, 1996) e da dinâmica relacional estabelecida entre eles (Lane e Lubatkin, 1998; Lane, Salk e Lyles, 2001; Nonaka, Toyama e Konno, 2000; Kale, Singh e Perlmutter, 2000; Büchel e Killing, 2002).

Outra diferença entre os contratos de TIPO\_IV e os de TIPO\_II e de TIPO\_III tem a ver com o facto de os licenciados não dominarem, em regra, a tecnologia de produção: a negociação de acesso a um conjunto diverso de activos e recursos resulta, em larga medida, dessa debilidade (Lowe e Taylor, 1998). Mas é também verdade que, pela natureza compósita do seu objecto, este tipo de contratos partilha com os anteriores diversas facetas. Em particular, as considerações de carácter comercial voltam a assumir relevância, tal como se referiu para o TIPO\_II e sobretudo para o TIPO\_I.

Daqui decorre a seguinte hipótese:

**Hipótese 6:** Os contratos compósitos de acesso a capacidade de produção (TIPO\_IV) são avaliados com base numa mescla de critérios, incluindo as dimensões comercial, financeira e de aprendizagem tecnológica.

Como se discutiu no Capítulo 13, os contratos de absorção de competências (TIPO\_V) têm uma natureza distinta dos anteriores. Os objectivos estratégicos de médio e longo prazo, de aprendizagem e de internalização de competências do parceiro, prevalecem sobre as considerações de curto prazo nos planos comercial e/ou financeiro. O propósito básico é a aprendizagem, em termos tecnológicos e organizacionais.

Um ponto controverso na literatura, já abordado anteriormente, respeita às potencialidades e limitações do licenciamento enquanto mecanismo de internalização dos saberes e competências do parceiro. Em primeiro lugar, o licenciamento tende a incidir sobre direitos de propriedade industrial e sobre *know-how*, mas não sobre o *know-why*. De facto, a ‘transferência’ de capacidades de investigação, concepção e desenvolvimento de produtos e de competências na gestão de projectos não é muito comum no licenciamento, designadamente devido ao risco de o licenciado se transformar num concorrente (Scott-Kemmis e Bell, 1988; Kogut, 1988; Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001a; Lichtenthaler, 2005). Outro problema está relacionado com o

facto de o *know-why* envolver uma dimensão tácita e organizacional muito acentuada, exigindo uma inter-acção muito estreita entre as empresas envolvidas. Esta, argumentam diversos autores (Kogut, 1998; Madhok, 1997a; Mowery, Oxley e Silverman, 1996; Inkpen, 2002), é mais facilmente conseguida nas *joint ventures* que no licenciamento. Apesar disso, a verdade é que o licenciamento constitui, como se mostrou no Capítulo 7, um instrumento de criação de espaços de partilha de conhecimentos. Esta posição é corroborada por diversos trabalhos que mostram como é possível ao licenciado, dotado de capacidade de absorção e desenvolvendo um esforço sério de capacitação nos domínios tecnológico e organizacional, internalizar as competências do licenciador (Atamer, 1983; Hamel, 1991; Lee, Lee e Bobe, 1993; Kim, 1998; Wei, Malik e Shou, 2005). Por conseguinte, apresenta-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 7:** Nos contratos de absorção de competências (TIPO V), a satisfação de objectivos de aprendizagem tecnológica e organizacional do licenciado constitui o principal critério de avaliação do resultado.

### 23.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Apresentadas as hipóteses relativas às relações entre o resultado global e as dimensões parcelares, tanto para o conjunto dos contratos como para cada um dos tipos de contratos definidos, vamos explicitar a metodologia seguida para proceder ao respectivo teste. São abordados sucessivamente três aspectos: variáveis utilizadas; caracterização da amostra, especialmente no que respeita à frequência dos cinco tipos de contato; e métodos econométricos adoptados.

#### 23.3.1 Variáveis Utilizadas

No teste das hipóteses respeitantes às relações entre as dimensões do resultado para o conjunto dos contratos (Hipóteses 1A, 1B, 1C e 2) recorreremos às variáveis de sucesso global (SUCGLO), técnico (SUCTEC), comercial (SUCMAR e SUCQUT)<sup>100</sup>, financeiro (SUCREN), de aprendizagem tecnológica (em primeira instância SUCAPT,

---

<sup>100</sup> Atendendo ao facto de haver duas variáveis relativas ao sucesso comercial, não foram utilizadas conjuntamente, mas em especificações alternativas. Em alguns casos considerou-se apenas SUCMAR, por traduzir melhor os objectivos das empresas portuguesas.

mas também SUCAPI) e de aprendizagem organizacional (SUCAPG). Todas estas variáveis foram definidas no capítulo anterior, pelo que se torna desnecessário especificá-las. Convém referir que em todos os testes efectuados, se utilizou a versão binária de SUCGLO, contrastando sucesso e insucesso.

Para testar as hipóteses 3 a 7 foram consideradas, para além das variáveis acima referidas (com excepção de SUCTEC), as relativas aos cinco tipos de contratos (TIPO\_I a TIPO\_V).

### ***23.3.2 Características da Amostra***

A amostra de partida corresponde aos 104 contratos referidos e caracterizados no capítulo anterior. Atendendo às hipóteses formuladas a respeito de SUCTEC, os casos de SUCTEC = 0 não foram considerados no teste das hipóteses 3 a 7, pelo que a amostra se reduziu para 100 contratos.

A distribuição dos contratos em função do tipo é a seguinte:

- TIPO\_I: 25 observações (24 sem os casos de SUCTEC=0)
- TIPO\_II: 27 observações (25)
- TIPO\_III: 17 observações (16)
- TIPO\_IV: 35 observações (35)
- TIPO\_V: 0 observações (0).

A ausência de contratos TIPO\_V determinou a impossibilidade de testar a Hipótese 7, relativa aos critérios de sucesso utilizados nos contratos de absorção de competências. Assim, não faremos qualquer referência adicional àquela hipótese no resto deste capítulo.

### ***23.3.3 Métodos***

Os métodos econométricos seguidos para testar as hipóteses variam naturalmente em função do modo como elas foram formuladas e do número de observações relevantes. Foram utilizados, por isso, vários métodos, expostos de seguida.

Os testes das hipóteses incidindo sobre as relações entre as dimensões do sucesso seguem três trajectórias distintas. Sendo SUCTEC uma variável binária, as Hipóteses 1A e 1B são testadas através de tabelas de contingência 2x2, aplicando a prova do qui-quadrado para duas amostras. Na Hipótese 1C estamos perante uma amostra de dimensão extremamente reduzida, uma vez que ela se refere espessa e exclusivamente aos casos de insucesso técnico, isto é, em que  $SUCTEC = 0$ . Tendo apenas quatro observações, a possibilidade de recurso ao qui-quadrado é inviabilizada (Siegel, 1975). Por isso, utilizamos a prova de Kolmogorov-Smirnov relativa a uma única amostra, considerada por aquele autor mais poderosa que a do qui-quadrado. A prova de Kolmogorov-Smirnov é baseada na comparação entre as frequências acumuladas da distribuição teórica  $[F_o(X)]$  e da observada  $[S_N(X)]$ , de modo a determinar o desvio máximo entre as duas. Este (D) é definido (Siegel, 1987) como

$$D = \max [F_o(X) - S_N(X)].$$

Relativamente à Hipótese 2, são utilizados dois tipos de testes. Começa-se por recorrer à diferença de médias. Para confirmar o resultado obtido, procede-se a uma análise discriminante *stepwise* em função do V de Rao. Esta estatística mede a separação entre os centróides dos grupos a comparar. O critério adoptado para a entrada das variáveis foi um aumento da distância entre os centroides dos grupos, significativo a 5 %.

No que respeita às hipóteses 3 a 6<sup>101</sup> foram adoptadas três abordagens diferentes para averiguar do poder das variáveis dependentes (isto é, das variáveis relativas às dimensões parcelares do resultado) para discriminar entre sucesso e insucesso global. Tal como no caso anterior, procedeu-se inicialmente à comparação entre médias e utilizou-se uma análise discriminante *stepwise* em função do V de Rao. Recorreu-se, por último, a uma análise linear discriminante, de modo a avaliar, de forma mais integrada, em que medida as hipóteses são satisfeitas. Esta técnica gera uma função discriminante que distingue estatisticamente entre dois grupos de variáveis – sucesso e insucesso, no nosso caso. Para seleccionar as variáveis recorreremos ao método de Wilks. A análise da qualidade do ajustamento é efectuada através do lambda de Wilks e da estatística do qui-quadrado, bem como pela observação do número de casos correctamente classificados.

---

101 Recorde-se que não foi possível testar a Hipótese 7.

## 23.4 RESULTADOS

Na apresentação dos resultados é seguida a estrutura adoptada para o desenvolvimento das hipóteses, começando pelas duas hipóteses sobre as relações entre as dimensões do sucesso, e passando depois às análises específicas por tipo de contrato.

### 23.4.1 Relações entre as Dimensões do Sucesso

Os resultados das provas do qui-quadrado destinadas a testar as Hipóteses 1A e 1B são apresentados no Quadro 23.1. Como se verifica, ambas as hipóteses são confirmadas, embora os níveis de significância obtidos sejam diversos. De facto, o resultado da relação entre SUCTEC e SUCMAR é menos robusto que o das restantes relações, embora seja significativo a 5%.

A Hipótese 1A indicava que o sucesso técnico é condição fundamental para o sucesso financeiro. Esta hipótese é validada a um nível de significância unilateral de 1%.

Hipótese	Variáveis	N	$\chi^2$	g. l.	Nível Signif.(unil.)
1A	SUCTEC, SUCGLO	104	5.97	1	1%
1B	SUCTEC,SUCMAR	104	3.37	1	5%
1B	SUCTEC, SUCREN	104	13.35	1	0.1%

**Quadro 23.1:** Resultados dos Testes do Qui-Quadrado para as Hipóteses 1A e 1B

Na verdade, nenhum dos quatro casos em que a tecnologia objecto do contrato não foi utilizada com resultados técnicos satisfatórios (isto é, SUCTEC = 0) conduziu a uma avaliação positiva do resultado global do contrato. Sem o licenciado aceder às competências para fabricar de modo minimamente aceitável os produtos contratuais, o resultado global será naturalmente insatisfatório. Nestas condições, pode afirmar-se que

o sucesso técnico é condição necessária para um resultado global positivo do licenciamento, na perspectiva do licenciado.

A Hipótese 1B envolvia duas vertentes: uma relativa à dimensão comercial; e a outra, à financeira. Na primeira foi usado o indicador SUCMAR, deixando de lado SUCQUT. Esta decisão assentou em duas considerações. A primeira respeita ao facto de as duas variáveis que traduzem a dimensão comercial do resultado terem uma distribuição análoga, expressa num coeficiente de correlação de +0.78. A segunda é que, entre as duas, SUCMAR parece apresentar mais vantagens, pois as empresas portuguesas tendem a valorizar mais o aumento do volume de vendas que o acréscimo da quota de mercado (Simões, 1997b). Como se observa no Quadro 23.1, existe uma associação positiva entre SUCTEC e SUCMAR, confirmando a Hipótese 1B. Isto é, de acordo com os elementos analisados, o sucesso técnico é condição fundamental para a obtenção de resultados positivos no plano comercial. No limite, se o licenciado não conseguir fabricar os produtos contratuais, não haverá vendas. Contudo, a relação entre SUCTEC e SUCMAR é a menos robusta das apresentadas no Quadro 23.1.

A segunda vertente da Hipótese 1B, relativa ao desempenho financeiro, é confirmada de modo muito claro. A hipótese de independência entre SUCTEC e SUCREN pode ser afastada com um grau de confiança (unilateral) de 99.9%. É evidente que, sem uma aplicação minimamente correcta da tecnologia contratual, a rendabilidade do investimento fica comprometida. Na Hipótese 1C sugeria-se que o insucesso no plano técnico inviabilizaria a aprendizagem, tanto em termos tecnológicos como organizacionais. A hipótese foi testada, como indicámos em 23.3.3, recorrendo à prova de Kolmogorov-Smirnov. Os resultados são expostos no Quadro 23.2, abaixo apresentado. Tanto no que respeita à aprendizagem tecnológica (SUCAPT e SUCAPI) como à organizacional (SUCAPG), não existe uma discrepância significativa, a 5%, entre a distribuição observada e a teórica. Os desvios máximos observados estão bem distantes, como se verifica pela comparação entre as duas últimas colunas do Quadro, dos desvios necessários para conseguir uma diferença significativa a 5%. Assim, o insucesso no plano técnico não inviabiliza a ocorrência de processos de aprendizagem. Regressaremos a esta questão na discussão dos resultados.

Os resultados dos testes relativos à Hipótese 2 são apresentados nos Quadros 21.3 e 21.4. O primeiro revela um aspecto curioso: para o conjunto dos casos estudados, as médias de todas as variáveis parcelares discriminam significativamente, a 5%, entre

sucesso e insucesso global. Isto mostra como, de facto, o resultado global é um composto de influências parcelares. Duas variáveis se destacam, porém, com níveis de significância de 1%: as variáveis SUCMAR e SUCQUT, ambas relativas à dimensão comercial do resultado.

Variáveis	N	Desvio Máx. Observ.	Desvio Máx. p(unil.) < 0.05
SUCTEC, SUCAPT	4	0.333	0.564
SUCTEC, SUCAPI	3	0.417	0.642
SUCTEC, SUCAPG	4	0.167	0.564

**Quadro 23.2:** Resultado da Prova de Kolmogorov-Smirnov para a Hipótese 1C

Variável	Sucesso (Média)	Insucesso (Média)	Signif.
SUCMAR	3.46	2.38	1%
SUCQUT	3.40	2.55	1%
SUCREN	3.28	2.66	5 %
SUCAPT*	2.76	2.38	5 %
SUCAPG	2.22	2.03	5 %

\* Uma vez que a dimensão de aprendizagem tecnológica não é central na Hipótese 2, considerou-se apenas uma variável relativa a essa dimensão, não tendo sido utilizada a variável SUCAPI.

### **Quadro 23.3:** Teste da Diferença de Médias

A análise discriminante *stepwise* foi efectuada apenas para os casos em que o resultado técnico era positivo. De facto, constituindo este um patamar mínimo para aceder a um resultado global positivo, a consideração dos casos de insucesso técnico poderia contribuir para distorcer a análise. Atendendo à elevada correlação entre as duas variáveis tradutoras do resultado comercial (SUCMAR e SUCQUT), estas foram incluídas em especificações separadas, como se indica no Quadro 23.4. Os resultados obtidos são curiosos, na medida em que numa das especificações é retida a dimensão financeira (SUCMAR), enquanto na outra isso sucede com a quota de mercado (SUCQUT). Parece, assim, que neste caso o efeito discriminante da quota de mercado é

superior ao do crescimento das vendas, o que contraria a indicação dada acima de que as empresas licenciadas valorizariam mais o crescimento das vendas que a obtenção de quota de mercado. Em todo o caso, o que importa ressaltar por agora é o facto de as variáveis seleccionadas no procedimento *stepwise* serem precisamente as de índole comercial e financeira. Os resultados podem ser encarados como convergentes com a análise da diferença de médias, confirmando que o sucesso global é o resultado da ponderação de um conjunto de factores, sendo os ‘pesos pesados’ os relativos às dimensões comercial e financeira.

Variáveis	Especificação I*	Especificação II*
SUCMAR	18.094	
SUCQUT		<b>26.021</b>
SUCREN	<b>19.486</b>	18.829
SUCAPG	4.457	4.049
SUCAPT	7.726	7.515
SUCAPI	3.904	3.899
% Casos Correct. Classific.	80.0	78.13
Sensibilidade	95.80	94.00
Especificidade	41.40	41.40
Signific. V de Rao	0.0000	0.0000

\* Os valores indicados para as variáveis correspondem aos respectivos V de Rao, após o passo zero. Indicam-se a negrito as variáveis seleccionadas na análise *stepwise*.

#### **Quadro 23.4:** Análise Discriminante Stepwise (V de Rao) para a Amostra Total

##### ***23.4.2. Tipos de Contrato e Dimensões do Resultado***

Para testar a validade das hipóteses 3 a 6 foram usadas três abordagens diferentes: diferença de médias, análise linear discriminante e análise discriminante *stepwise*. Os correspondentes resultados são expostos, respectivamente, nos Quadros 23.5, 23.6 e 23.7.



A comparação, para os diferentes tipos de contrato, entre as médias das variáveis seleccionadas para os casos de sucesso e de insucesso, apresentada no Quadro 23.5, fornece indicações interessantes. Nos contratos TIPO\_I as variáveis que discriminam significativamente entre sucesso e insucesso, em termos globais, são de natureza comercial, corroborando a Hipótese 3. Curiosamente, o poder discriminante da quota de mercado (SUCQUT) é superior ao do aumento das vendas (SUCMAR).

Os contratos TIPO\_II são aqueles onde o poder discriminante das dimensões parcelares é mais intenso: tanto as variáveis comerciais (SUCMAR e SUCQUT) como a financeira (SUCREN) discriminam entre sucesso e insucesso global, a um nível de 1%. Em contrapartida, nos contratos TIPO\_III e TIPO\_IV nenhuma variável atinge esse nível de significância, quedando-se, no máximo, pelos 5%.

Tipo Cont.	TIPO_I			TIPO_II			TIPO_III			TIPO_IV		
	Suc°	Ins°	Sig.	Suc°	Ins°	Sig.	Suc°	Ins°	Sig.	Suc°	Ins°	Sig.
SUCMAR	3.14	2.40	5%	3.65	2.00	1%	3.45	3.00	n.s.	3.52	2.50	5%
SUCQUT	3.21	2.40	1%	3.41	2.38	1%	3.27	3.00	n.s.	3.54	2.75	5%
SUCREN	2.86	2.50	n.s.	3.59	2.38	1%	3.15	3.00	n.s.	3.37	3.00	n.s.
SUCAPT	2.50	2.40	n.s.	2.65	2.25	n.s.	2.85	1.67	5%	2.93	2.75	n.s.
SUCAPG	2.57	2.50	n.s.	2.47	2.00	n.s.	2.08	1.33	n.s.	2.52	1.75	5%

**Quadro 23.5:** Diferença de Médias por Tipo de Contrato

Assim, no TIPO\_III, apenas a dimensão tecnológica, expressa pela variável SUCAPT atinge o limiar mínimo de significância. Este resultado valida apenas parcialmente a Hipótese 5. Ao invés, no TIPO\_IV as considerações de natureza comercial (SUCMAR e SUCQUT) e de aprendizagem organizacional (SUCAPG) são as únicas que revelam poder discriminante. Sendo certo que estamos perante uma combinação de dimensões, a verdade é que os termos da Hipótese 6 não são integralmente confirmados. Porém, a análise das médias constitui apenas uma primeira incursão no tema, sendo conveniente utilizar métodos mais robustos.

Para isso, recorreu-se a uma análise discriminante *stepwise* em função do V de Rao. A exemplo do procedimento adoptado para testar a Hipótese 2 e tendo em conta a

elevada correlação existente entre as duas variáveis de natureza comercial (SUCMAR e SUCQUT), correram-se especificações alternativas considerando separadamente as duas variáveis. Os resultados obtidos são expostos no Quadro 23.6. Para não sobrecarregar o quadro apresentam-se apenas os resultados finais do procedimento *stepwise*, não se explicitando os valores do V de Rao após o passo zero, ao contrário do procedimento seguido para a amostra total.

A primeira constatação é a de que todos os exercícios *stepwise* foram concluídos após o primeiro passo, isto é, após a entrada da primeira variável deixou de haver margem para novas entradas, pois os valores de F e do V de Rao deixaram de satisfazer as condições de entrada. Isto pode ser interpretado como indicando que, embora o sucesso seja um conceito multi-dimensional, o grau de sobreposição entre as dimensões parcelares conduz a que a consideração de uma deixe, numa análise *stepwise*, pouco espaço para a inclusão de outras. Salvaguardada esta observação, as hipóteses formuladas são *grosso modo* validadas. A dimensão comercial é a dominante nos contratos TIPO\_I, confirmando a Hipótese 3. Também a Hipótese 4 pode ser considerada como validada. Enquanto para a especificação com SUCMAR, esta foi a variável seleccionada, já na especificação com SUCQUT foi a vertente financeira (SUCREN) a retida no exercício *stepwise*.

Tipo Contr.	Especificação	N	N <sup>a</sup> Pass	Variável(is) Entrada(s)	Signif. V Rao	% Casos Correct.	Sensibil. (%)	Especif. (%)
<b>TIPO_I</b>	Especif. SUCMAR	23	1	SUCMAR	0.0078	83.33	92.9	70.0
	Especif. SUCQUT	23	1	SUCQUT	0.0002	79.17	92.9	60.0
<b>TIPO_II</b>	Especif. SUCMAR	25	1	SUCMAR	0.0000	88.00	94.1	75.0
	Especif. SUCQUT	25	1	SUCREN	0.0001	88.00	100.0	62.5
<b>TIPO_III</b>	Especif. SUCMAR	16	1	SUCAPT	0.0010	81.25	84.6	66.7
	Especif. SUCQUT	14	1	SUCAPT	0.0005	81.25	84.6	66.7
<b>TIPO_IV</b>	Especif. SUCMAR	35	1	SUCMAR	0.0288	80.00	88.9	50.0
	Especif. SUCQUT	35	1	SUCQUT	0.0236	57.58	44.0	100.0

**Quadro 23.6:** Análise Discriminante *Stepwise* (V de Rao)

De facto, este curioso resultado pode ser interpretado como uma confirmação da importância atribuída tanto aos aspectos comerciais como aos financeiros, validando portanto aquela hipótese. Relativamente aos contratos de acesso a novos processos (TIPO\_III), a dimensão de aprendizagem tecnológica é indubitavelmente a dominante, confirmando o resultado obtido na análise da diferença de médias. Assim, a Hipótese 5 apenas encontra confirmação parcial. Na verdade, se a relevância da aprendizagem tecnológica é ratificada, já as considerações de natureza financeira não assumem, ao contrário do sugerido, um papel relevante na avaliação do resultado. Por fim, a Hipótese 6, relativa aos contratos de acesso a capacidade de produção (TIPO\_IV) recebe também respaldo parcial, posto que de modo menos marcado que o observado na diferença de médias. Com efeito, apenas a dimensão comercial, expressa por SUCMAR ou por SUCQUT, emergiu como relevante neste tipo de contratos, não tendo sido seleccionada a variável respeitante à aprendizagem organizacional.

Justifica-se ainda uma observação final respeitante ao confronto entre as variáveis comerciais SUCMAR e SUCQUT. As diferenças de resultados obtidos são reduzidas. Se em termos do V de Rao SUCQUT revela um comportamento ligeiramente melhor, o mesmo não sucede quando o ajustamento é aferido através da percentagem de casos correctamente classificados. Em particular no TIPO\_IV, o comportamento de SUCQUT é sofrível, de tal modo que essa percentagem não atinge os 60%, fruto de um índice de sensibilidade extremamente baixo (44%). Além disso, nos contratos de TIPO\_II o poder discriminante de SUCQUT é, como vimos, manifestamente inferior ao de SUCMAR. Por estas razões, na análise subsequente a expressão da dimensão comercial de avaliação será restrita ao crescimento das vendas (SUCMAR).

Vamos apresentar agora os resultados da terceira ferramenta utilizada para aquilatar da validade das Hipóteses 3 a 6 (Crf. Quadro 23.7). Recorrendo à análise linear discriminante, comparam-se as especificações correspondentes a cada uma das hipóteses com especificações alternativas para cada tipo de contrato.

A conclusão genérica é que as hipóteses fornecem, de um modo geral, indicações adequadas quanto aos critérios parcelares de avaliação mais relevantes para cada tipo de contrato. Como se verifica, as especificações correspondentes às hipóteses formuladas apresentam uma elevada capacidade de predição do sucesso e do insucesso, entre 80%, (TIPO\_IV), e 92% (TIPO\_II).

Tipo Cont	N	Especific.	Variável(is)	Coefic. Estand.	Indicadores de Ajustamento				
					Wilks $\lambda$	Sig. $\chi^2$	%C. Corr.	Sensibil.	Especific
<b>I</b>	24	<b>Hip. 3</b>	SUCMAR	1.00	0.716	0.007	83.3	92.9	70.0
		Altern <sup>a</sup>	SUCMAR SUCAPT	1.03 - 0.16	0.711	0.028	83.3	92.9	70.0
<b>II</b>	24	<b>Hip.4</b>	SUCMAR	0.67	0.513	0.001	92.0	94.1	87.5
			SUCREN	0.45					
		Altern <sup>a</sup>	SUCMAR SUCREN SUCAPT	0.67 0.45 0.00	0.513	0.002	92.0	94.1	87.5
<b>III</b>	16	<b>Hip.5</b>	SUCREN	0.10	0.560	0.023	81.3	84.6	66.7
			SUCAPT	0.98					
	Altern <sup>a</sup> 1	SUCAPT	1.00	0.562	0.005	81.3	84.6	66.7	
14	Altern <sup>a</sup> 2	SUCMAR SUCAPT	0.15 0.98	0.490	0.020	85.7	90.9	66.7	
<b>IV</b>	35	<b>Hip.6</b>	SUCMAR	0.95	0.793	0.063	80.0	85.2	62.5
			SUCREN	- 0.10					
			SUCAPT	0.36					
		Altern <sup>a</sup>	SUCMAR SUCREN	1.09 - 0.17	0.815	0.038	85.7	92.6	62.5

**Quadro 23.7:** Comparação de Modelos de Análise Linear Discriminante

Relativamente aos contratos TIPO\_I (acesso a imagem), a Hipótese 3 é confirmada. A variável SUCMAR, considerada isoladamente, consegue predizer o resultado global em 83% dos contratos. A especificação alternativa é menos parcimoniosa, tendo um nível mais baixo de significância do qui-quadrado, e não eleva a parcela de casos correctamente classificados. É interessante notar que o índice de sensibilidade (92%) excede largamente o de especificidade (70%), sugerindo que os

critérios comerciais se comportam melhor na predição do sucesso que do insucesso. A parcimónia da especificação correspondente à hipótese relativa aos contratos TIPO\_II é também maior que a da especificação alternativa (que inclui, para além de SUCMAR e SUCREN, a variável SUCAPT), conduzindo a um melhor nível de significância do qui-quadrado, sem comprometer a capacidade de predizer o resultado global. A percentagem de casos correctamente classificados é bastante elevada (92%), não se observando uma discrepância muito acentuada entre os índices de sensibilidade e de especificidade. Por conseguinte, a Hipótese 4 é validada, confirmando os resultados obtidos através da diferença de médias. Porém, comparando os coeficientes estandardizados de SUCMAR e SUCREN conclui-se que os factores comerciais apresentam um poder discriminante superior aos financeiros.

No caso dos contratos de acesso a novos processos (TIPO\_III), existem duas especificações alternativas à que decorre da Hipótese 5. Curiosamente, ambas apresentam, pelo menos segundo um critério, resultados mais interessantes. A especificação que considera apenas a aprendizagem tecnológica (SUAPT), sendo mais parcimoniosa, tem vantagens no plano do qui-quadrado, sem comprometer tanto em termos do lambda de Wilks como do número de casos correctamente classificados. A segunda especificação alternativa, considerando SUCMAR e SUCAPT (em vez de SUCREN e SUCAPT), apresenta um melhor ajustamento, medido tanto através do lambda de Wilks como da capacidade preditiva. Os resultados corroboram a afirmação feita anteriormente quanto à validação apenas parcial da Hipótese 5. Com efeito, o poder discriminante de SUCREN é relativamente diminuto.

A dimensão fundamental para avaliar do sucesso dos contratos TIPO\_III é a aprendizagem tecnológica, expressa através de SUCAPT. Se tivéssemos de considerar um outro critério, este não seria de natureza financeira, mas sim comercial (SUCMAR). Trata-se de um resultado muito curioso, que será objecto de discussão mais adiante.

Ao contrário do que a Hipótese 6 sugeria, as considerações de aprendizagem tecnológica assumem pouco poder discriminante nos contratos TIPO\_IV. De facto, a especificação decorrente daquela hipótese (SUCMAR, SUCREN, SUCAPT) perde claramente para a especificação alternativa (SUCMAR, SUCREN), tanto em termos de significância do qui-quadrado como de potencial preditivo (80 contra 85,7%).

Porventura ainda mais interessante, e intrigante, é o sinal negativo assumido por SUCREN, que contraria o resultado obtido na comparação de médias<sup>102</sup>.

É também intrigante que a variável de aprendizagem organizacional (SUCAPG), que exhibe uma diferença de médias estatisticamente significativa, a 5%, e um coeficiente estandardizado de 0.56, quando todas as variáveis são incluídas no modelo, não figure na especificação alternativa. Apesar do baixo coeficiente de correlação entre SUCREN e SUCAPG, não se poderá descartar a possibilidade da existência de um nexo entre estas duas constatações, à primeira vista surpreendentes. Somos, assim, conduzidos à discussão dos resultados.

## 23.5 DISCUSSÃO

Os exercícios estatísticos apresentados permitiram testar as hipóteses formuladas. Constatou-se, de um modo genérico e com excepção da Hipótese 1C, a validade, ainda que por vezes apenas parcial, daquelas hipóteses. Torna-se, porém, necessário fornecer uma visão de conjunto que permita ultrapassar a perspectiva limitada, decorrente de cada método utilizado, e confrontar os resultados obtidos com as indicações fornecidas pela literatura. Esta análise integrada permite compreender melhor as relações entre o resultado global do licenciamento e os resultados parcelares. O exercício *stepwise* veio pôr parcialmente em causa o argumento da natureza compósita do sucesso, sugerindo a existência de indicadores ‘avançados’, onde as considerações comerciais dominam. Além disso, foram registados alguns resultados intrigantes que merecem reflexão mais aprofundada. Serão estas as questões a abordar na presente discussão. A sequência do raciocínio acompanha a ordem da formulação das hipóteses.

### 23.5.1 *Perspectiva Global*

O primeiro grupo de hipóteses (1A a 1C) respeita ao papel do sucesso técnico. No Capítulo 18 argumentou-se que o resultado global do licenciamento é um conceito multi-dimensional que envolve a contemplação dos objectivos que presidiram à decisão

---

102 Importa notar que o sinal do coeficiente estandardizado de SUCREN não é consistentemente negativo. De facto, ele torna-se positivo se o modelo incluir SUCMAR; SUCAPG e SUCREN e ronda o zero se todas as quatro variáveis forem consideradas no modelo.

de celebrar o contrato. Todavia, para a diversidade de objectivos se materializar, considerou-se que seria fundamental a utilização minimamente correcta da tecnologia contratual no fabrico dos produtos e/ou na implementação dos processos objecto do contrato. O sucesso técnico foi, portanto, encarado como indispensável para assegurar a posterior aplicação do “*goal attainment criterion*” (Kumar e Neyer, 1992) às outras vertentes do resultado. Assim, seguindo Allen *et alii* (1990), o sucesso técnico seria indispensável para a obtenção do sucesso, tanto global (Hipótese 1A) como em termos comerciais e financeiros (Hipótese 1B) e de aprendizagem (Hipótese 1C).

Os resultados dos testes do qui-quadrado confirmam, como vimos, as duas primeiras hipóteses. O qui-quadrado entre o sucesso técnico e o sucesso global é significativo a 1%. Consequentemente, a capacidade do licenciado para utilizar a tecnologia contratual com resultados técnicos satisfatórios constitui uma condição necessária, embora não suficiente, para um resultado global positivo. Esta conclusão corrobora os resultados obtidos por Allen *et alii* (1990) e Svensson (1984). Todavia, enquanto este último autor advertia para os problemas decorrentes de tecnologias ainda insuficientemente desenvolvidas e testadas em termos de produção, tal não parece ser o problema no caso português. De facto, os contratos respeitam fundamentalmente a tecnologias maduras, sendo raríssimos os casos de licenças relativas a produtos ou processos ainda não lançados no mercado internacional.

Relativamente à Hipótese 1B observou-se que o nível de significância do qui-quadrado é claramente superior para a dimensão financeira que para a comercial. Uma interpretação possível para esta diferença é a de que, num mercado relativamente protegido como era o português até 1986, a aplicação da tecnologia, apesar de insatisfatória em alguns casos, terá permitido mesmo assim o fabrico dos produtos, tendo estes sido comercializados com resultados aceitáveis. Em contrapartida, tendo parte dos custos com o licenciamento sido já incorridos, a incapacidade de aplicação da tecnologia compromete a obtenção de proveitos, determinando por conseguinte um nível de rendabilidade bem abaixo do esperado. Em todo o caso, a Hipótese 1B é globalmente validada, existindo uma relação estatisticamente significativa, a pelo menos 5%, entre sucesso técnico e comercial, por um lado, e financeiro, por outro.

A Hipótese 1C não foi satisfeita, como mostraram os resultados da prova de Kolmogorov-Smirnov. Não se confirma, pois, que o insucesso no plano técnico tenha comprometido de forma estatisticamente significativa a aprendizagem tecnológica e

organizacional das empresas receptoras. Isto significa que os argumentos desenvolvidos em 23.2.1 *supra*, relativamente à influência da insuficiente capacidade de absorção e da reduzida ambição subjacente ao *licensing in*, sendo este focalizado em objectivos comerciais de curto prazo, não parecem ser procedentes. Todavia, os resultados também não validam em termos gerais a hipótese alternativa do ‘*learning-by-failing*’ de Maidique e Zirger (1985). Tal não seria, aliás, expectável, uma vez que o objecto de análise do inquérito era o contrato específico de licença e não a empresa.

No entanto, a observação das respostas relativas aos casos de insucesso sugere a existência, em algumas situações, de processos de aprendizagem. O insucesso técnico do contrato terá actuado como mecanismo de alerta, estimulando a empresa a aprender e a reforçar a sua capacidade de absorção e de desenvolvimento de produtos. A citação de um dos questionários recebidos ilustra esta ideia: “[o insucesso técnico levou-nos a] estudar a fundo as potencialidades do mercado e a lançar em 1987 a nossa própria gama de ânodos [...], sem mais intermediários nem licenças”. Tal reacção acabou por se reflectir na avaliação das dimensões de aprendizagem. Por outras palavras, o insucesso técnico num momento pode tornar-se o desencadeador de processos de aprendizagem, já fora do âmbito estrito do contrato em causa. Esta constatação vem, em nossa opinião, corroborar as observações de Killing (1975), sobre o papel da frustração no desenvolvimento das relações de licença, e de Ariño (2003), sobre a influência do processo relacional na avaliação das alianças.

Em conclusão, o insucesso técnico não inviabiliza necessariamente a ocorrência de processos de aprendizagem. Se em certos casos tal sucede, funcionando o insucesso como factor de encerramento do projecto, em outros ele acaba por estimular a aprendizagem, como reacção a um sentimento de frustração (Killing, 1975), de modo a conseguir, pelo menos a capacidade de utilização de tecnologias de produção no futuro (Falzoni e Viesti, 1997). Tal reacção pode conduzir igualmente a uma nova atitude e ambição em termos de competência tecnológica (Scott-Kemmis e Bell, 1988; Winter, 1997), determinando um esforço acrescido de aprendizagem tecnológica e mesmo organizacional.

A Hipótese 2 reflecte a ideia do resultado como conceito multi-dimensional. Embora o sucesso técnico funcione como condição necessária, o resultado global seria um compósito. Neste, as vertentes de curto prazo, associadas à satisfação dos objectivos comerciais e financeiros assumiriam um papel preponderante. O teste da diferença de



médias mostrou que a hipótese é genericamente validada. De facto, embora não seja de excluir a existência de um "efeito de halo" (Rosenzweig, 2007), foi observada uma diferença de médias significativa a 5% para todas as dimensões parcelares. Como se esperaria, a significância é particularmente acentuada para as variáveis comerciais. Confirmam-se, assim, as referências da literatura à importância das considerações de natureza comercial no licenciamento (Atuahene-Gima, 1993a e 1993c; Jiang, Aulakh e Pan, 2007; Kotabe, Sahay e Aulakh, 1996; White e Campos, 1997).

Todavia, a análise discriminante *stepwise* veio introduzir novos matizes no balanceamento entre aspectos comerciais e financeiros. De facto, na especificação com SUCMAR, a variável seleccionada como discriminante é SUCREN, mostrando como as considerações financeiras podem prevalecer sobre as de natureza comercial. O mesmo não sucede, porém, no caso da especificação com SUCQUT, em que é esta a variável retida. Resulta, assim, que os factores comerciais e financeiros são ambos relevantes e estão inter-ligados. A obtenção da licença destina-se, em última análise a gerar factores de diferenciação (Atuahene-Gima e Pattersson, 1992; Kotabe, Sahay e Aulakh, 1996; White e Campos, 1997) que se repercutem em termos financeiros.

Mais intrigante é o facto de a dimensão quota de mercado ter assumido um poder discriminante superior ao crescimento das vendas, contrariando as nossas expectativas e as indicações da literatura (Atahene-Gima, 1993c; White e Campos, 1997). Não temos uma explicação cabal para este facto. Será, no entanto, lícito sugerir que tal facto estará ligado ao objectivo de diferenciação subjacente ao licenciamento. Se o objectivo é estabelecer o contrato para aceder a novos produtos, distintos dos anteriormente existentes no mercado português, pelas suas características técnicas e/ou marca, então a quota de mercado reflectirá melhor esse desiderato. Em última análise, o nível máximo de sucesso da estratégia de diferenciação traduzir-se-ia numa quota de mercado de 100% no segmento em causa.

### ***23.5.2 Análise por Tipo de Contrato***

Para facilitar a discussão relativa aos tipos de contrato (Hipóteses 3 a 6) considerou-se conveniente elaborar uma síntese dos resultados dos procedimentos estatísticos adoptados (ver Quadro 23.8). Na verdade, tendo sido utilizados três métodos

diferentes, com resultados não inteiramente convergentes, apresenta-se uma perspectiva integrada, de modo a facilitar a leitura e a discussão subsequente.

Como se observa, todos os testes efectuados relativamente à Hipótese 3 convergem no sentido de confirmar esta hipótese. Os contratos de acesso a imagem são fundamentalmente avaliados em função de critérios de natureza comercial. A ideia, decorrente nomeadamente de Atuahene-Gima (1993c) e de White e Campos (1997), de que os contratos são estabelecidos com o propósito de obter de forma rápida e pouco arriscada os produtos licenciados, beneficiando nomeadamente de marcas já conhecidas, é corroborada. Apesar de haver excepções (Luostarinen e Welch (1990), este tipo de contratos tende a ser omitido na literatura, a qual se concentra normalmente no conteúdo tecnológico dos contratos. A intensidade da partilha de conhecimentos tecnológicos é mínima, e as considerações de aprendizagem estão ausentes na avaliação do resultado.

Hip.	Diferença de Médias	Discriminante <i>Stepwise</i>	Discriminante Linear	Conclusão
3	Variáveis comerciais significativas: SUCQUT a 1%; SUCMAR, a 5%	Variáveis comerciais seleccionadas	Especificação Hip. 3 com o melhor ajustamento	Hip. 3 plenamente validada.
4	Variáveis comerciais e financeiras significativas a 1%	Variáveis comercial, de crescimento das vendas (SUCMAR), e financeira seleccionadas	Especificação Hip. 4 com o melhor ajustamento	Hip. 4 plenamente validada.
5	Aprendizagem tecnológica (SUCAPT) significativa a 5%	Variável aprendizagem tecnológica (SUCAPT) seleccionada	Especificação Hip.5 não tem o melhor ajustamento. Especific. SUCAPT e SUCAPT+SUCMAR têm melhores resultados	Hip.5 parcialmente validada
6	Variáveis comerciais e aprendizagem organizacional (SUCAPG) significativas a 5%	Variáveis comerciais seleccionadas	Especificação Hip.6 não tem o melhor ajustamento. Espec.SUCMAR+SUCREN tem melhores indicadores de ajustamento.	Hip.6 parcialmente validada

**Quadro 23.8:** Hipóteses 3 a 6 - Síntese dos Testes e Conclusões

Uma constatação curiosa e algo inesperada é que o grau de significância assumido pela variável quota de mercado é superior à do crescimento das vendas, no teste das

diferenças de médias<sup>103</sup>. A experiência no contacto com PME e a análise do modo como elas identificam oportunidades e riscos e posições competitivas (Simões, 1997b) sugeria que o papel de SUCQUT seria secundário relativamente a SUCMAR. Uma possível explicação vem na esteira do comentário feito anteriormente sobre a Hipótese 2. Na verdade, a diferenciação dos produtos, designadamente pelos seus atributos comerciais, é central para os contratos TIPO\_I. Ora o resultado de tal diferenciação acaba por ser medido sobretudo através da quota de mercado. Neste quadro, é interessante notar a elevada correlação existente entre as estratégias de natureza comercial, dominantes no TIPO\_I, e as cláusulas de exclusividade, o que vem ao encontro das nossas observações anteriores e também da análise de Jiang, Aulakh e Pan (2007) e Somaya, Kim e Vonortas (2010) sobre as determinantes da opção por contratos exclusivos<sup>104</sup>.

Também a Hipótese 4 é validada pelos vários testes efectuados, embora na análise *stepwise* as variáveis relativas às dimensões comercial e financeira não tenham sido seleccionadas conjuntamente. Em todo o caso, a especificação combinando estes dois tipos de variáveis é a que apresenta um melhor ajustamento na análise discriminante linear. Na verdade, nos contratos de acesso a produtos específicos, o contrato de licença destina-se frequentemente a suprir a incapacidade de (ou o desinteresse em) desenvolver produtos próprios (Atahene-Gima, 1993a). As considerações comerciais continuam a ser dominantes, mas os aspectos financeiros estão igualmente presentes. Este é porventura o tipo de contrato em que a procura de activos complementares, de saberes específicos, é mais nítida (Arora e Ceccagnoli, 2006; Caves, Crookell e Killing, 1983; Lowe e Taylor, 1998; Taylor e Lowe, 1997). O licenciado tem um conhecimento razoável nos domínios do *marketing* e da produção. O licenciamento destina-se a obter acesso aos conceitos de produtos de que necessita, devido às suas insuficiências no plano do desenvolvimento de produtos. A selecção dos produtos licenciados não é, porém, feita ao acaso ou baseada exclusivamente na imagem de marca do licenciador. Em muitos casos existe uma análise razoavelmente ampla de alternativas, onde as considerações relativas às expectativas de rendabilidade do negócio têm algum peso.

Nos contratos de acesso a novos processos (TIPO\_III) os resultados validam parcialmente a Hipótese 5. Os critérios financeiros não se revelaram importantes na

---

103 Embora o mesmo não suceda na análise discriminante *stepwise*.

104 Sendo certo que a perspectiva adoptada por aqueles autores ser a do licenciador, a sua análise não deixa de fornecer pistas interessantes sobre os comportamentos do licenciado. Ver também Aulakh, Jiang e Li (2013).

avaliação do resultado, ao contrário do esperado. Em contrapartida, o elemento discriminante naquela avaliação parece ser a aprendizagem tecnológica (SUCAPT), numa lógica de acesso. Considerada isoladamente, ela explica ligeiramente mais de 81% dos casos correctamente classificados. Importará, contudo, não valorizar excessivamente esta orientação de aprendizagem, pois o elemento central de avaliação era a “contribuição do contrato para a capacidade tecnológica da empresa”, cuja avaliação é, como bem notou Winter (2000), condicionada pelas ambições da empresa receptora. Mais do que internalizar o processo objecto do contrato, o objectivo era aceder à sua aplicação. A vertente-chave da aprendizagem tecnológica é, neste caso, a compreensão da tecnologia, de modo a poder utilizá-la com êxito. Não é claramente a interiorização da tecnologia nos termos propostos por Hamel (1991). Aliás, o facto de a tecnologia estar, em regra, patenteada constitui um óbice adicional à opção por uma lógica de internalização. Acresce que, atendendo ao modo como foram definidos os tipos de contrato<sup>105</sup>, se fosse esse o caso o contrato teria sido classificado como de absorção de competências (TIPO\_V). Ora, como já referimos, nenhum contrato da amostra estudada foi classificado como tal. Concluindo, embora os contratos de acesso a novos processos tenham motivações diversas (aumento de produtividade, satisfação de exigências regulamentares ou satisfação de requisitos de clientes, por exemplo), a capacidade de aplicação do processo nas operações fabris do licenciado torna-se determinante.

Mesmo nos contratos de TIPO\_III, os factores comerciais não são neutros para a avaliação. A análise da matriz de correlações mostra que a relação entre SUCREN e SUCAPT, ainda que positiva, apresenta um coeficiente muito baixo. Isto sugere que uma parcela substancial do licenciamento de novos processos não terá sido motivada por considerações de produtividade – ou que, tendo-o sido, as expectativas de ganhos de produtividade (e, conseqüentemente, de aumento de rentabilidade) não foram planamente verificadas. A primeira possibilidade é apoiada pelo resultado de SUCMAR. Assim, parte dos contratos teria sido determinada por condicionantes comerciais externas, de clientes ou de regulamentação, a que importaria responder, mas que não tiveram repercussões positivas no plano da rentabilidade. Há dois exemplos, ambos no sector automóvel, em que isso sucedeu, marcando aliás o início da integração de fornecedores portugueses em cadeias de produção (Boyer *et alii*, 1998; Clark e

---

105 Cfr. Capítulo 13.

Veloso, 2000; Freyssenet *et alii*, 1998; Simões, 2003; Womack, Jones e Roos, 1990). A segunda possibilidade remete para uma eventual incapacidade de os licenciados se apropriarem de uma parcela considerável do valor adicional decorrente da implementação do processo, ficando o licenciador com a parte de leão (Matsunaga, 1983; UNIDO, 1983 e 1996).

Os testes estatísticos também suportam apenas parcialmente a Hipótese 6. A hipótese sugeria que nos contratos de acesso a capacidade de produção (TIPO\_IV), a avaliação seria baseada em considerações comerciais, financeiras e de aprendizagem tecnológica. A validação destes três tipos de considerações foi nitidamente diferente.

De facto, a aprendizagem tecnológica, não obstante apresentar um coeficiente estandardizado positivo, mostrou-se irrelevante para discriminar o resultado global. Este resultado pode ser interpretado como indicando que, satisfeito o grau zero de aprendizagem (isto é, o sucesso técnico), as ambições neste domínio são relativamente limitadas, não influenciando o resultado global. O acesso a conhecimentos tecnológicos não é relevante por si mesmo, enquanto alavanca de criação de competências próprias, tendo uma função sobretudo instrumental: saber fabricar os produtos objecto da licença. De novo as ideias de Scott-Kemmis e Bell (1988), de Simões (1981) e de White e Campos (1997) são corroboradas. A preocupação é aceder ao activo complementar *know-how* tecnológico (Taylor e Lowe, 1997), na medida em que ele permite fabricar e vender os produtos que se pretende lançar no mercado. Curiosamente, a aprendizagem de gestão é significativa no teste da diferença de médias, embora não nos outros testes. Este resultado sugere que o licenciamento terá tido efeitos positivos em termos de familiarização com novas técnicas de comercialização e de gestão, não antecipadas à partida pela empresa receptora.

A dimensão financeira apenas assume significância no teste dos modelos de análise linear discriminante, em que a especificação com SUCREN e SUCMAR é a que conduz a um melhor ajustamento, medido pelo qui-quadrado. Os resultados não são, todavia, plenamente convincentes. Esperar-se-ia um papel mais expressivo dos factores financeiros. Podem avançar-se duas explicações inter-relacionadas para este facto. Uma respeita a um aspecto já apontado: o eventual sentimento de injustiça na partilha do valor acrescentado poderá ter determinado uma menor valorização da variável financeira; este sentimento tenderá a ser menor nos contratos em que uma fatia considerável da remuneração esteja associada a *royalties* (Aulakh, Cavusgil e Sarkar,

1998; Bousquet *et alii*, 1998; Choi 2001, Jiang, Aulakh e Pan, 2007; Macho-Stadler, Martinez-Giralt e Perez-Castrillo, 1996; Conti, Gambardella e Novelli, 2013). A segunda, provavelmente mais relevante, está associada ao facto de o negócio de licença envolver custos adicionais, não antecipados, para o licenciado, que condicionam a avaliação da rentabilidade. Em todo o caso, pode afirmar-se que existe um apoio moderado para a hipótese da importância das considerações de natureza financeira.

Por último, os resultados são convergentes ao sublinhar o papel cimeiro da faceta comercial na avaliação do sucesso dos contratos TIPO\_IV. Num quadro em que as competências complementares do licenciado são, em regra, reduzidas (daí que haja necessidade de obter junto do licenciador um pacote variado de contribuições) e as suas ambições de aprendizagem limitadas, o *acid test* do resultado do licenciamento está na dimensão comercial, expressa tanto em termos de crescimento das vendas como de quota de mercado. O negócio de licença é motivado por considerações da natureza comercial, sendo encarado como a melhor forma de, rapidamente, o licenciado entrar no segmento de mercado pretendido (Atuahene-Gima, 1993a; White e Campos, 1997). São os resultados comerciais que, em última análise, influenciam a percepção do receptor quanto ao sucesso do licenciamento neste tipo de contratos.

### **23.6 SÍNTESE CONCLUSIVA**

A análise efectuada permitiu aprofundar o conhecimento sobre a relação entre o resultado global e as dimensões parcelares de avaliação do sucesso do licenciamento. Cinco conclusões principais emergem daquela análise. Primeira: em linha com as expectativas decorrentes da revisão da literatura, o conceito de sucesso do licenciamento é multi-dimensional, envolvendo considerações de diversa natureza (técnicas, comerciais, financeiras e de aprendizagem); no entanto, podem existir *leads* ou ‘indicadores avançados’, susceptíveis de, por si sós, fornecerem uma aproximação razoável ao resultado global. Segunda: o sucesso técnico constitui uma condição necessária para o sucesso global, embora não inviabilize a ocorrência de processos de aprendizagem. Terceira: os vários tipos de contratos de licença têm motivações distintas e pautam-se por critérios diversos de avaliação do resultado. Quarta: sem embargo desta diversidade, existe um vector transversal com poder discriminante para todos os tipos de

contrato, excepção feita ao TIPO\_III – a dimensão comercial. Quinta: a amostra não inclui contratos de absorção de competências (TIPO\_V), o que é revelador da lógica de acesso que presidiu, pelo menos no período considerado<sup>106</sup>, à utilização do *licensing in* pelas empresas portuguesas. Analisemos mais detidamente cada uma destas conclusões.

A Hipótese 2, segundo a qual a avaliação do sucesso global decorre da ponderação de diferentes dimensões parciais de sucesso, foi validada. Este resultado vem ao encontro da literatura sobre contratos de licença, ‘transferência’ internacional de tecnologia e cooperação inter-empresas (Ariño, 2003; Bell e Scott-Kemmis, 1984; Boateng e Glaister, 2002; Dhanaraj *et alii*, 2004; Gong *et alii*, 2005; Kumar, 1995; Lin, Tan e Chang, 2002; Schaan, 1987). Confirma-se que o sucesso é um conceito subjectivo e multi-dimensional, como tinha sido proposto. Tal resultado vem, por outro lado, corroborar a pertinência da utilização de construtos compósitos, combinando diversas dimensões parcelares<sup>107</sup> (Ariño, 2003; Aulakh e Madhok, 2002; Lin, Tan e Chang, 2002; Luo e Park, 2004; Mehta *et alii*, 2006; Steensma *et alii*, 2005).

Todavia, uma observação mais aprofundada do poder preditivo das variáveis seleccionadas no exercício *stepwise* indica que as variáveis tanto comerciais como financeiras, consideradas isoladamente, permitem uma percentagem de classificações correctas superior a 78%, com níveis de sensibilidade superiores a 90%. Assim, esses dois tipos de variáveis podem ser encarados como ‘indicadores avançados’ do resultado global. O problema, porém, é que os índices de especificidade são muito baixos, pouco excedendo os 40%. Isto mostra que tais ‘indicadores’, sendo muito bons a predizer o sucesso, falham na aferição dos insucessos. Consequentemente, as perspectivas unidimensionais podem ser enganadoras na avaliação dos resultados negativos.

A excepção a esta situação é o sucesso técnico. Este constitui um patamar mínimo para o sucesso global. Se a tecnologia licenciada não for aplicada de forma minimamente eficiente no domínio produtivo, o resultado global do licenciamento fica comprometido. A incapacidade de utilização satisfatória da tecnologia inviabiliza, ou condiciona fortemente, o lançamento dos produtos no mercado, com implicações sobre

---

106 Embora explicitando a reserva relativa à nossa focalização num período temporal específico, não parece haver razões para admitir que a lógica mencionada se tenha alterado significativamente.

107 Admitindo evidentemente que o alfa de Cronbach é superior a 0,7. Pensamos, em todo o caso, que a explicitação das dimensões parciais tem a grande vantagem de compreender a lógica de composição do resultado global e que o actor mais bem posicionado para proceder à ponderação, frequentemente implícita, dos factores são os executivos das empresas em causa. Por isso, optámos por não criar um construto resultante da operação estatística de ponderação dos factores.

a satisfação das expectativas nos planos comercial e financeiro e, conseqüentemente, sobre o resultado global.

No entanto, ao contrário do que se esperaria, o insucesso técnico não exerce necessariamente uma influência negativa sobre as possibilidades de aprendizagem. Se tal sucede em alguns casos, isso não constitui a regra. Foram identificadas situações em que, na linha de Killing (1975), a frustração com os resultados técnicos obtidos determinou uma mudança de atitudes e de comportamentos por parte do licenciado. Embora se esteja longe de atitudes de *'learning-by-failing'*, o insucesso técnico pode funcionar como um sinal de alerta, desencadeando um esforço próprio de recrutamento de recursos humanos qualificados e de *upgrading* das competências tecnológicas da empresa.

A terceira conclusão é, na nossa perspectiva, muito relevante. Os contratos de licença não devem ser encarados como um conjunto indiscriminado de acordos que podem ser avaliados todos pelo mesmo diapasão. A análise efectuada mostrou, sem margem para dúvidas, que as lógicas de avaliação do licenciado diferem consoante o tipo de contrato, confirmando as expectativas iniciais. A melhor função discriminante para o conjunto da amostra tem um poder preditivo de 82%, abaixo dos índices calculados para as funções discriminantes para cada grupo considerado individualmente. Por conseguinte, diferentes tipos de contrato têm motivações diferentes, reclamando critérios de avaliação diversos. Por exemplo, se para os contratos de acesso a imagem os factores comerciais são decisivos, já nos contratos de acesso a novos processos a aprendizagem tecnológica ressalta como vector central de avaliação. Em linha com Bessy e Brousseau (1999), o tipo de contrato conta. A tipologia de contratos de licença construída no Capítulo 13 foi validada, permitindo discriminar motivações e dimensões de avaliação.

Esta reflexão conduz à quarta conclusão. Sem embargo do que se acabou de afirmar, surge um factor que, excepção feita aos contratos de acesso a novos processos, assume especial relevância independentemente do tipo de contrato— a dimensão comercial. As considerações relativas ao desempenho comercial, medido tanto pelo crescimento das vendas como pela quota de mercado, têm uma importância transversal. Este resultado confirma as observações feitas por outros autores acerca do papel do licenciamento como instrumento de acesso a novos conceitos de produto, frequentemente associados a marcas, susceptíveis de ser rapidamente lançados no



mercado (Atuahene-Gima, 1993a; Luostarinen e Welch, 1990; White e Campos, 1997). A comunicação de conhecimentos tecnológicos é muitas vezes instrumental, enquanto forma de permitir ao licenciado (ou a um sub-contratado) fabricar os produtos que se pretende comercializar no mercado doméstico. A dimensão comercial tende, assim, a prevalecer sobre a dimensão de aprendizagem tecnológica.

Isto remete para a quinta conclusão: a lógica de acesso, a produtos e/ou a processos, domina. A ausência de contratos de absorção de competências (TIPO\_V) é, em si mesma, extremamente reveladora da perspectiva adoptada pelos licenciados. A ideia, expressa por diversos autores (Cravinho, 1981; Gonçalves e Caraça, 1984 e 1987; Rolo, Nabais e Gonçalves, 1984; Simões, 1984a), de que o licenciamento raramente é utilizado pelas empresas portuguesas como instrumento de internalização das competências do parceiro é plenamente confirmada. A atitude prevalecente é combinar competências ou aceder a um pacote multi-facetado de conhecimentos para entrar no negócio, mas não a de internalização *à la* Hamel (1991). Isto não significa, no entanto, que numa análise mais fina não seja possível identificar estratégias empenhadas de aprendizagem tecnológica e organizacional que permitam à empresa receptora beneficiar de conhecimentos específicos comunicados no âmbito da relação de licença para trilhar posteriormente o seu próprio caminho. Mais adiante, no capítulo relativo à investigação qualitativa, voltaremos a este tema.

Concluindo, este capítulo forneceu respostas interessantes às hipóteses formuladas e permitiu aprofundar os nexos entre a avaliação global do resultado do licenciamento e as avaliações parcelares. Facultou também ideias adicionais para compreender melhor as motivações e percepções dos licenciados. Suscitou, por outro lado, questões que merecem uma análise mais aprofundada, recorrendo tanto a abordagens quantitativas como qualitativas.

Uma das principais conclusões obtidas foi a de que o resultado global é um compósito, envolvendo a ponderação, frequentemente implícita, das dimensões parcelares. É precisamente sobre a análise das determinantes do resultado global do licenciamento que se debruçam os três capítulos seguintes. O primeiro tema a abordar constitui uma questão central desta dissertação: o confronto entre explicações rivais daquele resultado. Assim, o próximo capítulo será dedicado à apresentação de modelos explicativos rivais, decorrentes das várias correntes teóricas estudadas.



## **CAPÍTULO 24 O RESULTADO GLOBAL DO LICENCIAMENTO: FORMULAÇÃO DE MODELOS EXPLICATIVOS**

### **24.1 INTRODUÇÃO**

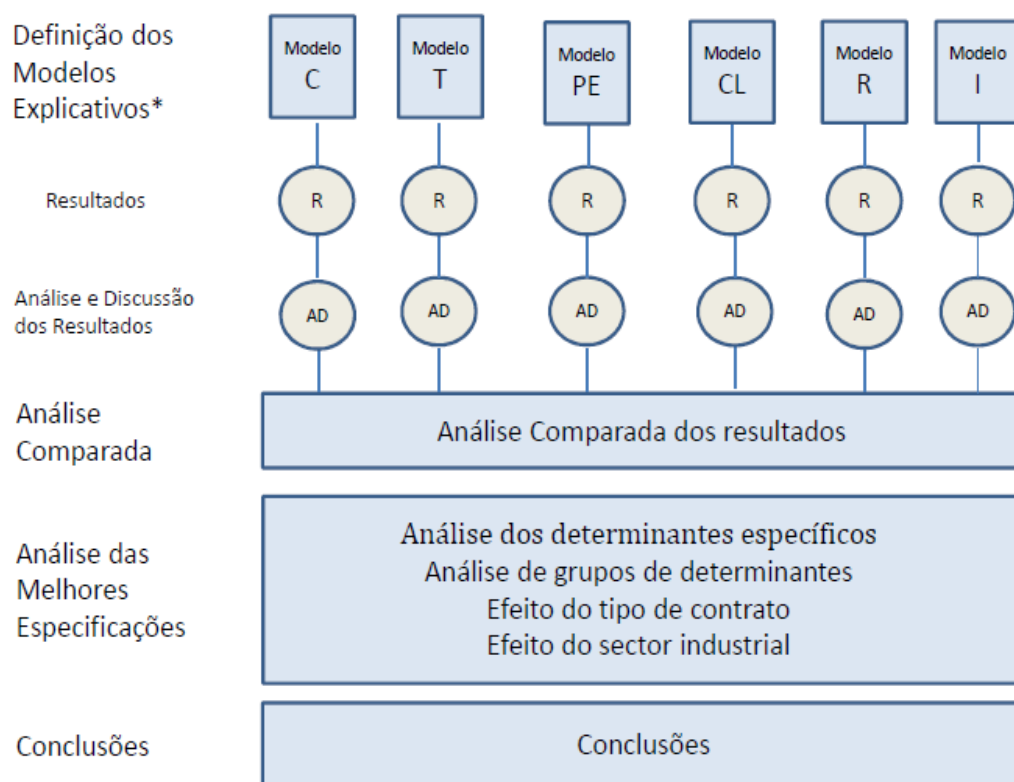
Analisando o modo como se ‘forma’ o resultado global dos contratos, enquanto reflexo da ponderação das avaliações de satisfação relativamente às dimensões parcelares, é chegado o momento de entrar no cerne da abordagem empírica: a tentativa de identificação das principais determinantes do sucesso dos contratos.

Recorde-se que no Capítulo 20 foi apresentada uma proposta de um quadro genérico de análise do resultado do licenciamento, onde se considerava um amplo elenco de factores susceptíveis de influenciar aquele resultado, organizados em cinco eixos: licenciado, licenciador, relacionamento, objecto do contrato e enquadramento. Tais factores foram posteriormente operacionalizados, no Capítulo 22, tendo-se definido um conjunto de mais de 60 variáveis que incorporam a informação obtida fundamentalmente através do inquérito postal às empresas licenciadas.

O conjunto de variáveis então apresentado deve ser encarado como uma panóplia de factores susceptíveis de influenciar o resultado do licenciamento — mas não como um modelo pronto a usar. Ele constitui em larga medida um repositório do conhecimento existente, escorado na revisão da literatura teórica a que procedemos. Nele confluem contribuições de diversas correntes explicativas do processo de licenciamento, algumas delas conflitantes. Além disso, o número muito elevado de variáveis inviabiliza uma aplicação directa do quadro de análise na especificação de um modelo econométrico explicativo do resultado do licenciamento, tanto mais que o número de observações de que dispomos é, como já se referiu, limitado. Acresce que, atendendo ao modo como foram definidas, diversos pares de variáveis apresentam elevados níveis de correlação, o que inviabiliza a sua utilização em conjunto. Em síntese, dispõe-se de um elenco genérico de variáveis, a partir do qual será possível definir sub-conjuntos considerados potencialmente relevantes (e suficientemente parcimoniosos e ‘manejáveis’ em termos econométricos) para explicar o resultado do licenciamento.

É precisamente este o caminho seguido no presente capítulo: a definição e teste de modelos explicativos do resultado, assentes em diferentes correntes teóricas. Os modelos

adiante especificados não são, como se verá, completamente disjuntos. Eles têm uma ‘base’ comum, decorrente da reflexão teórica integrada efectuada. No entanto, para cada um dos modelos propostos, a generalidade das variáveis independentes incluídas radica fundamentalmente numa perspectiva teórica específica, pelo que a influência antecipada pode não se exercer no mesmo sentido. Os resultados proporcionados por esses modelos alternativos são, num primeiro momento, analisados e discutidos *per se*, isoladamente. Depois, procede-se a uma análise comparada, para retirar conclusões mais sólidas acerca das determinantes do resultado do licenciamento e de definir um ‘modelo integrado’. O procedimento seguido é graficamente explicitado na Figura 24.1, apresentada abaixo.



\* Para a chave das designações dos modelos (C, T, PE, CL, R e I) ver as secções 24.2.3 e 24.3, adiante.

**Fonte:** Construção própria

**Figura 24.1:** Sequência do Teste dos Modelos Explicativos do Resultado

Este Capítulo integra seis secções, incluindo a presente introdução. De seguida é definido o ‘núcleo comum’, compreendendo um conjunto de variáveis transversais, consideradas como especialmente relevantes, independentemente da abordagem teórica

adoptada. São também consideradas aqui as variáveis de controlo, relativas aos diferentes tipos de contrato (TIPO\_I a TIPO\_IV) e aos sectores industriais. Na terceira secção são retomadas as diferentes perspectivas teóricas explicativas do resultado do licenciamento (contratual, tecnológica, posicionamento estratégico, competências do licenciado e relacionamento). Passa-se depois à formulação dos cinco modelos teóricos parcelares, justificando e explicitando as hipóteses correspondentes. A quinta secção é dedicada ao desenvolvimento de um modelo integrado, visando combinar as perspectivas mais relevantes de cada uma das propostas teóricas. O capítulo conclui com uma breve síntese conclusiva.

## 24.2 CONCEPÇÃO DOS MODELOS EXPLICATIVOS

Esta parte é dedicada à apresentação básica da metodologia seguida na construção dos modelos explicativos e à explicitação das variáveis incluídas no ‘núcleo comum’, isto é, no conjunto de factores ‘transversais’, considerados como *baseline* para todos os modelos ‘teóricos’ formulados. A explicação das referências teóricas adoptadas e a selecção das variáveis específicas de cada modelo ‘teórico’ serão apresentadas posteriormente, nas secções 24.3 e 24.4, respectivamente.

### 24.2.1 Metodologia de Construção dos Modelos

A panóplia de variáveis apresentada no quadro de análise do resultado do licenciamento (Capítulo 20) é, podemos dizê-lo, perpassada por dois tipos, inter-relacionados, de considerações que funcionam como elementos estruturantes. Em primeiro lugar, destacam-se os aspectos de natureza teórica, associados às propostas de análise do licenciamento estudadas, desde a escola da dependência e os custos de transacção à gestão da tecnologia, passando pela estratégia empresarial e pelos relacionamentos inter-organizacionais. Em segundo, a tipologia de grupos de factores determinantes: Licenciado, Licenciador, Relacionamento, Objecto do contrato e Factores de enquadramento.

A construção dos modelos explicativos do licenciamento foi efectuada de modo a assegurar a confluência e a compatibilização dos dois tipos de considerações referidos. Assim, os modelos constarão de dois conjuntos de elementos:

- Um *núcleo comum* a todos os modelos, compreendendo variáveis relativas a cada um dos grupos de factores determinantes acima mencionados. O objectivo da inclusão deste ‘núcleo comum’ é garantir que, na especificação de cada modelo, todos os grupos de factores estejam contemplados, reduzindo assim o eventual enviesamento decorrente da consideração estrita de uma única vertente teórica. Algumas das variáveis consideradas mais relevantes na análise – em especial as relativas aos tipos de contrato e às características das indústrias – têm maior pertinência como variáveis de controlo, a incluir em todas as especificações, que como elementos explicativos ‘imediatos’ do resultado.

- *Variáveis específicas*, relativas a cada perspectiva teórica considerada.

Daqui resulta que cada especificação dos modelos para aplicação econométrica é constituída como se exemplifica na Figura 24.2, apresentada na página seguinte.

#### **24.2.2 O ‘Núcleo Comum’**

O ‘núcleo comum’ é composto por variáveis seleccionadas de cada grupo de factores de sucesso, as quais são consideradas em todas as especificações dos modelos explicativos. As variáveis escolhidas são apresentadas de seguida.

##### *24.2.2.1 Variáveis Relativas ao Licenciado: PREPRJ e SELTEC*

Tendo em conta que o objectivo pretendido é a identificação das determinantes do sucesso do licenciamento na óptica do licenciado, considerou-se conveniente incorporar no ‘núcleo comum’ duas variáveis relativas ao licenciado, de modo a contemplar a esperada influência do seu comportamento no resultado e a fornecer perspectivas complementares. As variáveis relativas à estratégia e às competências do licenciado foram, à partida, excluídas, pois serão objecto de abordagem específica em dois modelos explicativos.

PREPRJ (Preparação do Projecto) foi seleccionada por traduzir um vector muito relevante do comportamento do licenciado — a preparação para a operação. Com efeito, a literatura, quer teórica quer empírica, sugere que a preparação das operações exerce um efeito claramente positivo sobre o resultado, tanto de alianças (Kim, 1997) e de *joint ventures* (Fornell, Lorange e Roos, 1990; Gong *et alii*, 2005) como do licenciamento (Evans, 1993; Lasserre, 1981a, 1981b, Marsh, 1983; Trott, Cordey-Hayes e Seaton, 1995). Por outras palavras, a fase preparatória dos acordos influencia o respectivo resultado. No caso dos contratos de licença, March (1983), Trott, Cordey-Hayes e Seaton (1995) e, indiretamente, Allen *et alii* (1990) indicam que a ausência de estudos de viabilidade e de

mercado do negócio sub-jacente ao contrato de licença pode comprometer o êxito da operação. Espera-se, por isso, que PREPRJ tenha um efeito positivo sobre o resultado do licenciamento.

	Licenciado	Licenciador	Relacionamento	Objeto do Contrato	Envolvente
Núcleo Comum'	PREPRJ SELTEC	ESTLPM	REMUNROY	ELETMAR TIPO_I TIPO_II TIPO_III TIPO_IV	QUIM ELEMEC INDUST_1 INDUST_2 INDUST_3 INDUST_4
Contratual	SELCTT		CLAUS_5 CLAUS_7 CLAUS_8 CLAUS_EXC CLAUS_RMI PODNEG	OBJTT	CLAUS_3
Tecnológico	CARATT	PROLIC1	PROCT_SIN	AMBITT_PC AMBITT_PD CICLO_1 ELETPAT OBJTT	CLAUS_4
Posicionamento	ACREVN ESTRAC ESTRAD ESTRAP ESTRAT SELEST	ESTLAM ESTLRD ESTLSS	COMPEST PODNEG	CLAUS_2	CLAUS_3
Competências do Licenciado	APLITT CARATT MERCAD CONTAN DIMENS INICIA PRECTT	CLAUS_7	CLAUS_3	CLAUS_3	CLAUS_3
Relacional	CLAUS_3	CLAUS_7	ASSETEC CLAUSEXC COMPEST PROCTT_AT PROCTT_FOR PROCTT_INP PROCTT_SIN PROXCUL RELLIC	CLAUS_3 OBJTT	CLAUS_3
Integrado	ACREVN CARATT	PROLIC_1	ASSETEC CLAUS_5 COMPEST PROCTT_AT RELLIC	CLAUS_3 OBJTT	CLAUS_3

Fonte: Construção própria

Figura 24.2: Especificação dos Modelos

A inclusão de SELTEC (Seleção da tecnologia) no ‘núcleo comum’ assenta em três razões principais. A primeira respeita ao facto, observado no capítulo anterior, de que o sucesso técnico é condição fundamental para a obtenção do sucesso global do contrato; a

atenção aos aspectos técnicos na selecção do licenciador, expressa na definição de SELTEC, sugere, de algum modo, que a empresa receptora tem consciência de tal facto. A segunda vem na mesma linha: o peso atribuído à capacidade e dinamismo tecnológico na escolha do licenciador revela implícitamente a importância conferida pelo licenciado ao acesso (e designadamente ao acesso continuado) à tecnologia como suporte do seu negócio. Ela pode mesmo ser considerada como expressão da eventual consideração da capacidade de o licenciador ter uma dinâmica de geração de conhecimentos susceptível de lhe permitir responder adequadamente ao risco de turbulência tecnológica (Jaworski e Kholi, 1993; Jiang, Aulakh e Pan, 2009; Lichtenthaler, 2009; Lichtenthaler, Lichtenthaler e Frishammer, 2009). A terceira decorre do facto de esta variável indicar a existência de confiança no licenciador, pelo menos no plano técnico. A literatura empírica mostra como o conhecimento prévio do fornecedor de tecnologia (Evans, 1993) e a análise da compatibilidade de recursos entre os parceiros (Dong e Glaister, 2006) influenciam favoravelmente o desempenho do licenciamento e das *joint ventures*, respectivamente. No entanto, Allen *et alii* (1990) chamam a atenção para o facto de por vezes as considerações de natureza comercial serem mais relevantes que as tecnológicas. Em todo o caso, atendendo às características de SELTEC antecipa-se que esta variável exerça uma influência favorável sobre o resultado.

#### 24.2.2.2 Variáveis Relativas ao Licenciador: ESTLPM

O grupo de variáveis relativas ao licenciador é o mais reduzido, devido principalmente ao facto de o inquérito postal (principal forma de recolha da informação para efeitos da análise quantitativa) ter sido dirigido às empresas licenciadas. Tornava-se, por isso, difícil que estas fornecessem elementos sólidos e aprofundados de caracterização dos licenciadores. Por esta razão foi seleccionada apenas uma única variável deste grupo.

A variável escolhida foi ESTLPM, que traduz a importância dos factores de protecção de mercado na estratégia do licenciador. A decisão tomada foi o resultado de um processo gradual de focalização. Das variáveis relativas ao licenciador considerou-se que as associadas à estratégia eram as mais importantes, sendo em princípio as que exerceriam uma influência maior na definição do espaço de manobra do licenciado para beneficiar da operação de licenciamento. As variáveis com impacto mais directo no nível de compatibilidade estratégica entre licenciado e licenciador são ESTLRD (no sentido positivo) e ESTLSS (no negativo). Tal impacto é, como se referiu, captado parcialmente pela variável compósita COMPEST (Compatibilidade Estratégica). Não se considerou, por isso, aconselhável escolher nem ESTLRD, nem ESTLSS, pois o nível de correlação



de qualquer delas com COMPEST é elevado, podendo gerar problemas de multicolinearidade. Nesta linha de raciocínio, ESTLPM surgiu como a variável mais adequada, uma vez que a sua influência esperada sobre o êxito do contrato é razoavelmente clara.

Entende-se que as estratégias de protecção de mercado tenderão a exercer um efeito positivo sobre o resultado na óptica do licenciado por duas razões principais. A primeira é a existência de um conhecimento prévio entre os parceiros, susceptível de facilitar ajustamentos mútuos (Bidault e Fischer, 1994) e eventualmente a criação de confiança (Ariño, 1997; Aulakh, Kotabe e Sahay, 1997; Buckley e Mirza, 1997; Gulati, 1995; Hyder e Abraha, 2004; Jiang, Aulakh e Pan, 2007). A segunda tem a ver com a redução dos riscos na comercialização do produto: sendo este já conhecido, o licenciado estará em melhores condições de conhecer os clientes e de definir objectivos realistas de vendas e os esforços de promoção comercial serão menos problemáticos, como sugere a literatura sobre desenvolvimento e lançamento de novos produtos (Calantone, Di Benedetto e Divine, 1993; Cooper e Kleinschmidt, 1995a; Huang, Soutar e Brown, 2004; Li e Calantone, 1998; Nerkar e Roberts, 2004). No entanto, essa continuidade relacional poderá ser de molde a criar uma lógica implícita de dependência, com hierarquização dos papéis dos parceiros (Chudnowski, 1981; Mytelka, 1978). Em síntese, considera-se que os dois factores acima enunciados serão, em princípio, mais relevantes que este risco de dependência, pelo que se formula a hipótese de que ESTLPM terá um efeito positivo sobre a avaliação do resultado pelo licenciado.

#### 24.2.2.3 Variáveis Relativas ao Relacionamento: REMUNROY

A selecção de REMUNROY foi devida ao entendimento de que a renumeração através de *royalties* constitui um factor relevante de aproximação dos interesses do licenciado e do licenciador, como foi sublinhado no Capítulo 14. Na verdade, quanto mais elevadas forem as vendas dos produtos licenciados (indicador de sucesso comercial do licenciado), maiores serão os proveitos obtidos pelo licenciador e, conseqüentemente, a disponibilidade deste para apoiar o licenciado. As *royalties* têm, na óptica do licenciado, uma grande vantagem relativamente aos pagamentos fixos: são um factor de estímulo para o empenhamento do licenciador ao longo de todo o período contratual. Como sustentou Chi (1994), elas constituem um instrumento de repartição dos direitos residuais, contribuindo para reduzir a ocorrência de oportunismo<sup>108</sup>. Podem ter também uma função sinalizadora do *know-how* mais valioso ou de maior utilidade (Gallini e Wright, 1990;

---

108 Cfr. também, embora num outro contexto, Hennart (2009).

Hernández-Murillo e Llobet, 2006; Macho-Stadler e Perez-Castrillo, 1991; Sen, 2005a). O efeito positivo das *royalties* na estabilidade do contrato e na compatibilização dos interesses dos parceiros é igualmente apontada por Arora (1996), Aulakh, Cavusgil e Sarkar (1998), Bousquet *et alii* (1998), Caves, Crookell e Killing (1983), Choi (2001), Lichthenthaler (2008a) e Conti, Gambardella e Novelli (2013).

É certo que nos contratos renumerados através de *royalties* se encontram, por vezes, cláusulas de *royalties* mínimas, as quais podem constituir um factor de desequilíbrio na relação e de apropriação excessiva, por parte do licenciador, dos benefícios gerados (Svensson, 1984; UNIDO, 1996). Também Lee, Lee e Bobe (1993) referem casos de insucesso devidos a taxas de *royalties* demasiado elevadas. Estas referências, conquanto importantes, não são de molde a pôr em causa as orientações expostas acima. Considera-se, por isso, ser lícito sustentar a hipótese de que a existência de *royalties* é um factor favorável ao sucesso dos contratos de licença, na perspectiva do licenciado.

#### 24.2.2.4 Variáveis Relativas ao Objecto do Contrato: ELETMAR e Tipo de Contrato (TIPO\_I a TIPO\_IV)

Pode parecer surpreendente que no grupo de variáveis relativas ao objecto do contrato se tenha começado por seleccionar precisamente aquela que estará menos habilitada a traduzir o conteúdo tecnológico do contrato: ELETMAR. Esta variável é, como se referiu no Capítulo 22, uma *dummy* discriminando os contratos em que o acesso à marca constitui o elemento principal do contrato. Mas é exactamente essa característica que torna ELETMAR interessante para a nossa análise. Ela exprime inequivocamente a prevalência do vector comercial na celebração dos contratos e a posição secundária atribuída ao acesso ao *know-how* tecnológico. Se a marca pode ser encarada como um factor de sucesso comercial dos contratos (Atuahene-Gima e Patterson, 1993), nem sempre assim sucede (Allen *et alii*, 1990). Acresce que, ao comercializar produtos com marca alheia, o licenciado se pode colocar numa situação de dependência face ao licenciador, na medida em que este é, de facto, o proprietário da marca (Simões, 1989; Simões, Esperança e Simões, 2013). Este facto vem acentuar o risco de o licenciador poder utilizar o contrato de licença numa lógica de opção (Jiang, Aulakh e Pan, 2009; Miller e Folta, 2002; Svensson, 1984). Consequentemente, será de esperar uma relação negativa entre ELETMAR e o resultado global dos contratos de licença.

As variáveis relativas ao tipo de contrato (TIPO\_I a TIPO\_IV)<sup>109</sup> são fundamentais para a caracterização dos contratos objecto de estudo. A análise efectuada no capítulo anterior mostrou que a importância relativa das várias componentes do sucesso global varia em função do tipo de contrato. Por outras palavras, cada tipo de contrato apresenta um modelo diferente de ‘formação’ do resultado global, reflectindo os objectivos diversos que presidem ao seu estabelecimento. Não será, porém, apropriado sugerir, à partida, que determinado tipo de contrato tem uma probabilidade de sucesso maior ou menor que outro. Sendo a avaliação subjectiva e efectuada pelos executivos das empresas intervenientes, o *mix* de factores relevantes tende a ser adaptado em função dos objectivos pretendidos e estes são, por vezes, muito limitados, como a nossa experiência prática neste domínio nos mostra e Scott-Kemmis e Bell (1988) comprovam.

Se a avaliação fosse efectuada por um observador exterior, segundo critérios por ele definidos, poder-se-ia esperar que os tipos de contrato exercessem uma influência clara sobre o resultado: por exemplo, se o critério básico de sucesso fosse a aprendizagem tecnológica, seria muito provável que TIPO\_III e TIPO\_IV exercessem uma influência positiva, enquanto o oposto sucederia com as variáveis TIPO\_I e TIPO\_II. Mas não é esse o caso vertente. Os contratos são avaliados pelos intervenientes com base no grau de satisfação dos objectivos que os conduziram à celebração dos contratos.

As variáveis TIPO\_I a TIPO\_IV serão, face ao exposto, encaradas como variáveis de controlo e não como determinantes ‘directos’ do resultado. Nos modelos explicativos serão utilizadas apenas três delas, normalmente TIPO\_I a TIPO\_III, devido ao facto de TIPO\_IV respeitar a contratos de tipo composto e ter, por isso, fronteiras porventura menos nítidas que os restantes.<sup>110</sup>

#### *24.2.2.5 Variáveis Relativas ao Enquadramento: Tipo de Indústria (QUIM, ELEMEC e INDUST 1 a INDUST 4)*

Como se verificou no Capítulo 22, cerca de três quintos dos contratos estudados respeitam às indústrias químicas e electromecânicas. Estas são, aliás, tradicionalmente aquelas onde se concentra a maioria dos contratos de licença quer em Portugal (Rolo, 1997; Rolo, Nabais e Gonçalves, 1984; Simões, 1988), quer no estrangeiro (Anand e Khanna, 2000a; Bessy e Brousseau, 1998; Hemmert, 2004; Vickery, 1988). Os contratos

---

109 Consideram-se apenas as variáveis de TIPO\_I até TIPO\_IV, uma vez que não existe qualquer contrato incluído no TIPO\_V.

110 Importará mencionar, desde já, o facto de haver uma elevada correlação entre ELETMAR e TIPO\_I, susceptível de causar problemas de multicolinearidade. Os testes efectuados permitiram, porém, afastar esta hipótese, como se referirá em pormenor mais adiante.

daquelas duas indústrias apresentam, aliás, diferenças sensíveis (Anand e Khanna, 2000a; Bessy e Brousseau, 1998; Teece, 1998), em resultado nomeadamente do contraste de características tecnológicas e de motivações subjacentes ao licenciamento (Lichthenthaler, 2007). De facto, as indústrias químicas são indústrias de processo, onde os produtos tendem a ser mais 'discretos', isto é, a compreenderem um pequeno número de elementos patenteáveis (Cohen, Nelson e Walsh, 2000). Em contrapartida, as indústrias electro-metalmecânicas e electrónicas caracterizam-se fundamentalmente pela montagem de componentes. Como mostram Cohen, Nelson e Walsh (2000), a importância do factor 'rendimentos de licenças' como motivação para a obtenção de patentes de produto é substancialmente superior nas indústrias químicas, nomeadamente na farmacêutica e no petróleo. Além disso, como se sabe, os modos preferenciais de protecção das inovações são diversos: patentes na química (especialmente na bio-farmacêutica); avanço na curva de aprendizagem e serviço aos clientes na electromecânica (Arundel, van de Paal e Soete, 1995; Levin *et alii*, 1987; Klevorick *at alii*, 1995; Teece, 1998; Winter, 1987)<sup>111</sup>. Todas estas observações remetem para a relevância do conceito de sistemas sectoriais de inovação, caracterizados designadamente por processos de aprendizagem e de acumulação tecnológica distintos (Malerba e Orsenigo, 1997; Malerba, 2002; Malerba, 2006).

Justifica-se, assim, que as variáveis QUIM e ELEMEC tenham sido seleccionadas como elementos caracterizadores de uma das vertentes mais relevantes da envolvente: o tipo de indústria. Aquelas variáveis assumem um papel análogo ao do tipo de contrato, actuando como variáveis de controlo. Com efeito, embora os estudos realizados sobre licenciamento e 'transferência' de tecnologia para a Índia indiquem um nível de sucesso, na óptica do licenciador, mais elevado e estatisticamente significativo para a química (Bell e Scott-Kemmis, 1984; Hoffman, 1984), não parece seguro formular hipóteses quanto à influência de QUIM ou de ELEMEC no resultado do licenciamento (Bessy e Brousseau, 1998).

Uma abordagem alternativa para a análise do efeito das características da indústria, mais sólida no plano conceptual, é a utilização da taxonomia das trajectórias tecnológicas sectoriais proposta por Pavitt (1984), recentemente revista para o caso das PME, e largamente confirmada, por De Jong e Marsili (2006). O ponto fraco desta abordagem reside no facto de, em certos casos (de que o exemplo paradigmático é a indústria

---

111 É interessante verificar que os estudos empíricos mais recentes sobre mecanismos de apropriabilidade (Cohen, Nelson e Walsh, 2000; Arundel, 2001) convergem na constatação de que o segredo tem vindo a ganhar importância relativamente às patentes.

farmacêutica), a sofisticação tecnológica dos conhecimentos transmitidos no âmbito do contrato ter muito pouco a ver com a classificação da indústria *à la* Pavitt. Apesar desta reserva, e tendo em conta a consistência global da proposta de Pavitt<sup>112</sup>, considerou-se conveniente utilizar as variáveis INDUS\_1 a INDUS\_3<sup>113</sup> como indicadores do tipo de indústria, em alternativa a QUIM e ELEMEC. De novo, tendo presente a escassa evidência disponível, optou-se por não formular qualquer hipótese sobre a relação entre aquelas variáveis e o sucesso do licenciamento.

No Quadro 24.1 apresentam-se as variáveis incluídas no ‘núcleo comum’, bem como o tipo de variável e os sinais esperados dos respectivos efeitos sobre o resultado global dos contratos de licença.

<i>Grupo</i>	<i>Variáveis</i>	<i>Tipo</i>	<i>Sinal esperado</i>
Licenciado	PREPRJ	Explicativa	+
	SELTEC	Explicativa	+
Licenciador	ESTLPM	Explicativa	+
Relacionamento	REMUNEROY	Explicativa	+
Obj. Contrato	ELETMAR	Explicativa	-
	TIPO_I, TIPO_II, TIPO_III e TIPO_IV	Controlo	?
Enquadramento	INDUST 1, INDUST 2, INDUST 3 e INDUST 4	Controlo	?
	QUIM, ELEMEC	Controlo	?

Fonte: Elaboração Própria

**Quadro 24.1:** Variáveis do 'Núcleo Comum'

112 Recorde-se que Pavitt (1990) alargou a taxonomia inicial para incluir os sectores ‘intensivos em informação’, fazendo assim uma incursão nas actividades de serviços. Ambas as versões da taxonomia de Pavitt foram largamente corroborada pelas análises de de Jong e Marsili (2006), para as PME, e de evangelista (2000) para os serviços. A aplicação desta taxonomia para o estudo das PME inovadoras em Portugal (Simões *et alii*, 2011) veio confirmar a sua solidez.

113 Na construção dos modelos aplicou-se a taxonomia básica de Pavitt (1984), por se restringir à indústria transformadora. Para a aplicação dos modelos optou-se por deixar sistematicamente de lado a variável INDUST 4 (indústrias tradicionais, dominadas pelos fornecedores), por ser a que tem uma composição mais heterogénica. Relembre-se que o âmbito das outras variáveis da taxonomia de Pavitt: INDUST 1 (indústrias baseadas na ciência), INDUST 2 (fornecedores especializados) e INDUST 3 (indústrias intensivas em escala).

Justificada a opção pelo estabelecimento de um ‘núcleo comum’ e as variáveis aí incluídas, é possível passar à formulação dos modelos assentes nas principais perspectivas teóricas de análise do licenciamento consideradas ao longo deste trabalho.

### **24.3 PERSPECTIVAS TEÓRICAS**

Tendo em conta a revisão da literatura efectuada foram identificadas cinco perspectivas, assentes em concepções teóricas diversas, susceptíveis de explicar o resultado do licenciamento. Tais perspectivas são as seguintes:

- Contratual;
- Tecnológica;
- Posicionamento Estratégico;
- Competências do Licenciado; e
- Relacionamento.

Procede-se, de seguida, a uma breve apresentação de cada uma delas.

#### ***24.3.1 Perspectiva Contratual***

Nesta óptica, o resultado dos contratos decorre fundamentalmente da capacidade dos parceiros para definirem termos e condições que lhes facultem protecção contra os riscos inerentes à incerteza, à eventualidade de comportamentos oportunistas do parceiro e à especificidade dos activos, entre outros aspectos. Ela corresponde basicamente às orientações da teoria dos custos de transação, na esteira de Williamson (1975, 1985 e 1996b), embora, como foi referido no Capítulo 3, nem todos os autores que se reclamam desta tradição partilhem plenamente os pontos de vista daquele autor.

Curiosamente, a importância do contrato é também sublinhada pela corrente da dependência, cujas posições são frequentemente conflitantes com as dos custos de transação. O argumento usado, como vimos no Capítulo 2, é o de que os contratos de licença são inerentemente desequilibrados, em consequência do maior poder negocial dos licenciadores. Este reduz sensivelmente as possibilidades de os licenciados beneficiarem dos processos de ‘transferência’ de tecnologia, tanto no plano comercial

como no tecnológico (UNCTAD, 1972 e 1975; Cooper e Sercovitch, 1971; Vaitos, 1976). Em particular, as chamadas cláusulas restritivas são encaradas por esta escola como sérios óbices ao sucesso dos contratos na perspectiva dos licenciados (Singh, 1978; Aguilar, 1975; Parry, 1988; Domingues e Luz, 1980; Rolo, 1982; Rolo, Nabais e Gonçalves, 1984; Stewart, 1979).

Sendo as duas correntes referidas contraditórias na forma como analisam a influência do texto dos contratos sobre o sucesso destes, tornar-se-á interessante verificar qual delas apresenta maior capacidade explicativa.

### ***24.3.2 Perspectiva Tecnológica***

Quando se adopta uma perspectiva estrita de gestão da tecnologia existe tendência a encarar o resultado do contrato como decorrendo em larga medida das características da tecnologia. Os factores estratégicos, relacionais e contratuais tendem a ser relegados para segundo plano. Nesta lógica, os principais elementos determinantes estão associados a aspectos como o tipo de tecnologia objecto do contrato (recorrendo designadamente à distinção tradicional entre tecnologia de processo e de produto), a complexidade e posição da tecnologia no ciclo de vida e as condições de actualização tecnológica.

Esta visão sublinha um conjunto de aspectos relevantes nas operações de licenciamento, pois as características da tecnologia parecem, à partida, condicionantes centrais dos processos de comunicação e aplicação dos conhecimentos. Sem embargo, ela pode tornar-se algo limitada, pois tende a focalizar a análise no objecto da transacção, esquecendo os objectivos, estratégias, comportamentos e condições de relacionamento entre os parceiros. Sem pôr em causa a sua importância, considera-se que ela pode assumir uma tónica demasiado instrumental e mecanicista, secundarizando os aspectos comportamentais. Esta crítica assenta na convicção de que a partilha dos conhecimentos se efectua entre pessoas e organizações, cujos perfis, motivações, capacidades e comportamentos não podem ser ignorados (Brown e Duguid, 2000 e 2001; Cohen e Levinthal, 1990, Dyer e Singh, 1998; Dyer e Hatch, 2006; Kachra e White, 2008; Nonaka e Takeuchi, 1995; Rebenitsch e Ferreti, 1995; Sunaoshi, Kotabe e Murray, 2005; Aulakh, Jiang e Li, 2013).

### ***24.3.3 Posicionamento Estratégico***

Esta perspectiva coloca a ênfase nas orientações de posicionamento estratégico dos parceiros e nas relações de poder entre eles. Os contratos de licença podem ser integrados nas coalizões de Tipo X (Porter e Fuller, 1986), caracterizando-se por uma assimetria das organizações envolvidas em termos de conhecimento e, conseqüentemente, de poder negocial. Existe assim, implícita ou explicitamente, uma visão conflitual, adversarial do negócio de licença. Nesta linha, o resultado dos contratos decorreria fundamentalmente do grau de compatibilidade entre as estratégias produto/mercado/tecnologia dos actores envolvidos e do respectivo poder negocial. Havendo o risco de o licenciado se transformar num concorrente (Ait-el-hadj e Bidault, 1983; Aulakh, Jiang e Pan, 2010; Contractor, 1985; Jiang, Aulakh e Pan, 2007; Mottner e Johnson, 2000; Root, 1994; Somaya, Kim e Vonortas, 2010), o licenciador procurará utilizar o seu poder negocial para condicionar os termos do contrato e o comportamento do licenciado.

A abordagem em apreço tem, no entanto, duas debilidades. A primeira reside no facto de a estratégia ser encarada fundamentalmente como posicionamento. Assim, não confere suficiente importância às competências (e insuficiências) da empresa e à utilização do licenciamento como instrumento de complementaridade de recursos (Arora e Ceccagnoli, 2006; Caves, Crookell e Killing, 1983; Lichtenthaler, 2007 e 2008b; Lowe e Taylor, 1998; Teece, 1986 e 2006). Importa reconhecer, no entanto, que o objectivo principal do licenciado ao celebrar um contrato de licença é, em muitos casos (especialmente nos contratos TIPO\_I e TIPO\_II), aceder a conhecimentos ou a uma imagem que lhe permitam introduzir novos produtos no mercado, reforçando ou conquistando posições (Atuahene-Gima, 1993a). A segunda debilidade decorre da tónica conflitual considerada como subjacente ao licenciamento. Sendo certo que existe frequentemente conflito de objectivos e um antagonismo entre os parceiros, em muitos contratos observa-se, pelo contrário, uma convergência de interesses e um relacionamento estreito, marcado pela confiança e pelo espírito de colaboração (Bidault e Fischer, 1994; Grant e Baden-Fuller, 2002).

### ***24.3.4 Competências do Licenciado***

Adoptando a perspectiva de estratégia baseada nas competências (Acedo, Barroso e Galán, 2006; Barney, 1991, Hoopes *et alii*, 2003; Langlois, 1998; Leonard-Barton,



1995; Peteraf, 1993; Prahalad e Hamel, 1990; Sanchez e Heene, 1996; Wernerfelt, 1984 e 1989), no conhecimento (Grant, 1996; Nickerson e Zenger, 2004; Spender, 1996; Zack, 1999) ou nas capacidades dinâmicas (Teece e Augier, 2009; Teece, Pisano e Shuen, 1997; Teece, 1998, 2007 e 2009), é possível sustentar que o sucesso do licenciamento, na óptica do licenciado, será determinado pelo seu nível de competências e saberes, à partida, e pelo empenhamento no negócio de licença e na acumulação de competências adicionais (Hamel, 1991; Mathews, 2003; Wei, Malik e Shou, 2005). O argumento de que o licenciamento assenta frequentemente numa lógica de complementaridade de recursos (Caves, Crookell e Killing, 1983; Lowe e Taylor, 1998; Arora e Ceccagnoli, 2006; Lichtenthaler, 2009a) vem reforçar a pertinência da aplicação da perspectiva da estratégia baseada nas competências para o estudo do resultado do licenciamento na óptica da empresa receptora.

Uma das competências básicas do licenciado seria a sua capacidade de absorção (Cohen e Levinthal, 1990; Lin, Tan e Chang, 2002), de modo a interiorizar os conhecimentos tecnológicos, comerciais e organizacionais objecto do contrato. Igualmente relevantes seriam a experiência do licenciamento anterior, a qual pode ser encarada como um activo em termos da capacidade de relacionamento com outras organizações e de gestão corrente dos contratos (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996; Reuer, Zollo e Singh, 2002; Simonin, 2002), e a familiaridade comercial e tecnológica com o objecto de contrato (Allen *et alii*, 1990; Stenhuis e De Bruijn, 2002).

A lógica estrita da estratégia baseada nas competências pressupõe, porém, um empenhamento deliberado em aprender, em assimilar os conhecimentos partilhados e integrá-los na base de conhecimento da empresa (Granstrand e Sjölander, 1990; Hamel, 1991; Mathews, 2003). Todavia, os elementos apresentados no Capítulo anterior sugerem que tal comportamento é raro no caso do *licensing in* pelas empresas portuguesas: estas ficam satisfeitas com o acesso aos conhecimentos, tendendo a secundizar a sua endogenização. Exemplo paradigmático é o facto de nenhum contrato ter sido classificado no TIPO\_V. Dito de outro modo, recorrendo à terminologia de Mowery, Oxley e Silverman (1996), os contratos de licença tendem a configurar-se fundamentalmente como acordos de “desenvolvimento divergente”. Nestas condições, e sem pôr em causa a importância da estratégia baseada nas competências nos planos operacional e normativo, parece lícito formular dúvidas quanto ao poder explicativo desta abordagem, especialmente no que respeita aos contratos de TIPO\_I e TIPO\_II.

### **24.3.5 Relacionamento**

As perspectivas dos acordos inter-empresas baseadas na teoria da troca social, incluindo a abordagem do Grupo *Industrial Marketing and Purchasing* (IMP), têm colocado a ênfase no processo de relacionamento entre os parceiros (Araújo, 1998; Dyer e Nobeoka, 1998; Gadde, Huemer e Håkansson, 2003; Håkansson e Ford, 2002; Håkansson e Johanson, 2001; Kogut, 2000; Mota, 2000; Ring e Van de Ven, 1994). Consideram nomeadamente que os investimentos efectuados na relação e os vínculos estabelecidos contribuem para criar um clima de confiança indispensável ao sucesso das operações. Aqui, ao contrário da lógica do posicionamento estratégico, a vertente cooperativa prevalece sobre a conflitual, apesar de alguns autores não deixarem de sublinhar a importância do poder (Axelsson, 1992; Das e Teng, 2000; Yan e Gray, 1994). Nesta linha, o sucesso dos contratos de licença dependeria *prima facie* das características do relacionamento entre os parceiros, designadamente do conhecimento anterior, dos contactos pessoais estabelecidos, da proximidade cultural e do processo continuado de articulação e colaboração ao longo do prazo do contrato (Fletcher e Barrett, 2001; Lee, Lee e Pennings, 2001; Thunman, 1988 e 1992; Welch, 1995).

Embora respondendo a algumas das críticas formuladas às abordagens teóricas anteriores, esta tem também os seus pontos fracos. Sublinhamos dois. Primeiro: a omissão das competências de base dos parceiros, nomeadamente a familiaridade do licenciado com o objecto do contrato; conquanto se aceite que esse aspecto é considerado no modelo ARA (Håkansson, 1987), as aplicações empíricas ao licenciamento tendem a secundarizar o papel das competências das empresas envolvidas no processo. Segundo a subalternização dos aspectos contratuais. Embora os termos do contrato não sobre-determinam o relacionamento subsequente, o acordo contratual não deixa de ser relevante, fornecendo um quadro orientador (e, de algum modo, condicionante) do processo relacional e do desenvolvimento do licenciamento.

## **24.4 FORMULAÇÃO DOS MODELOS ‘TEÓRICOS’**

Expostas as coordenadas que presidiram à proposta dos seis modelos explicativos, é chegado o momento de passar à identificação das variáveis a incluir em cada um

deles. Estas variáveis procuram traduzir, ao fim e ao cabo, as várias concepções por eles veiculadas sobre os principais determinantes do resultado do licenciamento. Assinale-se que as variáveis incluídas em cada modelo, sendo substancialmente diferentes, não são exclusivas desse modelo; por outras palavras, uma mesma variável pode figurar em mais de um modelo, embora isso seja a excepção e não a regra. Na apresentação segue-se-á a mesma ordem utilizada no ponto anterior para a exposição de cada perspectiva teórica. Por facilidade de expressão utiliza-se para cada modelo o qualificativo correspondente à corrente teórica subjacente.

#### **24.4.1 Modelo Contratual (Modelo C)**

A construção deste modelo assenta em variáveis que pretendem reflectir os termos e condições estipulados no contrato. Compreende as seguintes variáveis:

CLAUS\_2 (limites geográficos às exportações)

CLAUS\_5 (limitações ao fabrico de produtos concorrentes)

CLAUS\_7 (restrições *post*-contratuais)

CLAUS\_8 (obrigação de comunicação de melhoramentos)

CLAUS\_EXC (exclusividade no território português)

CLAUS\_RMI (*royalties* mínimas)

OBJTT (objecto da licença)

PODNEG (poder de negociação)

SELCTT (selecção do licenciador com base nas condições contratuais)

Procede-se de seguida à apresentação das razões da selecção das nove variáveis indicadas e à formulação de hipóteses quanto aos sinais esperados para a sua influência sobre o sucesso global do licenciamento.

As principais disposições constantes de um contrato de licença podem ser articuladas, como se explicitou no Capítulo 22 (nomeadamente nos pontos 22.4.3.5 e 22.4.4.4), ao longo de quatro eixos: (1) cláusulas restritivas do comportamento do licenciado; (2) exclusividade; (3) condições de renumeração do contrato; e (4) âmbito temporal de actualização da tecnologia. Todos eles se encontram representados no grupo de variáveis seleccionadas. CLAUS\_2, CLAUS\_5, CLAUS\_7 e CLAUS\_8 traduzem limitações ou condicionantes da actividade do licenciado, tanto no quadro do

contrato (CLAUS\_2, CLAUS\_5 e CLAUS\_8) como após o seu termo (CLAUS\_7)<sup>114</sup>. A exclusividade é traduzida por CLAUSEXC. A variável CLAUSRMI, relativa às *royalties* mínimas, vem complementar a informação fornecida por REMUNROY (já incluída no ‘núcleo comum’) sobre as condições básicas de renumeração do contrato. Ao discriminar entre as licenças relativas à tecnologia disponível à data do contrato e as que incluem também a comunicação dos melhoramentos eventualmente introduzidos pelo licenciador ao longo da duração daquele, OBJTT vem caracterizar as condições de actualização da tecnologia, aspecto relevado por Caves, Crookell e Killing (1983).

Para além destas variáveis, directamente resultantes do texto dos contratos, foram consideradas duas outras que traduzem uma avaliação do licenciado sobre o clima de negociação e as condições do contrato: PODNEG e SELCTT. PODNEG pretende explicitar a relação de poder percebida pelo licenciado aquando do processo negocial, aspecto considerado pelos autores aparentados à escola da dependência como condicionante de todo o resultado do licenciamento. SELCTT, por seu turno, fornece informação sobre dois vectores interessantes: a importância atribuída pelo licenciado às condições contratuais como critério de selecção do licenciador; e, de forma mais implícita, o grau de satisfação do licenciado com o texto do contrato.

O sinal esperado de cada uma das variáveis (especialmente de CLAUS\_2 e de CLAUS\_8), dependerá bastante da opção teórica adoptada. Numa lógica de custos de transacção, este tipo de cláusulas é frequentemente encarado como um meio de estabelecer salvaguardas (Bessy e Brousseau, 1998; Somaya, Kim e Vonortas, 2010) face ao risco de comportamentos oportunistas. Consequentemente, ele é avaliado de um modo muito diferente do que na perspectiva da escola dependência: potencialmente positivo, no primeiro caso; claramente negativo, no segundo. Por outro lado, importa ter em conta a eventual coexistência de cláusulas ‘compensatórias’: o potencial efeito negativo da obrigatoriedade de comunicação de melhoramentos por parte do licenciado (CLAUS\_8, por exemplo), pode atenuar-se substancialmente, ou mesmo inverter-se<sup>115</sup>, no caso de o licenciador se comprometer à mesma obrigação (OBJTT).

---

114 Não foram consideradas, da panóplia de variáveis inicialmente propostas no Capítulo 22, as variáveis CLAUS\_4 E CLAUS\_6, devido ao seu baixo nível de ocorrência.

115 Na análise *ex-ante* importará ter em conta que a probabilidade de ocorrência de episódios de comunicação de melhoramentos da parte do licenciador tenderá a ser superior, especialmente se o desequilíbrio de competências tecnológicas e de investimento em I&D entre os dois parceiros for significativo.

As restrições à exportação (CLAUS\_2) estavam entre as cláusulas consideradas mais nocivas pela generalidade das legislações nacionais, sobretudo entre os anos 70 e 80 do século passado, com o objectivo de reforçar o poder negocial dos receptores de tecnologia. A mesma linha era advogada pelas organizações internacionais (UNCTAD, 1972, 1975 e 1978a; UNIDO, 1985 e 1996). Contudo, se esta preocupação é compreensível no plano nacional, no empresarial as implicações podem já não ser tão evidentes. De facto, nem sempre os licenciados têm o propósito e a capacidade de exportar, pelo que o potencial efeito negativo deste tipo de cláusulas pode não se materializar em termos práticos. Além disso, CLAUS\_2 pode estar associada a CLAUSEXC (Somaya, Kim e Vonortas, 2010); neste caso, a proibição de exportar é encarada como o reverso da concessão de exclusividade ao licenciado para o território nacional. Na óptica da teoria dos custos de transacção, CLAUS\_2 é, por vezes, justificada como um instrumento de reduzir os riscos decorrentes do comportamento oportunístico do licenciado, evitando que este possa transformar-se num concorrente (Contractor, 1985; Bessy e Brousseau, 1999). Sem a segurança inerente a CLAUS\_2, o licenciador poderia exigir uma taxa de *royalties* mais elevada ou pode mesmo não estar interessado em celebrar o contrato.

Assim, tendo em conta que a nossa avaliação é efectuada na óptica do licenciado, considera-se que CLAUS\_2 tenderá a exercer uma influência negativa no sucesso do contrato, embora se possa admitir a possibilidade de um resultado diverso, especialmente na presença de CLAUSEXC. Assim,

**Hipótese C1: A ocorrência de cláusulas contratuais estabelecendo limites geográficos às exportações tem um efeito negativo sobre o resultado, na perspectiva do licenciado.**

As cláusulas de não concorrência (CLAUS\_5) são visadas como negativas pelas legislações nacionais quer sobre transferência de tecnologia, quer de defesa da concorrência. De facto, ao condicionar a possibilidade de o licenciado fabricar e comercializar produtos concorrentes, o licenciador está automaticamente a colocá-lo numa situação de dependência (Cooper e Sercovitch, 1971; Aguilar, 1975). É possível argumentar, em contrapartida, que este tipo de cláusulas não é mais que uma protecção contra o eventual oportunismo do licenciado, contribuindo para promover a exploração diligente da tecnologia e evitando a sua aplicação no fabrico de produtos que o licenciado poderia vender sob marca própria, evitando pagar *royalties* (Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001a; Williamson, 1985). No entanto, pode argumentar-se que a

prevenção deste tipo de oportunismo tende a gerar um outro, mais gravoso: a dependência do licenciado face aos produtos contratuais e, conseqüentemente, face ao licenciador. Na verdade, o licenciador pode explorar a dependência do licenciado (Schilling e Steensma, 2001). Tais cláusulas poderiam, todavia, ser justificadas na hipótese de coexistência com a concessão de exclusividade territorial ao licenciado; todavia, mesmo assim, poderão ser colocadas algumas reservas, tendo em conta a especificidade dos investimentos realizados pelo licenciado (Jiang, Aulakh e Pan, 2007; Aulakh, Jiang e Pan, 2010). Considera-se, em síntese, que CLAUS\_5 terá uma influência negativa no resultado do licenciamento. Onde,

**Hipótese C2: A ocorrência de cláusulas contratuais impedindo o licenciado de fabricar e vender produtos concorrentes tem um efeito negativo sobre o resultado, na perspectiva do licenciado.**

As restrições *post-contratuais* (CLAUS\_7) constituem uma óbvia limitação da liberdade de manobra do licenciado. Elas são determinadas pela preocupação do licenciador evitar que o parceiro se possa vir a transformar num concorrente após o termo do contrato ou para impedir a exploração abusiva de conhecimentos protegidos por patentes ainda em vigor nesse momento (Jiang, Aulakh e Pan, 2007). Reconhece-se, no entanto, que a efectividade prática deste tipo de cláusulas é limitada, pois não é possível que o licenciado esqueça os conhecimentos que adquiriu no âmbito do contrato e não os utilize para conceber produtos ligeiramente diferentes dos licenciados. Por outro lado, pode argumentar-se que o impacto negativo destas cláusulas só poderia ser sentido com acuidade precisamente quando o seu objectivo fosse o de utilizar o contrato com uma intenção estratégica de aprendizagem (Hamel, 1991). Se esta não está presente, o próprio ritmo de evolução tecnológica conduzirá o licenciado, após o termo do contrato, a procurar a renovação deste ou a buscar novas fontes externas de conhecimentos. Em todo o caso, a especificação contratual deste tipo de cláusulas tem duas implicações relevantes, ambas potencialmente negativas para o licenciado. Em primeiro lugar, traduz um nítido desequilíbrio de poder negocial. Em segundo, indica a existência de uma intenção, por parte do licenciador, de usar o licenciamento como balão de ensaio para um eventual investimento posterior no mercado (Svensson, 1984; Aulakh, Jiang e Pan, 2010). Face à argumentação desenvolvida, sugere-se que CLAUS\_7 terá um efeito negativo sobre o resultado.

**Hipótese C3: A ocorrência de cláusulas contratuais impedindo o licenciado de utilizar a tecnologia contratual após o termo do acordo tem um efeito negativo sobre o resultado, na perspectiva do licenciado.**

A obrigação de comunicação de melhoramentos pelo licenciado (CLAUS\_8) terá, em princípio, uma influência negativa sobre o sucesso dos contratos. Estas cláusulas podem constituir uma forma de o licenciador utilizar a rede de licenciados como instrumento de actualização da tecnologia face a ofertas concorrentes. Deste modo, seria um instrumento de preservação de dominância (Aguilar, 1975; Rolo, 1977; UNCTAD, 1975). Avaliando este tipo de cláusulas na perspectiva do licenciador, Bessy e Brousseau (1998) confirmam que elas podem ser usadas como instrumento para dissuadir investimentos dos licenciados em I&D. Tal influência deve, no entanto, ser temperada por dois tipos de considerações. A primeira é a eventual existência de uma obrigação recíproca por parte do licenciador, a qual é captada pela variável OBJTT, o que sugeriria uma lógica colaborativa de médio/longo prazo. Corresponderia assim a uma troca de compromissos credíveis, reduzindo os custos de transacção (Williamson, 1975). A segunda é a aplicabilidade prática daquela obrigação: em muitos casos, onde a competência tecnológica e organizacional do licenciado é limitada, ela permanecerá ‘letra morta’. Não obstante estes argumentos, sugere-se que

**Hipótese C4: A ocorrência de cláusulas contratuais de obrigação de comunicação de melhoramentos pelo licenciado tem um efeito negativo sobre o resultado, na perspectiva do licenciado.**

Relativamente a CLAUSEXC, Jiang, Aulakh e Pan (1997) e Somaya, Kim e Vonortas (2010) argumentam que, na óptica do licenciador, a decisão de conceder licenças exclusivas é baseada em três tipos de considerações: rendas monopolísticas, custos de transferência e custos de transacção. Porém, Aulakh, Jiang e Li (2013) chamem a atenção para o efeito das competências do licenciado na aplicação da tecnologia. Se alguns factores podem induzir licenças não exclusivas, o carácter tácito dos conhecimentos e a dificuldade da sua partilha podem aconselhar limitações ao número de potenciais licenciados (Dyer e Singh, 1998; Lane e Lubatkin, 1998; Martin e Salomon, 2003; Nonaka e Takeuchi, 1995).

Na perspectiva do licenciado, a concessão de exclusividade pode ser justificada também como meio de reduzir os custos de transacção. De facto, vai permitir ao licenciado maior segurança no seu investimento e estimulá-lo, conseqüentemente, a um maior esforço no sentido de fazer singrar o negócio. Além disso, se o nível de activos

específicos do licenciado for elevado, a cláusula de exclusividade funciona como um seguro de risco face à eventualidade de comportamento oportunístico do licenciador (Aulakh, Jiang e Pan, 2010; Aulakh, Jiang e Li, 2013). A exclusividade pode ser encarada como um elemento compensatório face às restrições à exportação e às disposições de não concorrência (Caves, Crookell e Killing, 1983). Nesta linha, a concessão de exclusividade constituiria um meio de o licenciador partilhar, num território limitado, o seu poder monopolístico (eventualmente baseado em direitos de propriedade industrial), ao mesmo tempo que procederia a uma segmentação geográfica dos mercados e reduziria os custos de transacção inerentes à possibilidade de criação de um concorrente. Assim,

**Hipótese C5: A atribuição ao licenciado de exclusividade para explorar o objecto da licença tem um efeito positivo sobre o resultado, na perspectiva do licenciado.**

Como se referiu, a renumeração através de *royalties* tem um efeito estabilizador sobre o contrato, fomentando a convergência de interesses. As *royalties* mínimas são justificadas, na óptica do licenciador, como um instrumento de responder aos problemas inerentes à selecção adversa (Bessy e Brousseau, 1998), especialmente em licenças exclusivas. Constituiriam, assim, uma salvaguarda do licenciador, face à incapacidade e/ou ao oportunismo de licenciados exclusivos. Elas correspondem a transformar, se não forem atingidos os níveis definidos contratualmente, a remuneração através de *royalties* em pagamentos fixos, um mecanismo que Williamson (1996b) considera preferível para o licenciador<sup>116</sup>.

Porém, a existência de *royalties* mínimas (CLAUSRMI) pode prejudicar aquele objectivo de convergência de interesses, pondo mesmo em causa a manutenção da relação contratual (Welch, 1993). Estas cláusulas constituem, em larga medida, uma ‘espada de Dâmocles’ que pende permanentemente sobre o licenciado e que se materializa precisamente nos momentos mais díficeis: no início do contrato, quando o mercado dos produtos licenciados ainda é incipiente e inferior ao esperado; e em fases de retracção inesperada da procura, resultantes de ciclos económicos, da concorrência de outros produtos ou do aparecimento de substitutos mais atraentes para os clientes. Svensson (1984) confirmou empiricamente a influência negativa de CLAUSRMI sobre o sucesso dos contratos, avaliado na perspectiva da empresa licenciada.

---

116 Note-se, no entanto, que esta perspectiva não é partilhada por todos os autores que adoptam uma lógica de custos de transacção (cfr., por exemplo, Aulakh, Cavusgil e Sarkar, 1998; Chi, 1994; Macho-Stadler, Martinez-Giralt e Perez-Castrillo, 1996).



Consequentemente, formula-se a seguinte hipótese:

**Hipótese C6: A ocorrência de cláusulas de *royalties* mínimas tem um efeito negativo sobre o resultado, na perspectiva do licenciado.**

A variável OBJTT (Objecto da Licença) traduz o facto de o contrato incluir o acesso a melhoramentos. A comunicação de melhoramentos é encarada por alguns autores como um instrumento de perpetuação da dependência, especialmente no caso das licenças relativas a patentes de extensão da patente inicial (Vaitsos, 1974b; UNCTAD, 1975). Outro argumento usado pela escola da dependência respeita ao facto de este tipo de cláusulas gerar um sentimento de acomodação por parte do licenciado (Mytelka, 1978). Todavia, elas são, de um modo geral, desejadas pelos licenciados, que as encaram como um ‘seguro’ face à incerteza tecnológica. Por outras palavras, o acesso a melhoramentos pode ser fundamental para permitir ao licenciado uma melhor protecção contra as áleas inerentes à evolução tecnológica, frequentemente considerada como um factor exógeno à empresa (Cannell e Dankbaar, 1996; Simões, 1997b). Como notaram Aulakh, Jiang e Pan (2010: 589), o licenciado “desejaria apoio técnico e de gestão continuado por parte do licenciador após o contrato ter sido celebrado”. Além disso, uma cláusula deste tipo pode ser encarada como um factor de aprofundamento do relacionamento e da confiança entre os parceiros, com efeitos positivos sobre o resultado (Thunman, 1988). Killing (1980) sublinhou com ênfase a vantagem de o licenciado obter o acesso a melhoramentos em projectos de dimensão elevada e onde a familiaridade tecnológica e de mercado fosse reduzida. O raciocínio desenvolvido permite sustentar que a influência do acesso a melhoramentos sobre o sucesso do licenciamento será positiva, conduzindo à

**Hipótese C7: A inclusão de cláusulas permitindo ao licenciado o acesso continuado aos melhoramentos introduzidos pelo licenciador ao longo do prazo do contrato tem um efeito positivo sobre o resultado, na perspectiva do licenciado.**

A variável PODNEG procura reflectir a perspectiva do licenciado sobre o nível relativo de poder negocial. Os defensores da escola da dependência sustentam que são pouquíssimos os casos em que a relação de poder não é desequilibrada em favor do licenciador. Vaitsos (1976) argumenta persuasivamente que tal desequilíbrio é inerente às características do próprio mercado da tecnologia, em que existe assimetria de informação favorável ao licenciador.

Todavia, encarando o contrato de licença numa perspectiva de acesso a activos complementares, é possível descortinar situações em que, não obstante alguma

assimetria de informação, o licenciado pode beneficiar de maior poder negocial. O licenciado pode pôr em concorrência diversos licenciadores, beneficiando portanto do interesse destes em entrarem no mercado e/ou em obterem uma remuneração para a tecnologia (Teece, 1976; Contractor, 1985). Tal será especialmente provável em situações onde: (1) a iniciativa da negociação parte do licenciado – quando os licenciadores têm estratégias de licenciamento ‘passivas’ (Lichtenthaler, 2010); (2) o licenciado tem uma posição monopolística no mercado em causa; (3) o licenciado tem uma dimensão significativamente superior ao licenciador (Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001a; Caves, Crookell e Killing, 1983; Motohashi, 2008; Ziedonis, 2007), como sucede por exemplo nas relações entre grandes empresas farmacêuticas e pequenas empresas de biotecnologia, e (4) o licenciado dispõe de activos complementares relevantes para a exploração da invenção (Teece, 1986, 1998 e 2009; Grindley e Teece, 1997; Aulakh, Jiang e Pan, 2013). Nessas situações, é possível que o licenciado consiga reflectir o seu poder negocial em condições contratuais mais favoráveis.

Importa, no entanto, colocar três reservas-este raciocínio. Em primeiro lugar, nem sempre o maior poder negocial leva a contratos mais vantajosos (a relação é moderada pelo domínio das técnicas jurídicas de relação dos contratos). Depois, como vimos, nem sempre as condições contratuais determinam o que se passa efectivamente no desenrolar do contrato. Finalmente, as relações de poder não são estáticas, alterando-se ao longo da vigência do contrato, nomeadamente em resultado da acumulação de conhecimento e de aprendizagem (Hamel, 1991).

Não obstante essas reservas parece legítimo sustentar que

**Hipótese C8:** O maior poder negocial do licenciado exerce um efeito positivo sobre o resultado, na perspectiva do licenciado.

A última variável considerada no modelo contratual é SELCTT, que exprime a relevância atribuída pelo licenciado às condições contratuais como critério de selecção do licenciador. É possível admitir que esta variável tenha um efeito positivo sobre o resultado. A análise cuidada das condições oferecidas por diferentes licenciadores é apontada como um factor relevante de sucesso dos contratos (UNIDO, 1996; Vaitos, 1974a; Simões e Lima, 1980).

Esta hipótese pode, no entanto, ser posta em causa se considerarmos que o texto do contrato traduz apenas uma parte da realidade, podendo ser imprudente seleccionar o licenciador fundamentalmente com base nos termos do projecto de contrato proposto. A

experiência de relacionamentos anteriores pode desempenhar um papel importante, enquanto instrumento de criação de uma base de confiança entre os parceiros (Gulati, 1995; Thunman, 1988). O parceiro é muitas vezes mais importante que as condições contratuais oferecidas (Bidault e Fischer, 1994).

Embora não dispondo de argumentação teórica ou empírica que permita formular uma resposta segura para esta divergência de perspectivas, adopta-se a posição mais consentânea com o reconhecimento da relevância do texto contratual. Consequentemente, propõe-se a seguinte hipótese:

**Hipótese C9:** A selecção do licenciador com base nas condições contratuais propostas exerce um efeito positivo sobre o resultado, na perspectiva do licenciado.

Está assim concluída a apresentação e análise das nove variáveis específicas consideradas no Modelo Contratual, bem como a formulação de hipóteses relativamente à sua influência sobre o sucesso do licenciamento, na perspectiva do licenciado. Os sinais esperados das variáveis consideradas são sintetizados no Quadro 24.2, abaixo apresentado.

Hipótese	Variável	Descrição	Sinal Esperado
C1	CLAUS_2	Limites geográficos às exportações	–
C2	CLAUS_5	Limitações ao fabrico de produtos concorrentes	–
C3	CLAUS_7	Restrições <i>post</i> -contratuais	–
C4	CLAUS_8	Comunicação de melhoramentos	–
C5	CLAUSEXC	Exclusividade	+
....C6	CLAUSRMI	<i>Royalties</i> mínimas	–
C7	OBJTT	Objecto da licença	+
C8	PODNEG	Poder de negociação do licenciado	+
C9	SELCTT	Seleccção do licenciador com base nas condições contratuais	+

**Fonte:** Elaboração Própria

**Quadro 24.2:** Modelo Contratual: Sinais esperados das Variáveis

#### ***24.4.2 Modelo de Dominante Tecnológica***

Conforme foi referido acima, este modelo pressupõe que o resultado do licenciamento é influenciado sobretudo pelas características da tecnologia objecto do contrato. As variáveis seleccionadas, indicadas de seguida, pretendem traduzir diferentes facetas da tecnologia contratual:

AMBTT\_PC (tecnologia de processo)

AMBTT\_PD (tecnologia de produto)

CARATT (familiaridade tecnológica)

CICLO\_1 (posição dos produtos no ciclo de vida)

ELETPAT (importância relativa da licença de patentes)

OBJTT (objecto da licença)

PROCTT\_SIN (tipo de apoio prestado pelo licenciador)

PROLIC\_1 (exploração da tecnologia pelo licenciador)

Estas oito variáveis fornecem informação sobre os principais aspectos caracterizadores da tecnologia, desde o tipo de tecnologia (produto e processo) e a posição desta no ciclo de vida até à importância relativa dos elementos tecnológicos associados a direitos de propriedade industrial e ao âmbito temporal da comunicação de conhecimentos. Além disso, permitem observar a influência exercida pelo modo como a tecnologia é comunicada ao licenciado e pela experiência de exploração da tecnologia em causa, tanto por parte do licenciado como do licenciador. Dispõe-se, assim, de um elenco de variáveis diversificado, abarcando os vários aspectos relativos à tecnologia susceptíveis de influenciar o resultado do licenciamento.

AMBTT\_PC e AMBTT\_PD são variáveis quase obrigatórias nos trabalhos empíricos sobre economia da inovação. Sendo as tecnologias de processo mais contextualizadas e envolvendo, portanto, uma componente táctica mais acentuada, pode sustentar-se que a sua comunicação e assimilação é mais difícil (Kedia e Bhagat, 1988). Quando as tecnologias de processo têm características genéricas (*general purpose technologies*) e podem ser aplicadas a produtos diferenciados, a propensão a licenças não exclusivas é superior, como constataam Kim e Vonortas (2006) ou Aulakh, Jiang e Pan (2010); isso poderá ter efeitos negativos na perspectiva do licenciado. Mas, por outro lado, a facilidade de comunicação e aplicação de tecnologias genéricas tende a ser superior. Além disso, a probabilidade de concorrência directa entre os contratantes é inferior, facilitando o desenvolvimento do mercado da tecnologia (Arora e Gambardella, 1994, Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001a; Gambardella e McGahan, 2010). Um

argumento adicional respeita ao facto de boa parte da tecnologia de processo licenciada corresponder a “tecnologia específica de sistema”, já razoavelmente formalizada e protegida através de patentes, e não a “tecnologia específica de empresa” (Hall e Johnson, 1970). Acresce que, tendendo as inovações de processo a concentrar-se em fases avançadas do ciclo de vida (Abernathy e Utterback, 1978; Utterback, 1994), a sua comunicação será mais fácil, especialmente no caso de serem prestados serviços complementares (Arora, 1996; Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001a). O licenciamento de tecnologia de processo pode ser ainda vantajoso no sentido de conferir suporte adicional para a aplicação tecnicamente correcta da tecnologia, indispensável ao lançamento e eficácia comercial dos produtos no mercado. No único exercício empírico de que temos conhecimento, Allen *et alii* (1990) constataram, no caso da Irlanda, uma elevada taxa de sucesso nas licenças de processo.

Cotejando os argumentos desenvolvidos, parece haver suporte para considerar que o licenciamento de tecnologia de processo tende a reforçar a probabilidade de um resultado favorável, na óptica do licenciado. Formula-se, assim, a seguinte hipótese:

**Hipótese T1: As licenças de processo têm uma influência positiva sobre o resultado, na perspectiva do licenciado.**

Relativamente às licenças de produto (AMBTT\_PD), as indicações fornecidas pela literatura são menos claras. Como referimos, Allen *et alii* (1990) verificaram que as licenças de produto tinham uma menor probabilidade de sucesso, justificada pelos autores pela não adaptação dos produtos ao mercado irlandês. Acresce que nas licenças de produto o risco de divergência de interesses estratégicos entre os parceiros é superior (Madeuf, 1981). Por outro lado, as conclusões de Kedia e Bhagat (1988) e de Arora, Fosfuri e Gambardella (2001a) não são convergentes relativamente a uma suposta maior facilidade de comunicação da tecnologia de produto. Porventura tão relevante como a dicotomia produto/processo será a consideração da ambiguidade, da complexidade e da intensidade tácita dos conhecimentos objecto do contrato (Winter, 1987; Kogut e Zander, 1992; Simonin, 1999 e 2004). Consequentemente, torna-se difícil formular uma hipótese minimamente consistente relativamente ao efeito da tecnologia de produto (i.e., da variável AMBTT\_PD) sobre o resultado do contrato.

A familiaridade do licenciado com a tecnologia (CARATT) constitui, de acordo com a literatura existente, um factor relevante no sucesso da aquisição de tecnologia externa. A matriz tecnologia/mercado de Roberts e Berry (1984) reflecte precisamente o papel da familiaridade tecnológica como factor de diminuição de risco dos

empreendimentos. Raciocínio idêntico foi desenvolvido por Killing (1980) na sua proposta de selecção entre *joint ventures* e contratos de licença. A maior familiaridade tecnológica será de molde a traduzir-se também numa superior capacidade de absorção da tecnologia licenciada (Cohen e Levinthal, 1990; Zahra e George, 2002; Spithoven, Clarysse e Knockaert, 2010). Os estudos empíricos sobre licenciamento confirmam genericamente o efeito positivo da familiaridade tecnológica (Allen *et alii*, 1990; Bell e Scott-Kemmis, 1984; Stenhuis e De Bruijn, 2002; Svensson, 1984). Consequentemente, a evidência disponível permite formular a seguinte hipótese:

**Hipótese T2:** A maior familiaridade da empresa receptora face à tecnologia objecto da licença exerce uma influência positiva sobre o resultado, avaliado sob a perspectiva do licenciado<sup>117</sup>.

A variável CICLO\_1 respeita à posição da tecnologia no seu ciclo de vida, considerada em termos internacionais. Embora na investigação de Yuan e Wang (2005), relativa a alianças estratégicas, o estágio da tecnologia no seu ciclo de vida não tenha exercido um efeito significativo sobre o resultado, a literatura sobre licenciamento aponta em sentido diverso. Existe convergência no sentido de indicar que os resultados mais positivos tendem a ser obtidos para produtos ou tecnologias já testados comercialmente, em fase de crescimento ou de início da maturidade (Lin, 2003; Niosi, Hanel e Fiset, 2005; Svensson, 1981 e 1984; Welch e Carstairs, 1983). Por outras palavras, os riscos de insucesso são maiores quando os produtos ou tecnologias se encontram em fases extremas do seu ciclo de vida internacional: quando ainda não foram lançados no mercado ou quando entraram já na fase de declínio. Os riscos de licenciar tecnologias ainda não testadas comercialmente, fortemente sublinhados por Svensson (1981 e 1984), são corroborados pelos estudos sobre licenças de patentes por entidades universitárias (Agrawal, 2006; Thursby e Thursby, 2002). Como se referiu no Capítulo 22, a variável CICLO\_1 foi construída de forma a replicar um U invertido, com pontuações mais elevadas nos estádios intermédios de desenvolvimento. Daqui decorre o seguinte:

---

117 Convirá notar que CARATT foi definido de forma inversa, isto é, a maior familiaridade corresponde ao *score* mais baixo. Assim, a hipótese acima apresentada significa que o sinal antecipado para aquela variável é negativo.

**Hipótese T3:** As posições intermédias do ciclo de vida da tecnologia são aquelas em que a probabilidade de sucesso do licenciamento, na perspectiva do licenciado, é mais elevada.

A variável ELETPAT reflecte a importância das patentes entre os elementos objecto do contrato. A análise do efeito das patentes sobre o resultado do licenciamento tem cambiantes distintas consoante a perspectiva teórica adoptada. Para os defensores da escola da dependência, as patentes constituem uma ‘arma de dominação’ (Vaitsos, 1972 e 1974b; Patel, 1974; UNCTAD, 1975). Em contrapartida, numa óptica de custos de transacção, a protecção por patentes estimula o licenciamento e reduz os riscos de oportunismo. As patentes permitem uma ‘descolagem’ entre o conhecimento e o direito, constituindo-se, portanto, como facilitadores da transacção (Buckley e Casson, 1976; Simões, 2002a; Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001a). Arora (1996) considera as patentes entre os componentes formalizados e explícitos da tecnologia. Assim, as licenças de patentes colocariam menos problemas na comunicação dos conhecimentos. A experiência mostra-nos, contudo, que na grande maioria dos casos, as patentes necessitam de ser conjugadas com outros elementos: *know-how*, assistência técnica e formação. Todavia, se existe evidência empírica no sentido de as patentes contribuírem para uma maior propensão ao licenciamento (Kim e Vonortas, 2007a e 2007b), o mesmo não se poderá afirmar relativamente ao seu efeito sobre o sucesso da relação de licenciamento. Tendo em conta os aspectos referidos acima bem como a discussão desenvolvida em Capítulos anteriores, admitimos que ELETPAT assuma um sinal positivo, embora não muito pronunciado. Assim,

**Hipótese T4:** A importância atribuída às patentes exerce um efeito positivo sobre o resultado do contrato, avaliado na perspectiva do licenciado.

A sexta variável referida acima (OBJTT), relativa à inclusão do acesso a melhoramentos no âmbito da licença, foi também incluída no Modelo Contratual, tendo sido então objecto de análise. A hipótese então formulada (Hipótese C7) indicava que a inclusão de cláusulas relativas ao acesso a melhoramentos elevava a probabilidade de sucesso do contrato. Pensamos que tal hipótese continua a ser válida. Noutros termos, a **Hipótese T5**, relativa à comunicação de melhoramentos, é formulada exactamente nos mesmos termos que a Hipótese C7<sup>118</sup>.

---

118 Ver secção 24.4.1 *supra*.

PROCTT\_SIN é, como vimos, uma variável compósita que traduz a forma como foi efectuada a comunicação dos conhecimentos tecnológicos objecto do contrato de licença. Admite-se que quanto mais amplo for o conjunto de serviços prestados, e designadamente o fornecimento de assistência técnica personalizada e formação de pessoal, maiores serão as possibilidades de assimilação de tecnologia por parte da empresa receptora. Com efeito, a necessidade dos serviços de assistência técnica e de formação será tanto maior quanto mais tácita e dependente do contexto for a tecnologia em causa (Arora, 1996; Macho-Stadler, Martinez e Pérez-Castrillo, 1996; Caves, Crookell e Killing, 1983).

Estas considerações teóricas são em larga medida corroboradas pela evidência empírica. Já Welch e Carstairs (1983), num trabalho pioneiro, ainda que focado sobretudo na perspectiva do fornecedor, sublinhavam a importância da qualidade do ‘pacote’ de licença. Outros aspectos identificados como promotores de um resultado positivo são os seguintes: formação de pessoal (Allen *et alii*, 1990; Child e Yan, 2003; Knott, 1984; Lane, Salk e Lyles, 2001), prestação de assistência técnica (Niosi, Hanel e Fiset, 1995) e fornecimento de componentes (Svensson, 1984). Pode argumentar-se que a qualidade da informação fornecida, aspecto mencionado em diversos trabalhos empíricos (Child e Yan, 2003; Kauser e Shaw, 2004; White e Campos, 1997), não respeita apenas à dimensão formal da comunicação de conhecimentos, antes exigindo também um relacionamento pessoal, nomeadamente através de formação de pessoal e da prestação de assistência técnica (Arora, 1996).

Consequentemente, quanto mais elevada a pontuação de PROCTT\_SIN, variável que exprime a intensidade em inter-acção pessoal no processo de comunicação de conhecimentos (Nonaka e Takeuchi, 1995; Nonaka, Toyama e Konno, 2000; Nonaka e Toyama, 2002; Brown e Duguid, 1998 e 2000), maior tenderá a ser a probabilidade de sucesso do licenciamento, encarada na óptica da empresa receptora. Daqui decorre a seguinte hipótese:

**Hipótese T6:** A inclusão de acções de prestação de assistência técnica e de formação de pessoal no conjunto dos processos utilizados para transmitir ao receptor os conhecimentos objecto do contrato tem um efeito positivo sobre o resultado deste, na perspectiva do licenciado.

A última variável considerada (PROLIC\_1) indica se o licenciador explora activamente (ou não) a tecnologia licenciada. A avaliação do efeito da aplicação



corrente da tecnologia pelo licenciador sobre o resultado do licenciamento pode ser encarada sob dois prismas diferentes.

Por um lado, o facto de o licenciador não aplicar a tecnologia licenciada na sua actividade produtiva (*maxime*, o facto de não desenvolver mesmo quaisquer actividades produtivas) vem eliminar o risco de concorrência entre os parceiros, exercendo portanto um efeito positivo.

Por outro, existem argumentos conducentes a antecipar uma influência negativa. Primeiro: se o licenciador não aplica a tecnologia, é porque esta se encontra numa fase ainda incipiente em termos de ciclo de vida ou, em alternativa, já demasiado próxima da obsolescência. Num caso ou noutro, o impacto tenderá a ser negativo (Svensson, 1981 e 1984). Segundo: não utilizando a tecnologia, o licenciador estará menos habilitado a transmitir conhecimentos tácitos, a solucionar dificuldades práticas na aplicação fabril dos conhecimentos e a introduzir melhoramentos, tendo assim uma menor capacidade de transferência (Ceccagnoli e Jiang, 2013). A ausência desta dimensão prática de concretização da utilização dos conhecimentos no ‘chão-da-fábrica’ pode constituir, como notou Agrawal (2006), um problema sério no licenciamento por entidades universitárias. Ele estará também na origem de uma menor disponibilidade do licenciador para resolver problemas práticos (Bennett e Zhao, 2004) e, por vezes, da insuficiência em recursos para prestar apoio ao licenciado (Delapierre, 1997; Marcotte e Niosi, 2000). Sendo “a fábrica [...] um laboratório de aprendizagem” (Leonard-Barton, 1992), a aplicação prática da tecnologia pelo licenciador constitui um elemento facilitador da eficácia da comunicação e aplicação dos conhecimentos objecto da licença.

Pesando os argumentos em ambos os sentidos, considera-se que os que antecipam uma influência negativa da não aplicação da tecnologia pelo licenciador têm uma força superior aos relativos às eventuais vantagens de não concorrência. Daqui decorre, raciocinando em termos positivos, que

**Hipótese T7:** A aplicação corrente da tecnologia por parte do licenciador tem um efeito positivo sobre o resultado, na perspectiva do licenciado.

A revisão das hipóteses relativas às oito variáveis do Modelo de Dominante Tecnológica, designadamente no que respeita à influência esperada sobre o resultado do licenciamento, encontra-se sistematizada no Quadro 24.3.

Hipótese	Variável	Descrição	Sinal Esperado
T1	AMBTT_PC	Tecnologia de Processo	+
N/E	AMBTT_PD	Tecnologia de Produto	?
T2	CARATT	Familiaridade Tecnológica	-
T3	CICLO_1	Posição dos Produtos no Ciclo de Vida	+
T4	ELETPAT	Importância Relativa das Patentes	+
T5	OBJTT	Objecto da Licença (Comunicação de melhoramentos pelo licenciador)	+
T6	PROCTT_SIN	Tipo de Apoio prestado pelo Licenciador	+
T7	PROLIC_1	Exploração da Tecnologia pelo Licenciador	+

Fonte: Elaboração Própria

**Quadro 24.3:** Modelo de Dominante Tecnológica: Sinais Esperados das Variáveis

**24.4.3 Modelo de Posicionamento Estratégico (Modelo PE)**

Este modelo assume que os factores explicativos do resultado do licenciamento estão associados à capacidade de posicionamento estratégico dos parceiros e ao respectivo poder negocial, na linha das propostas de Porter (1980 e 1985) e de Porter e Fuller (1986). As estratégias adoptadas pelos intervenientes e o seu grau de compatibilidade constituem, nesta perspectiva, determinantes decisivos da satisfação, ou não, dos objectivos pretendidos com o negócio de licença. Assim, este modelo recorre sobretudo a variáveis que pretendem exprimir o posicionamento estratégico dos intervenientes na operação. O Modelo PE comporta as onze variáveis seguintes<sup>119</sup>:

ACREVN (acréscimo esperado das vendas em resultado do contato de licença)

COMPEST (compatibilidade estratégica)

ESTLAM (estratégia de abertura de mercado por parte do licenciador)

ESTLRD (estratégia de obtenção de rendimentos por parte do licenciador)

ESTLSS (estratégia de teste do parceiro ou do mercado por parte do licenciador)

ESTRAC (estratégia comercial por parte do licenciado)

ESTRAD (estratégia de diversificação por parte do licenciado)

ESTRAP (estratégia produtiva por parte do licenciado)

<sup>119</sup> Note-se que algumas delas não poderão ser utilizadas simultaneamente, de modo a obviar a eventuais problemas de multi-colinearidade.

ESTRAT (estratégia tecnológica por parte do licenciado)

PODNEG (poder de negociação do licenciado)

SELEST (selecção do licenciador com base na compatibilidade estratégica).

Estas variáveis, conjugadas com ESTLAM, que faz parte do ‘núcleo comum’, cobrem o espectro de possibilidades de caracterização das estratégias seguidas pelos parceiros, numa lógica de posicionamento. Procede-se de seguida à formulação de hipóteses relativas à influência esperada de cada uma das variáveis consideradas sobre o resultado do licenciamento, avaliado na perspectiva da empresa licenciada. Ao contrário da abordagem adoptada nos modelos anteriormente apresentados não se seguirá a ordem alfabética das variáveis. Neste caso considerou-se mais vantajoso começar pelas variáveis relativas a cada um dos parceiros, para concluir com as de natureza conjunta, reflectindo o grau de equilíbrio de interesses (COMPEST) ou de poder negocial (PODNEG).

A variável ACREVN fornece uma informação relevante numa perspectiva de posicionamento produto/mercado. As expectativas de acréscimo do volume de negócios em consequência do contrato revelam a importância assumida pela operação de licença para a empresa receptora. Embora este aspecto não tenha sido focado na literatura sobre licenciamento e ‘transferência’ internacional de tecnologia, a sua relevância para a avaliação do resultado parece óbvia. De facto, parece legítimo antecipar que quanto maior for o crescimento das vendas induzido pela obtenção da licença, maior será o empenhamento do licenciado no negócio (e, em princípio, também o do licenciador, devido a uma expectativa de níveis de *royalties* mais elevados). Esse empenhamento no negócio (Lin, 2005; Yuan e Wang, 1995) e eventualmente na aprendizagem (Evans, 1993; Kim, 1997; Marcotte e Niosi, 2000) tenderá a conduzir a resultados mais positivos. Pode contra-argumentar-se que níveis elevados de crescimento esperado das vendas determinam uma elevação das expectativas, a qual, não sendo satisfeita, tem efeitos negativos sobre a avaliação *ex-post*. Além disso, os defensores da escola da dependência sublinham que o risco de dependência se torna mais significativo. Sem contestar alguma validade a estes argumentos, entende-se, porém, que os efeitos positivos associados a um maior empenhamento e preparação para o negócio tendem a prevalecer. Assim, propõe-se que:

**Hipótese PE1:** Quanto maior for, em termos relativos, o acréscimo esperado do volume de negócios do licenciado, decorrente do negócio de licença, maior tenderá a ser o efeito positivo sobre o resultado, na perspectiva do licenciado.

As quatro variáveis caracterizadoras da estratégia do licenciado (ESTRAC, ESTRAD, ESTRAP e ESTRAT) têm como objectivo informar sobre a relevância estratégica atribuída a cada um dos quatro objectivos apontados na literatura (Atamer, 1983; Atuahene-Gima e Patterson, 1993; Bidault, 1986; Fleury, 1997; Grant e Baden-Fuller, 2004; Kim, 1998; Taylor e Lowe, 1997; UNIDO, 1983) como subjacentes à decisão de obter uma licença: comerciais (ESTRAC); aquisição de capacidade de produção (ESTRAC); diversificação (ESTRAD) e aprendizagem tecnológica (ESTRAT).

As pistas fornecidas pela literatura quanto aos sinais esperados destas variáveis não são conclusivas. As orientações mais claras respeitam a ESTRAD. A literatura sobre estratégia é consistente em sublinhar os sérios riscos suscitados pela diversificação (Ansoff, 1965; Harrigan, 1986; Porter, 1985)<sup>120</sup>. De certo modo, em conformidade com o quadro de análise de Roberts e Berry (1984), o recurso ao licenciamento pode ser encarado, tendo em conta os riscos inerentes a este movimento, como uma forma de minimizar os problemas suscitados pela necessidade de diversificação. Todavia, a literatura sobre licenciamento converge nitidamente no sentido de apontar os riscos acrescidos decorrentes da diversificação, tanto no plano teórico (Killing, 1980) como empírico (Allen *et alii*, 1990; Svensson, 1984). Assim, será legítimo formular a seguinte hipótese:

**Hipótese PE2: A utilização do negócio de licença no âmbito de uma estratégia de diversificação por parte do licenciado exerce um efeito negativo sobre o resultado, na perspectiva do licenciado.**

Svensson (1984) argumenta, com base em evidência empírica recolhida na Suécia, que a probabilidade de insucesso é maior nos contratos caracterizados por estratégias comerciais do que nos dominados por estratégias produtivas. Naqueles, o grau de incerteza quanto aos resultados e a conflitualidade entre os parceiros seriam superiores. Esta posição encontra suporte na literatura, uma vez que as estratégias comerciais estão predominantemente associadas a licenças entre empresas potencialmente concorrentes, o que suscita um maior risco de oportunismo e de incongruência de estratégias (Williamson, 1975; Madeuf, 1981; Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001a; Bessy e Brousseau, 1998; Fosfuri, 2006; Aulakh, Jiang e Pan, 2010). Complementarmente, a

---

120 No entanto, os proponentes da abordagem das capacidades dinâmicas sublinhariam que a existência de tais capacidades contribui significativamente para reduzir os riscos inerentes à diversificação (Teece, 2009).

literatura empírica (Atamer, 1983; Atuahene-Gima, 1993c; Kumar, 1995; Lee, Lee e Bobe, 1993) indica que a probabilidade de sucesso do licenciamento é superior quando o licenciado dispõe de capacidade de produção e/ou de experiência industrial, o que pode ser interpretado como uma confirmação indirecta da vantagem das estratégias produtivas. Consequentemente,

**Hipótese PE3:** A integração do negócio de licença no quadro de uma estratégia produtiva, por parte do licenciado, tenderá a exercer um efeito positivo sobre o resultado do licenciamento, na perspectiva daquele.

O raciocínio acima desenvolvido não legitima necessariamente, a nosso ver, o argumento de que a adopção de uma estratégia comercial por parte do licenciado (ESTRAC) tenha um efeito negativo sobre o resultado do licenciamento. Poder-se-á mesmo admitir que, no caso de operações relativas a produtos já testados comercialmente em outros países europeus (cfr. Allen *et alii*, 1990), o sinal poderá ser positivo. Em estratégias comerciais, o *licensing-in* configura-se como um instrumento de redução dos riscos e dos custos de oportunidade de desenvolvimento de produtos próprios (Atuahene-Gima, 1993a e 1993b). Daqui resulta a proposta de duas hipóteses alternativas:

**Hipótese PE4a:** A integração do negócio de licença no quadro de uma estratégia comercial, por parte do licenciado, exerce um efeito positivo sobre o resultado do licenciamento, na perspectiva daquele.

**Hipótese PE4b:** A integração do negócio de licença no quadro de uma estratégia comercial, por parte do licenciado, exerce um efeito negativo sobre o resultado do licenciamento, na perspectiva daquele.

A literatura não fornece também indicações inequívocas quanto à influência de ESTRAT, isto é, da adopção pelo licenciado de uma estratégia tecnológica. Como se discutiu anteriormente, é difícil antecipar o efeito da intenção estratégica de aprendizagem sobre o resultado dos contratos. Importa notar que a medida de sucesso usada neste trabalho assenta numa avaliação subjectiva por parte do licenciado. Tal avaliação depende, assim, da ambição daquele, como sublinhou Winter (2000). Acresce que se a adopção de uma estratégia tecnológica pode proporcionar ao licenciado significativas oportunidades de afirmação competitiva (Atamer, 1983; Hamel, 1991; Kim, 1998; Lee, Lee e Bobe, 1993; Wei, Malik e Shou, 2005), ela não deixa de envolver riscos, que não existirão numa estratégia menos ambiciosa (Roberts e Berry, 1984; Grant e Baden-Fuller, 2004). Tendo em conta estas considerações, nomeadamente

o papel da ambição na definição dos objectivos visados pelo licenciado, não formulamos qualquer hipótese relativamente à influência de ESTRAT sobre o resultado do licenciamento<sup>121</sup>.

Passando à caracterização da estratégia do licenciador, foram consideradas também quatro variáveis, definidas de modo idêntico às anteriores. Elas reflectem o peso dos seguintes objectivos estratégicos, na óptica do licenciador: abertura de mercado (ESTLAM); obtenção de rendimento (ESTLRD), protecção de mercado (ESTLPM), e teste do parceiro e do mercado, com vista à adopção posterior de outras formas de actuação (ESTLSS)<sup>122</sup>. Recorde-se que ESTLPM foi incluída no ‘núcleo comum’ (cfr. 24.2.2 *supra*), pelo que não se justifica explicitar de novo a hipótese a ela correspondente.

Em ESTLAM haverá, pelo menos inicialmente, uma razoável convergência de interesses entre os parceiros, no sentido de os produtos se afirmarem rapidamente no mercado. Todavia, ESTLAM pode envolver restrições à actividade do licenciado, condicionando as suas possibilidades de aprendizagem (Atamer, 1983; Lee, Lee e Bobe, 1983). Poderá, por isso, estar mais associada ao sucesso do licenciado numa perspectiva comercial, que numa óptica de aprendizagem. Todavia, tal perspectiva tenderá a ser focalizada no mercado doméstico, tendo em conta as restrições frequentemente colocadas pelo licenciador à expansão da actividade para mercados externos (Mytelka, 1978; Vaitos, 1974a). Ponderando os diversos factores, designadamente as ambições limitadas de muitos licenciados e o peso dos factores comerciais no sucesso global (como se verificou no Capítulo 23), admite-se que ESTLAM tenha um efeito líquido positivo sobre o sucesso do licenciado, ainda que porventura não muito acentuado. Assim, avança-se a seguinte hipótese:

**Hipótese PE5:** A adopção, pelo licenciador, de uma estratégia de abertura de mercado tenderá a exercer um efeito positivo sobre o resultado do licenciamento, avaliado na óptica da empresa licenciada.

A estratégia de obtenção de rendimento (ESTLRD) por parte do licenciador será, em princípio, como se observou no Capítulo 19, a que permitirá ao licenciado maior margem de manobra. Na verdade, neste caso, a conflitualidade entre os parceiros, no

---

121 Esta opção foi posteriormente reforçada pelo facto de não haver, na amostra estudada, quaisquer contratos em que a estratégia dominante fosse de natureza tecnológica. Cfr. nomeadamente o capítulo anterior (Capítulo 23) e o Capítulo 28.

122 Esta estratégia corresponde ao que Svensson (1984) e Welch (1993) designaram por *stepping-stone*. Cfr. também Welch, Benito e Petersen (2007) e Benito, Petersen e Welch (2009).

domínio comercial, tende a ser reduzida, uma vez que se posicionam em níveis diferentes da actividade (Madeuf, 1981; Bidault, 1986; Sakakibara, 2010). O reverso da medalha está na ausência de exclusividade, pois o licenciador procurará explorar diferentes possibilidades da aplicação da tecnologia detida (Aulakh, Jiang e Pan, 2010; Gambardella e McGahan, 2010; Jiang, Aulakh e Pan, 2007; Somaya, Kim e Vonortas, 2010). Pode considerar-se, no entanto, que o saldo será, na perspectiva do licenciado, claramente positivo. Daqui decorre que:

**Hipótese PE6:** A adopção, pelo licenciador, de uma estratégia de obtenção de rendimento tenderá a exercer um efeito positivo sobre o resultado do licenciamento, avaliado na óptica da empresa licenciada.

Em contrapartida, a estratégia de teste do parceiro e do mercado (ESTLSS) supõe a existência de objectivos escondidos, de uma ‘agenda paralela’, por parte do licenciador. Envolvendo o licenciamento um nível de empenhamento de recursos inferior a outros modos de entrada (Root, 1998; Welch, Benito e Petersen, 2007), ele é utilizado como meio de verificar se o mercado tem, de facto, potencialidades de crescimento com vista a um futuro investimento directo ou como forma de observar a competência produtiva do licenciado para o estabelecimento de uma futura relação de sub-contratação (Bidault, 1986). Aquela ‘agenda’ apenas seria revelada mais tarde, ao longo do prazo do contrato ou no momento de discutir uma eventual renovação. O licenciado pode ficar então numa situação delicada: ter investido num negócio que se vê forçado a abandonar, por o licenciador passar ele próprio a explorá-lo. Este risco será maior quando os produtos forem comercializados sob marca do licenciador. O problema foi referido por Madeuf (1981) e implicitamente por Welch (1985) e por Welch, Benito e Petersen (2007). Svensson (1984) constatou que este tipo de estratégia exercia uma influência negativa na avaliação do sucesso do *licensing in* por empresas suecas. Esta evidência fornece uma base sólida para formular a seguinte hipótese:

**Hipótese PE7:** A adopção, por parte do licenciador, de uma estratégia de teste do mercado e do parceiro (*stepping-stone*) tem um efeito negativo no resultado do licenciamento, na perspectiva do licenciado.

A variável SELEST pretende traduzir a influência da percepção *ex-ante* do licenciado quanto à compatibilidade estratégica entre os parceiros na decisão de celebrar o contrato de licença. Numa perspectiva de posicionamento estratégico, tal percepção significa a existência de uma avaliação positiva da margem de manobra do licenciado e indicia, conseqüentemente, uma influência positiva no sucesso global da relação de

licença. Assim sendo, pode antecipar-se um sinal positivo para SELEST. Existe, porém, um óbice ao raciocínio avançado: nada garante que aquela percepção *ex-ante* esteja correcta. Tendo em conta o limitado recurso a informação complementar por parte do licenciado e o escasso número de potenciais fornecedores considerados, a qualidade da avaliação da compatibilidade estratégica poder ser prejudicada.

Considerou-se, por isso, preferível recorrer a outro indicador de compatibilidade estratégica. A variável COMPEST, anteriormente definida no Capítulo 22, faculta uma informação mais sustentada sobre o grau de adequação entre as orientações estratégicas dos dois parceiros. Com a inclusão desta variável pretende-se captar a relevância da compatibilidade estratégica, identificada por diversos autores como determinante do resultado no caso de *joint ventures* (Boateng e Glaister, 2002; Robson, 2002; Luo e Park, 2004), de alianças (Hitt *et alii*, 2000) e de acordos de licença (Atamer, 1983; Evans, 1993; Lasserre, 1981a; Lee, Lee e Bobe, 1993; Wiedersheim-Paul, 1982). Importa, no entanto, ter presente que, atendendo ao modo como a variável COMPEST foi definida e operacionalizada, ela tende a apresentar elevados níveis de correlação com alguns comportamentos estratégicos do licenciado e, sobretudo, do licenciador, nomeadamente com ESTLRD (positivo) e com ESTLSS (negativo). Este facto aconselha alguma prudência na construção dos modelos a testar empiricamente. Sem embargo, será legítimo argumentar que:

**Hipótese PE8: Quanto mais elevada for a compatibilidade estratégica entre os parceiros no negócio de licença, mais positivo tenderá a ser o resultado do licenciamento, na perspectiva da empresa licenciada.**

A última variável considerada no âmbito do modelo de posicionamento estratégico respeita à avaliação da relação de poder negocial entre as empresas intervenientes no acordo (PODNEG). A literatura mostra que as relações de poder constituem um elemento central na lógica de posicionamento estratégico, tanto no quadro das forças competitivas (Porter, 1985) como no âmbito das alianças (Porter e Fuller, 1986). Yan e Gray (1994) constataam que o poder e o controlo actuam como moderadores do desempenho nas alianças e Lin e Germain (1998), Mjoen e Tallman (1997) e Yan e Gray (2001) verificam que o desequilíbrio de poder afecta negativamente o resultado das alianças. Apesar de Atuahene-Gima (1993a) não ter identificado uma situação semelhante no licenciamento, parece existir fundamento para antecipar, também aqui, um efeito negativo. Note-se, a propósito, que o poder negocial tinha sido também considerado no Modelo Contratual, tendo nomeadamente em conta a



importância que a escola da dependência atribua ao desequilíbrio de poder de negociação. A hipótese aqui formulada é idêntica à apresentada anteriormente. Assim,

**Hipótese PE9:** O maior poder negocial da empresa licenciada exerce um efeito positivo sobre o resultado, avaliado na perspectiva daquela.

No Quadro 24.4 apresenta-se a síntese da informação básica relativa às variáveis consideradas no Modelo de Posicionamento Estratégico, incluindo os respectivos sinais esperados. Ressalve-se que, dadas as características das variáveis em causa e a existência de correlações elevadas entre algumas delas, a totalidade das variáveis não será considerada em simultâneo na construção dos modelos a testar econometricamente.

Hipótese	Variável	Descrição	Sinal Esperado
PE1	ACREVN	Acréscimo esperado das vendas do Licenciado	+
PE2	ESTRAD	Estratégia de Diversificação (Licenciado)	-
PE3	ESTRAP	Estratégia Produtiva (Licenciado)	+
PE4	ESTRAC	Estratégia Comercial (Licenciado)	?
N/E	ESTRAT	Estratégia Tecnológica (Licenciado)	?
PE5	ESTLAM	Estratégia de Abertura de Mercado (Licenciador)	+
PE6	ESTLRD	Estratégia de Obtenção de Rendimento (Licenciador)	+
PE7	ESTLSS	Estratégia de Teste de Parcº e Mercado (Licenciador)	-
N/E	SELEST	Seleccção do Licenciador com base em Comp. Estrat.	Não antecip.
PE8	COMPEST	Compatibilidade Estratégica	+
PE9	PODNEG	Poder de Negociação do Licenciado	+

Fonte: Elaboração Própria

**Quadro 24.4:** Modelo de Posicionamento Estratégico: Sinais Esperados das Variáveis

#### **24.4.4 Modelo baseado nas Competências do Licenciado (Modelo CL)**

Este conjunto de variáveis pretende reflectir, tendo em conta as limitações de obtenção de informação referidas acima, as principais facetas da base de competências da empresa licenciada. Aquelas vão desde a dimensão e a familiaridade tecnológica e comercial à experiência industrial e de *licensing-in*. Procede-se abaixo à formulação de hipóteses relativamente à influência esperada de cada uma das variáveis indicadas sobre o resultado do licenciamento.

Adoptando a perspectiva da empresa baseada nos recursos ou nas competências, este modelo pretende explicar o resultado do licenciamento a partir do conjunto de competências do licenciado que lhe permitam orientar o licenciamento num sentido favorável aos seus interesses. Apesar de não ter sido possível recolher o conjunto de informações apropriadas para traçar um perfil seguro da base de competências do licenciado<sup>123</sup>, conseguiu-se, mesmo assim, recolher elementos que permitem traçar um perfil aceitável da base de competências do licenciado. Foram consideradas as sete variáveis seguintes:

- APLITT (Capacidade de fabrico do licenciado)
- CARATT (Familiaridade tecnológica)
- CONTAN (Experiência anterior de licenciamento)
- DIMENS (Dimensão do licenciado)
- INICIA (Iniciativa dos contactos)
- MERCAD (Familiaridade de mercado)
- PRECTT (Preparação do contrato de licença).

Como se referiu no Capítulo 22, APLITT foi definida como uma *dummy*, contrastando as situações em que o licenciado fabrica ele próprio os produtos objecto do contrato (*score* 1) ou sub-contrata tal produção (*score* 0). Pode ser encarada como um indicador, não muito aprofundado, das competências do licenciado, nos planos produtivo e tecnológico. Vários trabalhos identificaram a capacidade de produção e a experiência industrial do licenciado como exercendo influência positiva sobre o resultado do licenciamento (Atamer, 1983; Atuahene-Gima, 1993c; Buckley e Mirza, 1997; Scott-Kemmis e Bell, 1988; Trott, Cordey-Hayes e Seaton, 1995). Estes resultados sugerem que tal capacidade e experiência conferem ao licenciado uma maior capacidade de absorção (Cohen e Levinthal, 1990; Zahra e George, 2002; Ceccagnoli e Jiang, 2013), facilitando a partilha de conhecimentos tecnológicos e produtivos necessários para uma aplicação correcta da tecnologia licenciada e eventualmente a assimilação pelo licenciado dos conhecimentos necessários para introduzir adaptações/alterações na tecnologia.

---

123 Ao lançar o inquérito postal era nossa intenção recolher informação sobre os principais elementos caracterizadores da base de competências do licenciado à data do estabelecimento da relação contratual, nomeadamente o emprego (e a sua discriminação em função das habilitações académicas), o investimento em investigação ou a quota de mercado. Porém, tal acabou por não ser possível, devido ao elevado número de não respostas a este tipo de questões.

Em contrapartida, quando o licenciado opta por sub-contratar o fabrico dos produtos, muito provavelmente o seu nível de competência produtiva e de capacidade de absorção será reduzido. Consequentemente, a comunicação dos conhecimentos técnicos torna-se mais difícil, dadas as insuficiências da empresa licenciada e o facto de ela actuar como intermediário entre o detentor da tecnologia e a empresa que a vai aplicar. Convém ressaltar, no entanto, que em diversas situações o objectivo principal do licenciado é de natureza comercial e que a tecnologia objecto do contrato é pouco sofisticada, pelo que os problemas acima referidos serão minimizados.

Em conclusão, considera-se que

**Hipótese CL1:** Quando o licenciado tem capacidade de fabrico e experiência industrial, a probabilidade de sucesso do licenciamento, avaliado na óptica daquele, tenderá a ser mais elevada.

O indicador de familiaridade tecnológica (CARATT) foi já analisado quando se apresentou o Modelo Tecnológico. O raciocínio, numa lógica de competências, será análogo ao então desenvolvido. Se a empresa pretende assentar a sua estratégia na base de competências de que dispõe, terá vantagens em que o objecto da licença esteja próximo daquela base, complementando-a e reforçando-a. Ao invés, quanto mais afastado tal objecto das competências nucleares da organização, maiores tenderão a ser as dificuldades de fronteira no negócio de licença. Esta argumentação encontra suporte empírico nos trabalhos de Allen *et alii* (1990), Bell e Scott-Kemmis (1984), Steenhuis e De Bruijn (2002) e Svensson (1984). Raciocínio semelhante poderá ser efectuado relativamente à familiaridade de mercado (MERCAD). A entrada em novos segmentos de mercado, afastados da base de conhecimento comercial da empresa comporta riscos mais elevados, reduzindo portanto a probabilidade de sucesso. Todavia, o licenciamento é muitas vezes utilizado precisamente com o objectivo de reduzir tais riscos<sup>124</sup> (Atuahene-Gima e Patterson, 1993).

A reflexão efectuada acerca de CARATT e MERCAD conduz a propor as seguintes hipóteses:

**Hipótese CL2:** Quanto maior for a distância entre a tecnologia objecto da licença e a base de conhecimentos tecnológicos da empresa licenciada, menor tenderá a ser a probabilidade de sucesso do licenciamento, na perspectiva dessa empresa.

---

<sup>124</sup> Na verdade, o licenciamento tem a vantagem de ter havido, em regra, um teste comercial prévio, o que atenua a percepção de risco. Em todo o caso, este não deixa de existir, como constataram Allen *et alii* (1990).

**Hipótese CL3:** Quanto maior for a distância entre as características do mercado dos produtos objecto da licença e a base de conhecimentos comerciais da empresa licenciada, menor tenderá a ser a probabilidade de sucesso do licenciamento, na perspectiva dessa empresa.

Aspecto relevante das competências do licenciado é a sua experiência anterior de *licensing in* (CONTAN). Embora não exista evidência empírica segura a este respeito no caso do licenciamento<sup>125</sup>, a literatura empírica sobre *joint ventures* indica claramente um efeito positivo da experiência anterior sobre o resultado (Glaister *et alii*, 2003; Makino e Delios, 1996; Park e Russo, 1996; Reuer, Park e Zollo, 2002). Quando a empresa já acumulou uma experiência razoável na negociação e implementação de contratos de licença, a ocorrência de erros em resultado de expectativas irrealistas, de excesso de confiança (ou de desconfiança) no parceiro e de incapacidade negocial tenderá a diminuir. Existe, contudo, uma restrição importante no nosso trabalho, a qual poderá conduzir a atenuar sensivelmente, ou mesmo eliminar, a influência positiva de CONTAN. O facto de no inquérito postal ter sido solicitado às empresas que reportassem um caso de sucesso e outro de insucesso é susceptível de introduzir ‘ruído’ na análise, pois tenderão a surgir insucessos em empresas com uma ampla base de experiência. Consequentemente, ao formular a hipótese abaixo, não poderá deixar de se ter presente que a metodologia seguida na análise empírica condicionará muito provavelmente o efeito antecipado:

**Hipótese CL4:** A experiência anterior de licenciamento por parte da empresa licenciada tem uma influência positiva sobre o resultado, avaliado na perspectiva dessa empresa.

A dimensão (DIMENS) poderá ser considerada como um indicador indirecto da base de competências do licenciado. É verdade que dimensão é sinónimo de competências, especialmente quando estas são encaradas numa perspectiva dinâmica (Eisenhardt e Martin, 2000); além disso, a dimensão pode estar associada ao ‘lastro’ do passado, sendo fonte de “rigidezes nucleares” (Leonard-Barton, 1992a). Os resultados empíricos são inconclusivos, pois tanto Atuahene-Gima (1993c) como Yin (1992) não identificaram uma influência significativa da dimensão do licenciado sobre o resultado; resultados análogos foram obtidos no caso das *joint ventures* e das alianças estratégicas

---

125 Kumar (1995) testou a influência da experiência de relacionamento com parceiros estrangeiros, sem obter resultados significativos. Simões (1992a), estudando a experiência de *licensing in* e de *licensing out* das empresas portuguesas constatou a existência de uma relação positiva entre o número de contratos e a avaliação do resultado no primeiro caso, mas não no segundo.

(Millington e Bayliss, 1997; Park e Ungson, 1997; Yuan e Wang, 1995). Existem dois outros aspectos que são susceptíveis de atenuar o efeito do factor dimensão. Por um lado, referiu-se no Capítulo 19, que em mercados protegidos, como foi até 1986 o caso de Portugal, os contratos poderiam permitir aos licenciados resultados muito interessantes mesmo com unidades de dimensão sub-ótima. Por outro, DIMENS pode enfermar de um problema análogo ao referido acima para CONTAN, pois as empresas maiores terão, em princípio, mais contratos, e conseqüentemente uma maior probabilidade de reportar simultaneamente casos de sucesso e de insucesso.

Todavia, sem prejuízo dos elementos acima apresentados, parece indesmentível que, numa perspectiva *resource-based*, as empresas de maior dimensão terão uma base de competências mais sólida, tendendo a dispor de uma maior especialização ao nível dos recursos humanos; tal especialização pode permitir uma superior capacidade de gestão do processo de licenciamento e de absorção dos conhecimentos objecto do contrato. Nesta linha de raciocínio, e encarando a licença numa lógica de complementaridade de competências (Lowe e Taylor, 1998; Taylor e Lowe, 1997), os licenciados de maior dimensão tenderão a dispor *ceteris paribus* de competências mais significativas, capazes de complementar as facultadas pelo licenciador através do contrato; nestas condições, admite-se que a probabilidade de um resultado positivo tenderá a ser mais elevada. Poderando a multiplicidade de argumentos invocados, considera-se que a dimensão tenderá a exercer um efeito favorável sobre o resultado, legitimando a seguinte hipótese:

**Hipótese CL5:** A dimensão da empresa licenciada tem uma influência positiva sobre o resultado do licenciamento, avaliado na perspectiva dessa empresa.

As variáveis INICIA e PRECTT podem ser encaradas como indicando simultaneamente o empenhamento do licenciado no negócio de licença e as suas capacidades no sentido de estabelecer contactos com potenciais licenciadores e de preparar a negociação do contrato. INICIA traduz uma atitude pró-activa do licenciado, indiciadora da existência de competências internas para a identificação e exploração de oportunidades de negócio, consideradas por Teece (2009) como vectores centrais das capacidades dinâmicas da empresa. A escassa evidência empírica existente confirma, aliás, o efeito positivo da iniciativa para o estabelecimento da relação de licença (Scott-Kemmis e Bell, 1998; Svensson, 1984).

PRECTT, por seu turno, exprime a existência de um *drive* interno para preparar a operação de licença, recorrendo tanto a competências internas como ao aconselhamento

externo. A nosso ver, o recurso a serviços externos não é um indicador de debilidade da empresa. Pelo contrário, tal recurso supõe frequentemente a existência, à partida, de uma base de conhecimentos interna, capaz de identificar os problemas e angariar apoios externos para os solucionar (Ferrão, 1992; Simões, 1997b; Simões *et alii*, 2011).

Daqui decorrem as seguintes hipóteses:

**Hipótese CL6:** Quando a empresa licenciada toma a iniciativa dos contactos com vista ao estabelecimento do negócio de licença, a probabilidade de um resultado positivo, na perspectiva daquela, é superior.

**Hipótese CL7:** Quanto maior for a preparação da empresa licenciada para a negociação do contrato de licença, maior tenderá a ser a probabilidade de um resultado positivo, na perspectiva daquela.

No Quadro 24.5 apresenta-se a síntese das variáveis incluídas no Modelo baseado nas competências do licenciado e das hipóteses formuladas quanto à sua influência esperada sobre o resultado do licenciamento.

Hipótese	Variável	Descrição	Sinal Esperado
CL1	APLITT	Capacidade de fabrico dos produtos licenciados	+
CL2	CARATT	Familiaridade tecnológica	-
CL3	MERCAD	Familiaridade de mercado	+
CL4	CONTAN	Experiência de licenciamento	+
CL5	DIMENS	Dimensão	+
CL6	INICIA	Iniciativa dos contactos	+
CL7	PRECTT	Preparação do contrato de licença	+

Fonte: Elaboração Própria

**Quadro 24.5:** Modelo Baseado nas Competências do Licenciado: Sinais Esperados das Variáveis

#### **24.4.5 Modelo Relacional (Modelo R)**

O licenciamento não é, como tem sido repetidamente sublinhado neste trabalho, apenas um contrato. Ele envolve também – e, em muitas ocasiões, sobretudo – um processo de relacionamento entre os parceiros. A celebração do contrato não marca, por vezes, o início da relação. Pelo contrário, ela constitui frequentemente um episódio num

processo de relacionamento. A longevidade e a intensidade das relações podem constituir elementos decisivos para o sucesso dos contratos, como sugere nomeadamente Wiedersheim-Paul (1982). Estas considerações remetem para as redes inter-organizacionais e para a “visão relacional” de Dyer e Singh (1998), a “qualidade relacional” (Ariño e De La Torre, 1998) e a “vantagem colaborativa” (Kanter, 1994).

Estes conceitos estão subjacentes à construção do Modelo Relacional, que inclui as dez variáveis abaixo indicadas, exprimindo diferentes facetas do relacionamento entre os parceiros:

ASSETEC (Prestação de assistência técnica durante o prazo do contrato)

CLAUSEXC (Exclusividade)

COMPEST (Compatibilidade estratégica)

OBJTT (Objecto da licença)

PROCTT\_AT (Assistência técnica)

PROCTT\_FOR (Formação de pessoal)

PROCTT\_INP (Fornecimento de *inputs*)

PROCTT\_SIN (Tipo de apoio prestado pelo licenciador)

PROXCUL (Proximidade cultural)

RELLIC (Tipo de relações anteriores entre os parceiros)

As variáveis consideradas procuram caracterizar a intensidade e o equilíbrio das relações entre os parceiros ao longo do processo de licenciamento. Optou-se apenas por variáveis ‘neutras’ e de natureza factual, de modo a evitar um enviesamento da análise. Por essa razão, não foram consideradas as variáveis que traduzem uma avaliação pelo licenciado do relacionamento *post-contratual*<sup>126</sup>. A única excepção foi ASSETEC, pois esta exprime apenas a prestação, ou não, de assistência técnica, independentemente de esta estar prevista contratualmente, sem envolver um juízo de valor quanto à qualidade de tal assistência.

As dez variáveis podem ser organizadas em quatro grupos, relacionados entre si. O primeiro grupo integra três indicadores da natureza longitudinal: PROXCUL, COMPEST e RELLIC. Para além de caracterizarem a situação à partida para o contrato,

---

<sup>126</sup> Como se referiu no Capítulo 22, o instrumento de inquirição utilizado permitiu construir diversas variáveis indicativas do desenvolvimento da relação: RELAC (intensidade do relacionamento entre os parceiros ao longo do contrato), INTCO (intensificação da colaboração), ASSETEC (assistência técnica durante o prazo do contrato), DIFIC (dificuldades de relacionamento) e TIPDTEC (dificuldades relativas à tecnologia).

eles respeitam a aspectos cuja influência se estende ao longo da relação, exercendo uma influência estruturante sobre o desdobrar do processo de licenciamento.

PROXCUL traduz a proximidade cultural entre os parceiros. A literatura sugere que as diferenças culturais exercem um efeito negativo sobre o resultado, tanto do licenciamento (Allen *et alii*, 1990; Delapierre, 1997; Kumar e Neyer, 1992; Kumar e Steinman, 1997; Lasserre, 1991a e 1991b) como das *joint ventures* (Hennart e Zeng, 2002; Delios e Beamish, 2004; Kwon, 2008)<sup>127</sup>. A proximidade cultural estimula o desenvolvimento de perspectivas comuns que reforçam a qualidade da relação. Shane (1992, 1994) constatou que o recurso ao licenciamento diminuía com o aumento da distância cultural, o que poderia atenuar o efeito potencialmente negativo desta sobre o resultado. Como vimos no Capítulo 22, a grande maioria dos contratos de *licensing in* estudados foram efectuados com parceiros europeus (quase 90% do total), relativamente próximos em termos geográficos e culturais; no entanto, o peso dos contratos celebrados com empresas de países latinos é reduzido, ligeiramente abaixo dos 30%.

Uma outra questão a considerar seria a proximidade de culturas organizacionais. Holstius (1995) argumenta que no licenciamento as diferenças de cultura organizacional são mais relevantes que a influência das culturas nacionais, o que se nos afigura muito plausível. Aliás, nos estudos empíricos sobre alianças estratégicas a consideração das culturas organizacionais prevalece sobre a das culturas nacionais. Em todo o caso, neste trabalho não dispomos de informação sobre as culturas organizacionais, pelo que o foco incide nas culturas nacionais. Tendo presentes os argumentos desenvolvidos acima e a evidência empírica disponível propõe-se que

**Hipótese R1:** Quanto maior for a proximidade das culturas nacionais das empresas intervenientes no licenciamento, maior será a probabilidade de obtenção de resultados positivos, na perspectiva da empresa licenciada.

A compatibilidade estratégica (COMPEST) foi já incluída no Modelo de Posicionamento Estratégico. Para além da sua dimensão estratégica, ela tem um papel central no desenrolar do processo de relacionamento entre os parceiros. De facto, a adequação das estratégias de licenciado e licenciador constitui um factor aglutinador, gerador de confiança e empenhamento mútuo e do desenvolvimento da qualidade relacional (Ariño e De La Torre, 1998; Dyer e Singh, 1998; Ring e Van de Ven, 1994).

---

<sup>127</sup> Importa, no entanto, ter em conta que existe evidência empírica contraditória, tanto no licenciamento (Kumar, 1995), como especialmente no caso das *joint ventures* (p.ex., Ahn *et alii*, 2006; Meschi e Riccio, 2008; Sim e Ali, 1998; Park e Ungson, 1997).



Em contrapartida, a identificação de divergências estratégicas pode conduzir a tensões e a uma espiral de desconfiança susceptível de pôr a relação em causa, como observaram Svensson (1984) e Lee, Lee e Bobe (1993). Nestas situações, os problemas de atribuição causal da responsabilidade pelos resultados menos conseguidos vem acentuar os problemas defrontados (Ariño e Doz, 2000). Consequentemente, o efeito esperado da compatibilidade estratégica, encarada na perspectiva de relacionamento, é idêntico ao antecipado no Modelo de Posicionamento Estratégico (Hipótese PE8). Daqui resulta a seguinte hipótese:

**Hipótese R2:** Quanto mais elevada for a compatibilidade estratégica entre os parceiros no negócio de licença, mais positivo tenderá a ser o resultado do licenciamento, na perspectiva da empresa licenciada.

A variável RELIC pode ser encarada simultaneamente como indicador da familiaridade entre os parceiros e da confiança entre eles, assente num lastro de relacionamento anterior. Gulati (1995) mostrou que familiaridade gera confiança. No mesmo sentido, Ring e Van de Ven (1994) e Johanson e Mattson (1988) sustentam que o desenvolvimento da inter-acção entre as organizações vai reforçar os vínculos informais em detrimento dos contratuais. Consideramos, na linha dos argumentos de Woolthuis (1999) e de Nooteboom (2009), que os papéis da confiança e dos contratos são mais complexos do que os sugeridos por uma leitura apressada da literatura acima referida. No entanto, não restam dúvidas de que a inserção relacional facilita a partilha de conhecimento tácito (Dhanaraj *et alii*, 2004) e de que ela estimula os processos de aprendizagem nas alianças (Ariño e De La Torre, 1998; Kale, Singh e Perlmutter, 2000; Lane, Salk e Lyles, 2001; Zollo, Reuer e Singh, 2002). Nesta linha, a existência de relações anteriores assinalaria, se não uma capacidade de absorção relativa (Lane e Lubatkin, 1998) ou uma orientação mútua, pelo menos uma forte predisposição para colaborar. Estas considerações de natureza teórica encontram, em boa medida, confirmação empírica no caso do licenciamento, como se observa em Buckley e Mirza (1997), Evans (1993) ou Welch e Carstairs (1983), fornecendo Kumar (1995) a nota dissonante. Face ao exposto, será legítimo formular a hipótese seguinte:

**Hipótese R3:** A existência de relações anteriores entre as empresas intervenientes exerce um efeito positivo sobre o resultado do contrato de licença, avaliado na perspectiva da empresa licenciada.

O segundo grupo engloba duas variáveis que reflectem disposições contratuais tendentes a reforçar os vínculos e o espírito de colaboração entre os parceiros,

espraiando-se a sua acção ao longo do período do contrato: OBJTT e CLAUSEXC. Apesar de ambas terem sido já contempladas em outros modelos (nomeadamente o contratual), pensamos que os seus efeitos numa óptica relacional são suficientemente relevantes serem incluídas neste modelo. Atendendo ao facto de o seu efeito esperado ter sido anteriormente discutido e se manter inalterado, não são objecto de comentários adicionais. Basta acrescentar que, sob o ponto de vista relacional, OBJTT indicia uma expectativa de durabilidade da relação e uma vontade mútua de colaborar. Por seu turno, CLAUSEXC traduz a confiança do licenciador nas capacidades do licenciado para desenvolver o negócio e ‘trabalhar’ o mercado doméstico. A atribuição de uma licença exclusiva é, como notam Aulakh, Jiang e Pan (2010: 599), baseada em “considerações bilaterais” e pode ser a expressão de “compromissos credíveis” por parte do licenciador. A exclusividade torna-se, assim, um instrumento de reforço do empenhamento bilateral dos parceiros, com potenciais repercussões positivas sobre a qualidade da relação e o resultado do negócio. Assim,

**Hipótese R4:** A inclusão de cláusulas permitindo ao licenciado o acesso continuado aos melhoramentos introduzidos pelo licenciador ao longo do prazo do contrato tem um efeito positivo sobre o resultado, na perspectiva do licenciado.

**Hipótese R5:** A atribuição ao licenciado de exclusividade para explorar o objecto da licença tem um efeito positivo sobre o resultado, na perspectiva do licenciado.

As quatro variáveis relativas ao processo de comunicação dos conhecimentos contratuais, de modo a permitir a aplicação dos saberes tecnológicos e/ou comerciais objecto do contrato (PROCTT\_AT, PROCTT\_FOR, PROCTT\_INP E PROCTT\_SIN) constituem o terceiro grupo.

PROCTT\_SIN foi incluída no Modelo Tecnológico (Hipótese T6). As razões então aduzidas para antecipar um efeito positivo desta variável sobre o resultado do licenciamento permanecem válidas, sendo ainda reforçadas numa visão relacional. Com efeito, a literatura sustenta que os contactos pessoais entre os colaboradores das organizações envolvidas têm um papel relevante no estabelecimento de condições de confiança pessoal e profissional (Sharma, Johanson e Saquib, 1995), facilitadores da partilha dos conhecimentos, especialmente dos de natureza tácita (Arora, 1996; Howells, 1996; Inkpen e Crossan, 1995; Kogut e Zander, 1993; Lylesvon Krogh e Aadne, 2003). Havendo “movimento de pessoas” (Allen *et alii*, 1990) é possível transmitir conhecimentos não formalizados e aprender através da observação (Nonaka e Takeuchi,

1995; Nonaka e Toyama, 2002). Torna-se também mais fácil a adaptação dos conhecimentos a condições contextuais diferentes (Brown e Duguid, 1991, 1998, 2000; Amin e Cohendet, 2003) e o estabelecimento de uma focalização cognitiva (Nooteboom, 2009). Esta inter-acção permite igualmente forjar vínculos aos diferentes níveis organizacionais (Inkpen e Crossan, 1995), abrindo novos canais de comunicação e de partilha de saberes (Nonaka, Toyama e Konno, 2000), por vezes *a latere* do quadro contratual específico.

Pela sua natureza sintética, PROCTT\_SIN inclui nomeadamente a prestação de assistência técnica e de formação de pessoal<sup>128</sup>. Considerou-se, todavia, que a importância destas duas formas de partilha de conhecimentos justificava, para além da perspectiva integrada fornecida por PROCTT\_SIN, uma análise individualizada. Daí a inclusão das variáveis PROCTT\_AT e PROCTT\_FOR no modelo relacional. O raciocínio desenvolvido acima é claro quanto à importância de cada uma destas variáveis. Por isso, basta acrescentar apenas uma referência à evidência empírica disponível sobre o papel desempenhado pela assistência técnica no resultado dos acordos envolvendo a comunicação de conhecimentos. Relativamente à primeira, o seu efeito positivo é confirmado por Niosi, Hanel e Fiset (1995) e parcialmente por Yin (1992), no caso da ‘transferência’ de tecnologia, e por Inkpen e Crossan (1995) para as *joint ventures*. Por seu turno, tal efeito é também constatado, tanto no licenciamento (Allen *et alii*, 1990) como nas *joint ventures* (Child e Yan, 2003; Lane, Salk e Lyles, 2001). Os elementos apresentados permitem estabelecer as seguintes hipóteses relativas aos efeitos esperados destas três variáveis<sup>129</sup>:

**Hipótese R6:** A inclusão de acções de prestação de assistência técnica e de formação de pessoal no conjunto dos processos utilizados para transmitir ao receptor os conhecimentos objecto do contrato exercem um efeito positivo sobre o resultado do licenciamento, na perspectiva do licenciado.

**Hipótese R7:** A inclusão no contrato de acções de formação de pessoal exerce um efeito positivo sobre o resultado do licenciamento, na perspectiva do licenciado.

---

128 Cfr. 24.4.2 *supra*. Importa ter presente, no entanto, que a definição de proctt\_sin, dada no capítulo 22, vai muito para além da mera existência ou não de serviços de assistência técnica e de formação de pessoal.

129 Atendendo ao elevado coeficiente de correlação entre PROCTT\_SIN e cada uma das variáveis PROCTT\_AT e PROCTT\_FOR, poderão surgir problemas de multi-colinearidade que condicionam a sua inclusão simultânea no exercício econométrico.

**Hipótese R8:** A inclusão no contrato da prestação de assistência técnica personalizada exerce um efeito positivo sobre o resultado do licenciamento, avaliado na perspectiva do licenciado.

PROCTT\_INP pretende exprimir a ‘transferência’ de tecnologia incorporada em *inputs* fornecidos pelo licenciador: equipamento especial, componentes e produtos intermédios e amostras de produtos ou componentes para reproduzir. Estamos perante o que Laranja, Simões e Fontes (1997) designam por “tecnologia materializada”. Svensson (1984) constata que a transferência de *inputs* tinha um efeito positivo sobre o resultado do licenciamento quando este era avaliado através da capacidade de lançar o produto licenciado no mercado. Em certa medida, os elementos fornecidos podem ser encarados como *focussing devices*, estimulando a convergência das acções dos parceiros. Todavia, tal fornecimento não permite ir ao cerne da partilha de conhecimento. Poderá eventualmente possibilitar ao licenciado capacidade de produção e uma rápida comercialização dos produtos, mas não ir mais além em termos de absorção dos conhecimentos. Em muitos casos, tal fornecimento funciona como um substituto do movimento de pessoas e do estabelecimento de relacionamentos entre os técnicos das empresas envolvidas.

Sob outra perspectiva (UNCTAD, 1977), ele pode ser encarado como uma forma de ‘mascarar’ as limitações tecnológico-produtivas do licenciador ou de assegurar uma dependência por parte do licenciado. Importa reconhecer, por outro lado, que os *inputs* podem integrar-se em processos faseados de aquisição de competências por parte do licenciado, de modo a que este incorpore gradualmente maior valor acrescentado. Contudo, mesmo neste caso a mera ‘transferência’ de tecnologia materializada não será suficiente para assegurar um efectivo domínio das tecnologias de produto e de processo por parte do licenciado. Em síntese, o fornecimento de *inputs* pode ser vantajoso nos casos de contratos relativos a produtos simples, pouco sofisticados tecnologicamente, bem como no âmbito de processos faseados de incorporação tecnológica pelo licenciado. Nas restantes situações não parece, porém, lícito assacar-lhe efeitos positivos sobre o resultado. Nestas condições, não dispomos de evidência sólida para formular uma hipótese inequívoca quanto ao sinal de PROCTT\_INP. Apresentam-se, por isso, duas alternativas:

**Hipótese R9a:** Quando o contrato envolve o fornecimento de *inputs* por parte do licenciador, a probabilidade de o licenciamento conduzir a um resultado positivo, na perspectiva do licenciado, é superior.

**Hipótese R9b:** Quando o contrato envolve o fornecimento de *inputs* por parte do licenciador, a probabilidade de o licenciamento conduzir a um resultado positivo, na perspectiva do licenciado, é inferior.

O quarto e último grupo compreende apenas uma variável – ASSETEC. Foi referido acima que esta constitui um indicador do desenvolvimento do contrato. A prestação efectiva de assistência técnica ao longo do prazo do contrato sugere um bom relacionamento entre os parceiros, associado à existência de um clima de colaboração. Ela pode ser também um veículo para a comunicação de melhoramentos introduzidos pelo licenciador. Poder-se-á sustentar, em contraposição, que se o licenciado continua a necessitar de apoio técnico, os seus eventuais objectivos de autonomia tecnológica não terão sido conseguidos. Este argumento pode, porém, ser refutado, por duas razões. A primeira respeita ao facto de os objectivos do licenciado poderem não passar pela autonomia tecnológica (Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001a; Atuahene-Gima e Patterson, 1993; Grant e Baden-Fuller, 2004; Killing, 1975; Scott-Kemmis e Bell, 1988). Como bem sublinhou Winter (2000), a ambição dos gestores é frequentemente limitada, conduzindo conseqüentemente à busca de situações satisfatórias e não de soluções óptimas; no mesmo sentido se pronunciam Johanson e Vahlne (2009). A segunda reside no facto de, como defendem a teoria das redes e a visão relacional (Bidault e Fischer, 1994; Thunman, 1988 e 1993; Kale, Singh e Perlmutter, 2000; Wiedersheim-Paul, 1982), a manutenção da relação poder ser mutuamente vantajosa, constituindo a prestação continuada de assistência técnica um testemunho da solidez dessa relação. Recorde-se ainda a relevância atribuída ao movimento de pessoas como elemento potenciador da relação e facilitador da partilha de conhecimento (Allen *et alii*, 1990; Inkpen e Crossan, 1995; Lyles *et alii*, 2003; Nonaka e Takeuchi, 1995). Conseqüentemente, considera-se que

**Hipótese R10:** A prestação de assistência técnica por parte do licenciador ao longo do prazo do contrato tem um efeito positivo sobre o resultado do licenciamento, avaliado na perspectiva da empresa licenciada.

Estão assim revistas as dez variáveis a incluir nas especificações do modelo relacional. O leitor pode legitimamente interrogar-se acerca da não inclusão de PODNEG (poder de negociação), já considerada em outros modelos. A opção assumida assentou em duas razões principais. Primeira: embora reconhecendo o papel desempenhado pelo poder, a lógica das redes e a visão relacional tendem a destacar a vertente cooperativa e a confiança. Segunda: PODNEG traduz apenas a relação de

forças na fase de negociação do contrato, não informando sobre a sua evolução posterior. Por isso, não se considerou a referida variável no presente modelo.

A descrição sintética das variáveis consideradas e das hipóteses formuladas no Modelo Relacional é apresentada no Quadro 24.6.

Hipótese	Variável	Descrição	Sinal Esperado
R1	PROXCUL	Proximidade cultural	+
R2	COMPEST	Compatibilidade estratégica	+
R3	RELLIC	Tipo de relações anteriores entre os parceiros	+
R4	OBJTT	Objecto da licença (Comunic. de melhoramentos)	+
R5	CLAUSEXC	Exclusividade	+
R6	PROCTT_SIN	Tipo de apoio prestado pelo licenciador	+
R7	PROCTT_FOR	Formação de pessoal	+
R8	PROCTT_AT	Assistência técnica personalizada	+
R9	PROCTT_INP	Fornecimento de <i>inputs</i>	?
R10	ASSETEC	Prestação de assistência técnica no prazo do contrato	+

Fonte: Elaboração Própria

**Quadro 24.6:** Modelo Relacional: Sinais Esperados das Variáveis

## 24.5 O MODELO INTEGRADO

Passadas em revista as cinco perspectivas teóricas consideradas na formulação dos modelos explicativos do licenciamento, a sensação que se recolhe é a de que todas elas iluminam facetas relevantes do negócio de licença, mas nenhuma consegue abarcar o fenómeno na sua globalidade. Com efeito, cada uma delas tende a colocar o enfoque numa vertente, deixando na penumbra outras que poderão ser igualmente importantes. Além disso, importa ter em conta as inter-acções entre as várias vertentes: contratual, tecnológica, estratégica (tanto na lógica do posicionamento como das competências) e relacional. De alguma forma, a existência de um ‘núcleo comum’ contribui para estabelecer essas pontes. Parece, porém, insuficiente. Entendemos que se justifica a proposta de uma abordagem ecléctica, integrada, capaz de conjugar os contributos provenientes de cada corrente teórica num todo minimamente coerente.

Por isso propomos uma perspectiva integrada, incorporando as dimensões consideradas mais relevantes em cada uma das perspectivas acima revistas: cláusulas contratuais; compatibilidade estratégica; familiaridade tecnológica; empenhamento do licenciado no negócio; relações anteriores entre os parceiros; e condições de transmissão de conhecimentos e de protecção de apoio ao longo do prazo de contrato. Pretende-se, assim, conciliar os dois tipos de considerações estruturantes que presidiram à definição da panóplia de variáveis neste trabalho: uma base teórica alargada e pluri-disciplinar e uma tipologia de cinco grupos de factores determinantes do resultado.

Pode argumentar-se que pôr no mesmo saco abordagens teóricas tão diversas corresponderá, no mínimo, a misturar ‘alhos com bugalhos’. Consideramos que não. Fazêmo-lo alicerçados em duas razões principais. Primeira: embora com bases de partida e enfoques diferentes, as linhas teóricas estudadas podem contribuir para explicar um tema comum – o resultado dos acordos de base tecnológica inter-empresas, e nomeadamente os contratos de licença. Aliás, diversos trabalhos recentes sobre o licenciamento têm apontado a conveniência de conjugar correntes teóricas distintas (Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001a; Aulakh, Jiang e Pan, 2010; Fosfuri, 2006; Lichthenthaler, 2008b). Segunda: à semelhança do que defendeu John Dunning (1989) para o estudo dos negócios internacionais em geral, também a análise dos contratos de licença requer uma “abordagem mais inter-disciplinar”, capaz de captar melhor uma realidade complexa e multi-facetada<sup>130</sup>. Espera-se, pois, que a proposta formulada não seja encarada como uma tentativa de conciliar opostos, mas antes como um esforço no sentido de conseguir uma melhor interpretação da realidade, explorando as possibilidades de inter-acção e de fertilização cruzada entre perspectivas distintas.

O Modelo Integrado, que se apresenta de seguida, procura portanto conjugar as diferentes perspectivas parciais explicitadas anteriormente e explorar as possibilidades de inter-acção entre elas. Do vasto elenco de variáveis consideradas anteriormente foram seleccionadas as que, isoladamente e em conjunto, se considera reflectirem melhor as diferentes facetas do negócio de licença e constituir, portanto, os principais determinantes do resultado. Esta perspectiva integrada reflecte a ideia de que o licenciamento corresponde a uma relação e não a um acto ou contrato, reclamando a

---

130 Aproveitamos o ensejo para sublinhar que a referência a John Dunning não é meramente instrumental. De facto, a inter-acção que mantivemos com John Dunning, entre 1981 e 2009, data da sua morte, foi fundamental para balizar o nosso percurso intelectual. A sua preocupação de construir sínteses criativas, combinando perspectivas distintas, exerceu uma influência importante na formação da nossa abordagem.

explicação do seu resultado a combinação de diferentes perspectivas, numa lógica ecléctica, integradora. Na selecção das variáveis teve-se também em conta, para além das correntes teóricas, os grupos de determinantes do resultado considerados neste trabalho: licenciado, licenciador, relacionamento e objecto do contrato<sup>131</sup>. Foi igualmente tido em conta o facto de ter sido já definido um ‘núcleo comum’, correspondente ao modelo de base para a abordagem econométrica.

A reflexão efectuada conduziu à selecção das nove variáveis seguintes:

ACREVN (Acréscimo esperado das vendas)

ASSETEC (Prestação de assistência técnica durante o prazo do contrato)

CARATT (Familiaridade tecnológica)

CLAUS\_5 (Limitações ao fabrico de produtos concorrentes)

COMPEST (Compatibilidade estratégica)

OBJTT (Objecto da licença)

PROCTT\_AT (Assistência técnica personalizada)

PROLIC\_1 (Exploração da tecnologia pelo licenciador)

RELLIC (Tipo de relações anteriores entre os parceiros)<sup>132</sup>

Analisando estas variáveis sob a óptica dos grupos de determinantes do resultado, verifica-se que se incluem duas variáveis relativas ao licenciado (ACREVN e CARATT), uma ao licenciador (PROLIC\_1), cinco respeitadas ao relacionamento (ASSETEC, CLAUS\_5, COMPEST, PROCTT\_AT e RELLIC) e uma incidindo sobre o objecto do contrato (OBJTT). Observando em função das cinco perspectivas teóricas ‘parciais’, constata-se que foram seleccionadas duas variáveis do modelo Contratual (CLAUS\_5 e OBJTT), duas do Posicionamento estratégico (ACREVN e COMPEST), uma relativa às Competências do licenciado (CARATT) e cinco do modelo Relacional (ASSETEC, COMPEST, OBJTT, PROCTT\_AT e RELLIC). Existe, portanto, um equilíbrio razoável entre as contribuições retiradas de cada modelo, não obstante o maior peso atribuído à dimensão relacional. A circunstância de apenas ter sido seleccionada uma variável relativa às competências do licenciado decorre dos resultados obtidos no Capítulo 23 sobre a influência das vertentes parcelares de sucesso sobre o

---

131 As variáveis relativas à envolvente tinham sido já consideradas no ‘núcleo comum’, não se justificando a adição de outras.

132 Admitindo que a existência de diversos escalões na definição de RELLIC pudesse introduzir algum ‘ruído’, testou-se também a variável alternativa, binária, RELLI\_1 que indica apenas a existência, ou não, de relações anteriores entre os parceiros.



sucesso global. De facto, as considerações comerciais e de rentabilidade emergiram como mais relevantes que a aprendizagem tecnológica na determinação do sucesso global do licenciado. Ora, o modelo baseado nas competências do licenciado atribui implicitamente um papel relevante às pré-condições de aprendizagem no plano tecnológico e de gestão, quando a intensidade da aprendizagem pretendida pelo licenciado é frequentemente limitada<sup>133</sup>.

Uma síntese das variáveis constantes do Modelo Integrado, em conjunto com as do ‘núcleo comum’, organizadas em função dos grupos de determinantes do resultado do licenciamento e das cinco correntes teóricas consideradas é exposta no Quadro 24.7.

		Licenciado	Licenciador	Relacionam <sup>o</sup>	Objecto do Contrato	Envolvente
Modelos Teóricos	Contratual			CLAUS_5	OBJTT*	
	Tecnológico	CARATT*	PROLIC_1		OBJTT*	
	Posicionam <sup>o</sup> Estratégico	ACREVN		COMPEST*		
	Competência Licenciado	CARATT				
	Relacional			COMPEST* RELLIC PROCTT_AT ASSETEC	OBJTT*	
‘Núcleo Comum’		PREPRJ SELTEC	ESTLPM	REMUNROY	ELETMAR TIPO_II TIPO_III TIPO_IV	QUIM ELEMEC [INDUST_1 a INDUST_4]

\* Designa as variáveis incluídas em mais de um modelo teórico.

**Fonte:** Elaboração Própria

### **Quadro 24.7:** Variáveis do Modelo Integrado: Síntese

O Modelo Integrado aspira a estabelecer um equilíbrio entre as dimensões consideradas mais relevantes para a avaliação do resultado do licenciamento, como se explica abaixo:

133 Este resultado reflecte, em larga medida, as ideias de Grant e Baden-Fuller (2004) e de Winter (2000) e a constatação empírica de Scott-Kemmis e Bell (1988). Outra razão para o número limitado de variáveis relativas às competências do licenciado decorre da dificuldade, apontada em 24.4.4 *supra*, em obter através do inquérito informação específica sobre as várias facetas das competências do licenciado à partida para a celebração do contrato.

• *Empenhamento do licenciado no negócio*: Este vector é traduzido pela variável ACREVN, isto é, o acréscimo de vendas esperado em resultado da operação de licença. Como se referiu anteriormente, no Modelo de Posicionamento Estratégico, quanto maior for ACREVN, maior tenderá a ser o esforço do licenciado para garantir o sucesso do negócio. Daqui decorre a

**Hipótese I1:** Quanto maior for, em termos relativos, o acréscimo esperado do volume de negócios do licenciado, decorrente do negócio de licença, maior tenderá a ser o efeito positivo sobre o resultado, na perspectiva do licenciado.

• *Familiaridade tecnológica*: Dos dois indicadores de familiaridade do licenciado face ao objecto do contrato, escolheu-se o de natureza tecnológica (CARATT). Embora tendo presentes as observações de Svensson (1984) sobre a dificuldade de aquisição de conhecimentos comerciais, a verdade é que, como constatámos, a capacidade de aplicação minimamente correcta da tecnologia é fundamental para o sucesso do contrato. A existência de uma base tecnológica próxima do objecto da licença reduz o risco de insucesso no plano tecnológico. Acresce que numa lógica de complementaridade, o licenciado ancora normalmente a sua estratégia no conhecimento do mercado (Lowe e Taylor, 1998; Taylor e Lowe, 1997), ao passo que o licenciador se posiciona como o especialista em tecnologia. Se esta estiver mais próxima da base de saberes do licenciado, as probabilidades de sucesso serão obviamente superiores. No entanto, Laursen, Leone e Torrisi (2010) constataam que o *licensing-in* tem um efeito moderador sobre a relação entre a capacidade de acompanhar os desenvolvimentos tecnológicos e a distância face à tecnologia pretendida. Por fim, tal proximidade indicia uma maior capacidade de absorção do licenciado (Cohen e Levinthal, 1990; Zahra e George, 2002; Spithoven, Clarysse e Knockaert, 2010). Desta forma, o processo de partilha de conhecimentos é facilitado, diminuindo os riscos de falhas de comunicação entre os parceiros (Allen *et alii*, 1990; Amin e Cohendet, 2003; Nonaka e Takeuchi, 1995; Steenhuis e De Bruijn, 2002). Recorde-se que CARATT foi incluída em dois modelos teóricos: o tecnológico e o assente nas competências do licenciado, sendo em ambos antecipado um sinal negativo, tendo em conta o modo como a variável foi definida. Consequentemente,

**Hipótese I2:** A maior familiaridade da empresa receptora face à tecnologia objecto de licença exerce uma influência positiva sobre o resultado, avaliado sob a perspectiva do licenciado<sup>134</sup>.

• *Exploração da tecnologia pelo licenciador:* A variável PROLIC\_1 indica se o licenciador explora activamente, ou não, a tecnologia contratual, fornecendo assim informação sobre a sua capacidade tecnológica e produtiva. Com efeito, se a exploração activa da tecnologia pelo licenciador pode conduzir eventualmente a conflitos de interesses entre os parceiros, relevantes numa perspectiva tecnológica (como se assinalou acima em 24.4.2<sup>135</sup>, a situação oposta poderá ser ainda mais negativa na óptica do licenciado. Temos aqui duas possibilidades, consoante o licenciador ainda não tenha iniciado a exploração da tecnologia (início de ciclo de vida) ou já a tenha concluído (fim de ciclo de vida). A primeira foi, como vimos, considerada negativa por vários autores, nomeadamente Svensson (1984) e Welch (1983), bem como na literatura sobre licenciamento por universidades (Agrawal, 2006). Quem ainda não fabrica tem um conhecimento limitado da aplicação prática da tecnologia e dos problemas a ela inerentes, o que torna difícil uma adequada partilha de conhecimentos (Brown e Duguid, 2000). Além disso, o licenciado funcionaria como ‘cobaia’. A segunda situação está associada a tecnologias em fase terminal do ciclo de vida e/ou com implicações ambientais negativas, pelo que a afirmação do produto no mercado tenderá a ser de curta duração, face à provável entrada de produtos substitutos com melhores desempenhos. Assim, a hipótese formulada quando o efeito esperado (positivo) de PROLIC\_1 foi analisado no Modelo de Dominante Tecnológica permanece válida:

**Hipótese I3:** A aplicação corrente da tecnologia por parte do licenciador tem um efeito positivo sobre o resultado, na perspectiva do licenciado.

• *Compatibilidade estratégica:* A variável COMPEST foi incluída em dois dos modelos teóricos anteriormente apresentados: o do posicionamento estratégico e o relacional. Ela permite articular as orientações estratégicas dos actores, averiguando em que medida elas se harmonizam ou conflituam. Como foi referido, existe um vasto corpo de literatura, tanto teórica como empírica, confirmando a relevância desta

---

134 Convirá notar que CARATT foi definido de forma inversa, isto é, a maior familiaridade corresponde ao *score* mais baixo. Assim, a hipótese acima apresentada significa que o sinal antecipado para aquela variável é negativo.

135 Note-se que embora PROLIC\_1 não tenha sido considerada nos modelos contratual e de posicionamento estratégico, a exploração da tecnologia pelo licenciador pode ser também relevante nessas duas perspectivas.

dimensão, nomeadamente nos contratos de licença (Atamer, 1983; Evans, 1993; Lasserre, 1981a; Lee, Lee e Bobe, 1993; Wiedersheim-Paul, 1982; Somaya, Kim e Vonortas, 2010; Aulakh, Jiang e Li, 2013). Além disso, como se referiu anteriormente, tal compatibilidade tende a reduzir as tensões entre os parceiros bem como os riscos de atribuição de responsabilidades por resultados menos favoráveis (Ariño e Doz, 2000). Note-se ainda que COMPEST tem a vantagem da parcimónia, pois permite prescindir de variáveis relativas às orientações estratégicas de cada um dos parceiros<sup>136</sup>. À semelhança das hipóteses formuladas nos modelos teóricos ‘parciais’, antecipa-se que COMPEST assumirá um sinal positivo:

**Hipótese I4:** Quanto mais elevada for a compatibilidade estratégica entre os parceiros no negócio de licença, mais positivo tenderá a ser o resultado do licenciamento, na perspectiva da empresa licenciada.

• *Relacionamento anterior:* Pelas razões explicitadas anteriormente, considera-se que a existência de um relacionamento anterior entre os parceiros tende a gerar níveis mais elevados de confiança e a propiciar o desenvolvimento de relações mais sólidas e duradouras (Gulati, 1995; Ring e Van de Ven, 1994). Bidault e Fischer (1994) vão mais longe, defendendo que o parceiro pode contar mais que o objecto da licença. Na mesma linha se inclui o conceito de capacidade de absorção relativa, de Lane e Lubatkin (1998). As relações anteriores indiciam um melhor conhecimento mútuo e, consequentemente, um menor risco de surpresas desagradáveis ao longo do prazo do contrato. Assente este princípio, poder-se-á colocar a seguinte questão: bastará a mera existência de relações anteriores para influenciar o resultado ou, pelo contrário, a fronteira discriminante exige a consideração do tipo e intensidade de relações estabelecidas? Para tentar dilucidar esta questão serão utilizados dois indicadores ‘gémeos’: RELLI\_1, definida como uma *dummy* que distingue apenas entre a ocorrência ou não de relacionamentos anteriores, e RELLIC, já utilizada no Modelo Relacional, a qual contempla o tipo e profundidade de tais relacionamentos. Espera-se que qualquer dos indicadores exerça um efeito positivo sobre o resultado do licenciamento, em conformidade com a hipótese seguinte:

**Hipótese I5:** A existência de relações anteriores entre as empresas intervenientes exerce um efeito positivo sobre o resultado do contrato de licença, avaliado na perspectiva da empresa licenciada.

---

<sup>136</sup> Recorde-se, porém, que a variável relativa à estratégia de protecção do mercado pelo licenciador (ESTLPM) está já incluída no ‘núcleo comum’.

- *Condições contratuais*: Os termos e condições do contrato não definem inequivocamente, como se referiu por várias vezes neste trabalho, as expectativas do resultado na perspectiva do licenciado. Por um lado, a influência de tais condições é contingente em função dos objectivos dos parceiros, e nomeadamente do licenciado (o que mais interessa para os nossos propósitos). Por outro, sendo o licenciamento um processo, as disposições contratuais podem ser ultrapassadas pelo evoluir das circunstâncias e da configuração dos interesses dos parceiros. Entre os veteranos dos contratos de licença é comum a afirmação de que o melhor contrato é o que se põe numa gaveta e nunca mais se relê. Tal significa que as relações se processam de uma forma pacífica e mutuamente vantajosa. Todavia, na realidade o texto contratual não pode ser completamente esquecido. O contrato define direitos e obrigações das partes e condiciona os respectivos comportamentos. O contrato fornece um quadro que pode ser mais ou menos propício à prossecução dos interesses do licenciado. Tendo presente a dificuldade de abarcar todo o texto contratual admitiu-se a possibilidade de construir um indicador compósito, correspondente por exemplo ao número de cláusulas restritivas incluídas no contrato. Tal possibilidade foi, porém, afastada por duas razões. Em primeiro lugar, a abordagem considerada corresponderia implicitamente a adoptar a visão regulamentadora tradicional e a perspectiva da dependência, secundarizando as orientações da teoria dos custos de transacção. Em segundo lugar, ao juntar cláusulas tão diversas correr-se-ia o risco de construir uma amálgama que provavelmente pouco explicaria. Assim, foram contemplados neste Modelo Integrado apenas duas variáveis relativas às condições contratuais: OBJTT, informando sobre a inclusão de cláusulas de comunicação de conhecimentos ao longo do prazo do contrato, e CLAUS\_5, relativa às limitações de fabrico de produtos concorrentes. A primeira, incluída em três dos modelos ‘parciais’ (contratual, tecnológico e relacional), constitui um elemento fundamental nas expectativas de relacionamento dos parceiros (Caves, Crookell e Killing, 1983). A segunda será provavelmente aquela que, entendida numa acepção estrita, mais poderá condicionar o comportamento do licenciado. Embora tais restrições possam ter alguma aceitabilidade, nomeadamente no quadro de licenças exclusivas (Jiang, Aulakh e Pan, 2007; Aulakh, Jiang e Pan, 2010; Somaya, Kim e Vonortas, 2010), elas podem ser utilizadas no sentido de criar relações de dependência (Aguilar, 1975; Schilling e Steensma, 2001). Assim, enquanto OBJTT terá provavelmente um sinal positivo, o sinal antecipado para CLAUS\_5 será negativo, tal como se indica nas hipóteses seguintes:

**Hipótese I6:** A inclusão de cláusulas permitindo ao licenciado o acesso continuado aos melhoramentos introduzidos pelo licenciador ao longo do prazo do contrato tem um efeito positivo sobre o resultado, na perspectiva do licenciado.

**Hipótese I7:** A ocorrência de cláusulas contratuais impedindo o licenciado de fabricar e vender produtos concorrentes tem um efeito negativo sobre o resultado, na perspectiva do licenciado.

• *Apoio do licenciador na comunicação de melhoramentos:* Independentemente da profundidade dos objectivos de aprendizagem visados pelo licenciado, a partilha de conhecimentos no âmbito da relação de licença assume uma importância considerável. Ela acentua-se quando o licenciado pretende interiorizar os conhecimentos contratuais e quando estes são de natureza tácita. O relacionamento pessoal torna-se indispensável (Allen *et alii*, 1990; Amin e Cohendet, 2003; Arora, 1996; Kogut e Zander, 1993; Lane, Salk e Lyles, 2001; Lyles *et alii*, 2003; Winter, 1987). Nesta linha de raciocínio foram consideradas duas variáveis que pretendem reflectir a prestação de serviços de assistência técnica pelo licenciador: PROCTT\_AT, relativa à assistência técnica no processo de comunicação de conhecimentos imediatamente decorrente do contrato; e ASSETEC, relativa ao apoio do licenciador passada aquela fase. Estas duas variáveis tinham sido consideradas no Modelo Relacional. As hipóteses abaixo formuladas relativamente à respectiva influência sobre o resultado do licenciamento são análogas, esperando-se que ambas as variáveis assumam um sinal positivo:

**Hipótese I8:** A inclusão no contrato da prestação de assistência técnica personalizada na fase de execução do contrato tem um efeito positivo sobre o resultado do licenciamento, avaliado na perspectiva do licenciado.

**Hipótese I9:** A prestação de assistência técnica por parte do licenciador ao longo do prazo do contrato tem um efeito positivo sobre o resultado do licenciamento, avaliado na perspectiva da empresa licenciada.

Seguindo o procedimento usado para os restantes modelos, apresenta-se abaixo o quadro-síntese com as variáveis utilizadas e os respectivos sinais esperados (Quadro 24.8). Convém recordar, em jeito de conclusão, que as variáveis consideradas se articulam com as que constituem o ‘núcleo comum’. Dispõe-se assim de uma ampla panóplia de factores potencialmente determinantes do resultado do licenciamento. Tal panóplia tem uma natureza deliberadamente ecléctica, combinando diferentes perspectivas e correntes teóricas com vista a explicar aquele resultado.

Hipótese	Variável	Descrição	Sinal Esperado
I1	ACREVN	Empenhamento do licenciado no negócio	+
I2	CARATT	Familiaridade tecnológica	-
I3	PROLIC_1	Exploração da tecnologia pelo licenciador	+
I4	COMPEST	Compatibilidade estratégica	+
I5	RELLIC	Tipo de relações anteriores entre os parceiros	+
I6	OBJTT	Objecto da licença (Comunic. de melhoramentos)	+
I7	CLAUS_5	Limitações ao fabrico de produtos concorrentes	-
I8	PROCTT_AT	Assistência técnica personalizada (na fase de execução)	+
I9	ASSETEC	Prestação de assistência técnica no prazo do contrato	+

Fonte: Elaboração Própria

**Quadro 24.8:** Modelo Integrado: Sinais Esperados das Variáveis

## 24.6 SÍNTESE CONCLUSIVA

O objectivo deste capítulo foi a formulação de modelos explicativos do resultado global do licenciamento, ancorados nas correntes teóricas estudadas. Isso conduziu a cinco modelos: contratual, de dominante tecnológica, de posicionamento estratégico, baseado nas competências do licenciado e relacional. Estes modelos foram articulados com a definição de um ‘núcleo comum’, constituído por variáveis transversais, consideradas à partida como particularmente relevantes, independentemente da abordagem teórica adoptada, e pelas variáveis de controlo (tipos de contrato e indústrias). A percepção de que cada um dos modelos teóricos ilumina facetas diferenciadas da realidade sugeriu a construção de um modelo eclético, conjugando perspectivas provenientes de diversas correntes, designado com modelo integrado.

A extensão da análise desenvolvida aconselha a que se proceda agora a diferentes modelos propostos. Esta síntese é apresentada no Quadro 24.9. Ela constitui também um passo em frente relativamente à formulação de hipóteses efectuada anteriormente, na medida em que explicita já as variáveis a considerar na análise econométrica. O Quadro

contempla todas as variáveis incluídas no ‘núcleo comum’, nos cinco modelos teóricos propostos e no modelo integrado. Para facilitar a análise distingue-se entre as variáveis que respeitam a cada um dos quatro grupos de factores do quadro de análise proposto no Capítulo 20 (licenciado, licenciador, relacionamento e objecto do contrato) e as variáveis de controlo, relativas à envolvente da operação de licenciamento. Indica-se, para cada variável, o sinal esperado da respectiva influência sobre o resultado do licenciamento, na perspectiva da empresa licenciada. O Quadro permite confrontar as diversas abordagens, constituindo também um elemento de referência para a análise e discussão dos resultados econométricos.

Concluído este exercício, estamos em condições de proceder à análise dos modelos explicativos e ao teste das hipóteses formuladas acima, recorrendo aos elementos obtidos no exercício de inquirição realizado às empresas licenciadas.

Grupo*	Variável	Modelo Contratual	Modelo Tecnológº.	Modelo Posicionº	Modelo Competenc.	Modelo Relacional	Modelo Integrado
L	ACREVN			+			+
O	AMBTT_PC		+				
O	AMBTT_PD		?				
L	APLITT				+		
R	ASSETEC					+	+
L	CARATT		-		-		-
T	CICLO_1B		+				
R	CLAUS_2	-					
R	CLAUS_5	-					-
R	CLAUS_7	- (?)					
R	CLAUS_8	- (?)					
R	CLAUSEXC	+				+	
R	CLAUSRMI	-					
R	COMPEST			+		+	+
L	CONTAN				+		
L	DIMENS				+		
O	ELETPAT		+				
1	ESTLAM			+			
1	ESTLRD			+			
1	ESTLSS			-			
L	ESTRAC			?			



L	ESTRAD			-			
L	ESTRAP			+			
L	ESTRAT			?			
L	INICIA				+		
L	MERCAD				-		
O	OBJTT	+	+			+	+
R	PODNEG	+		+			
L	PRECTT				+		
R	PROCTT_AP					+	+
R	PROCTT_FOR					+	
R	PROCTT_INP					?	
R	PROCTT_SIN		+			+	
R	PROXCUL					+	
I	PROLIC_1		+				+
R	RELLIC					+	+
L	SELCTT	?					
L	SELEST			....+ (?)			
'NÚCLEO COMUM'							
O	ELETMAR	-	-	-	-	-	-
I	ESTLPM	+	+	+	+	+	+
L	PREPRJ	+	+	+	+	+	+
R	REMUNROY	+	+	+	+	+	+
L	SELTEC	+	+	+	+	+	+
E	ELEMEC	?	?	?	?	?	?
E	QUIM	?	?	?	?	?	?
E	INDUST_1	?	?	?	?	?	?
E	INDUST_2	?	?	?	?	?	?
E	INDUST_3	?	?	?	?	?	?
E	INDUST_4	?	?	?	?	?	?
O	TIPO_I	?	?	?	?	?	?
O	TIPO_II	?	?	?	?	?	?
O	TIPO_III	?	?	?	?	?	?
O	TIPO_IV	?	?	?	?	?	?

- Esta coluna refere-se aos cinco grupos de determinantes do resultado do licenciamento: L-licenciado; I-licenciador; O-objecto do contrato; R- relacionamento; E- envolvente.

Fonte: Elaboração Própria

### Quadro 24.9: Síntese dos Modelos e das Variáveis Utilizadas



## **CAPÍTULO 25: MODELOS EXPLICATIVOS DO RESULTADO DO LICENCIAMENTO: RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **25.1 INTRODUÇÃO**

Apresentados os modelos explicativos do licenciamento e as considerações teóricas que lhes estão subjacentes, bem como as hipóteses formuladas relativamente a cada um deles, é chegado o momento de proceder ao seu teste empírico. Para isso recorreremos, como se explicou no Capítulo 22, a estimacões *logit*. A matriz de correlações entre as variáveis consideradas é apresentada, como referimos anteriormente, no Anexo III.

Neste capítulo o foco é colocado nos modelos directamente afiliados a determinada corrente ou perspectiva teórica: contratual, de dominante tecnológica, posicionamento estratégico, baseado nas competências do licenciado e relacional. A análise do ‘núcleo comum’ é considerada como ponto de partida. Constitui o referencial face ao qual são avaliadas as contribuições adicionais de cada modelo explicativo considerado<sup>137</sup>. Além disso, o comentário inicial ao ‘núcleo comum’ permite identificar e discutir os aspectos genéricos mais relevantes do comportamento das dez variáveis aí incluídas, evitando a sua repetição na análise de cada um dos modelos explicativos subsequentes<sup>138</sup>. Por isso, o modelo integrado apenas será objecto de estudo no próximo capítulo.

O capítulo compreende, para além da presente introdução, sete secções. Na segunda secção procede-se ao teste do modelo de base, correspondente ao ‘núcleo comum’. Cada uma das cinco secções seguintes (secções 3 a 7) é dedicada a um dos modelos teóricos propostos. A ordem de apresentação é exactamente a mesma que foi adoptada no capítulo anterior: modelo contratual; modelo de dominante tecnológica;

---

137 De facto, uma vez que as variáveis do ‘núcleo comum’ têm carácter ‘transversal’, sendo incluídas em todos os restantes modelos, os resultados obtidos em cada um destes podem ser comparados com os do primeiro, visto que se trata de modelos encadeados.

138 Adiante-se, desde já, que esta opção é legitimada pela grande estabilidade do comportamento das variáveis do ‘núcleo comum’ que não correspondem a variáveis de controlo através dos vários modelos explicativos testados.

modelo de posicionamento estratégico; modelo baseado nas competências do licenciado; e modelo relacional. Cada seção é organizada em duas partes: resultados e discussão. A única exceção respeita ao modelo de posicionamento estratégico onde, dada a complexidade das especificações, se acrescenta uma introdução dedicada à apresentação de tais especificações. O capítulo conclui com uma síntese, onde se comparam os resultados obtidos.

## 25.2 ‘NÚCLEO COMUM’

### 25.2.1 Resultados

O ‘núcleo comum’ é composto, como se referiu em 24.2.2 *supra*, por dez variáveis, das quais cinco— duas relativas ao sector industrial (QUIM e ELEMEC) e três associadas ao tipo de contrato (TIPO\_II, TIPO\_III e TIPO\_IV)— são consideradas como variáveis de controlo. Os resultados da estimação *logit* e dos testes de classificação são expostos, respectivamente, nos Quadros 25.1 e 25.2, apresentados adiante.

O ajustamento genérico do ‘núcleo comum’, medido pelo índice de verosimilhança da estatística do qui-quadrado, é muito aceitável: o valor do qui-quadrado é 27.08, com 10 graus de liberdade, sendo significativo a 0.25% (cfr. Quadro 25.1). A observação dos testes de classificação, por seu turno, indica que quase 78% das observações foram correctamente classificadas. Esta percentagem é substancialmente superior à correspondente a uma classificação aleatória (56,68%)<sup>139</sup>. O indicador de sensibilidade— relativo à classificação dos casos de sucesso— é muito mais elevada que o de especificidade— relativo aos insucessos—, corroborando a observação de Amemiya (1981) de que os modelos *logit* tendem a sobre-classificar a categoria mais frequente<sup>140</sup>.

Cotejando os resultados com os prognósticos relativos ao sinal esperado das variáveis, explicitados nos Quadros 24.1 e 24.9, verifica-se que todas as variáveis para as quais foram formuladas hipóteses quanto ao sinal (i.e., as cinco variáveis ‘transversais’) exibem o sinal esperado. Quatro das cinco variáveis ‘transversais’ (SELTEC, PREPRJ, ESTLPM e RENUMEROY) têm efeitos sobre o resultado, significativos a menos de 10%. Uma delas (SELTEC) assume mesmo significância a

---

139 Esta percentagem foi calculada, seguindo Morrison (1974), através da expressão  $\frac{a^2}{a^2 + (1-a)^2}$ , em que *a* representa a proporção de casos de sucesso da amostra.

140 Refira-se, a propósito, que dos 104 contratos estudados, 71 correspondem a sucessos.

1%. Em contrapartida, a variável relativa à importância das marcas (ELETMAR) não atinge o patamar de significância estabelecido.

ELETMAR	- .5298 (1.3563)
ESTLPM	+ .5139 (3.2737)*
PREPRJ	+ .8131 (6.5350)**
RENUMEROY	+ 1.0689 (2.8379)*
SELTEC	+ .7692 (8.0828)***
TIPO_II	- .0421 (0.0021)
TIPO_III	- .1305 (0.0172)
TIPO_IV	+ .1652 (0.0306)
ELETMEC	- .6301 (0.8858)
QUIM	- .7767 (1.2286)
CONSTANTE	-2.8675 (2.6608)
<hr/>	
Nº OBSERVAÇÕES	104
Nº VARIÁVEIS	10
-2 LOG. LIKELIHOOD	102.882
$\chi^2$	27.081
SIGNIFICÂNCIA $\chi^2$	0.0025

**NOTAS:** O primeiro número indicado corresponde ao coeficiente da variável. O segundo, entre parênteses, respeita à estatística de Wald.

\*\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 1%

\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 5%

\* Estatisticamente significativo ao nível de 10%

**Quadro 25.1:** 'Núcleo Comum' - Estimções *logit*

OBSERVADO	ESPERADO		TOTAL
	INSUCESSO	SUCESSO	
INSUCESSO	18	15	33
SUCESSO	8	63	71
TOTAL	26	78	104

Sensibilidade: 88.73%      Especificidade: 54.5      Índice Global: 77.88%

**Quadro 25.2:** 'Núcleo Comum' - Qualidade da Estimção

Nenhuma das variáveis de controlo está sequer próxima de atingir significância estatística. Como se observa no Quadro 23.1, os valores da estatística de Wald para estas variáveis são muito baixos, indicando que o sector industrial– química (QUIM) ou electromecânica (ELEMEC)– e o tipo de contrato não exercem uma influência sensível no êxito do licenciamento. QUIM e ELEMEC apresentam sinal negativo, registando QUIM um coeficiente ligeiramente mais elevado. Quanto aos tipos de contrato, apenas TIPO\_IV exhibe sinal positivo.

Em síntese, o ‘núcleo comum’ apresenta, em termos genéricos, níveis razoáveis de ajustamento e de classificação das observações. As variáveis de controlo– para as quais não tinham sido avançadas quaisquer hipóteses quanto ao sinal– não atingem significância estatística. Ao invés, quatro das cinco variáveis ‘transversais’ (SELTEC, PREPRJ, ESTLPM e RENUMEROY) são significativas, assumindo os sinais prognosticados. O ‘núcleo comum’ fornece, pois, uma boa base sobre a qual poderão assentar os modelos explicativos associados às diferentes correntes teóricas.

### **25.2.2 Discussão**

Dos resultados apresentados na secção anterior ressalta o contraste nítido entre a significância das variáveis ‘transversais’ e a não significância das de controlo. Isso não surpreende. De facto, não se fizeram quaisquer prognósticos quanto ao sinal das variáveis de controlo.

Os tipos de contrato (TIPO\_II a TIPO\_IV) não exercem influência significativa sobre o resultado do licenciamento. Embora, conforme se apontou no Capítulo 23, os objectivos do licenciado variem consoante o tipo de contrato<sup>141</sup>, este por si só não tem efeitos significativos sobre a probabilidade de sucesso. O facto de TIPO\_IV ser o único com sinal positivo é curioso, sugerindo que pacotes mais amplos de elementos contratuais tendem a reduzir a probabilidade de insucesso, na perspectiva do licenciado. Pode argumentar-se que desse modo o licenciado conseguiria obter uma maior proporção de conhecimentos de natureza tácita e assimilar melhor a tecnologia objecto do contrato (Inkpen e Dinur, 1998; Lyles *et alii*, 2003). No entanto, a falta de significância dos resultados aconselha prudência nas conclusões. Sendo o sucesso

---

141 Recorde-se, por exemplo, que nos contratos de TIPO\_I os objectivos comerciais explicam 83% dos resultados, enquanto nos TIPO\_IV as considerações de natureza comercial são já temperadas com factores de índole financeira.

global (SUCGLO) uma expressão da avaliação do licenciado quanto à satisfação dos objectivos visados com o contrato, compreende-se que aquele sucesso não seja significativamente influenciado pelo tipo de contrato.

Tanto QUIM como ELEMEC têm sinal negativo, embora não atingindo significância estatística. No caso de QUIM, este resultado vem ao encontro das posições da escola da dependência. De facto, muitos críticos do negócio de licença recorrem à indústria químico-farmacêutica como alfofre de exemplos de ‘contratos leoninos’. Segundo eles, nesta indústria a protecção dos direitos de patente é mais efectiva, conferindo maior poder negocial aos licenciadores, os quais poderão impôr condições que conduzem a uma repartição de excedente gerado em seu proveito e em detrimento do licenciado (Vaitsos, 1974b; UNCTAD, 1978a e 1978b). Curiosamente, também Bell e Scott-Kemmis (1984) e Hoffman (1984) constataam que a indústria química discriminava significativamente o resultado das ‘transferências’ de tecnologia entre empresas europeias e indianas num sentido favorável aos licenciadores.

Também numa óptica de aprendizagem tecnológica a obtenção de resultados positivos por parte do licenciado é mais difícil na química que na electromecânica. Na química, o estabelecimento de ‘caixas negras’, permitindo comunicar apenas conhecimentos explícitos, de fabricação (fórmulas, receitas), é comum, tornando difícil ao licenciado passar do *know-how* ao *know-why* (Bessy e Brousseau, 1998; Teece, 1998). Já na electromecânica o espaço de manobra aberto aos licenciados para absorver e assimilar conhecimentos tácitos, através de mecanismos de *learnnig-by-doing*, *learning-by-failing* e *learning-by interacting*, tende a ser superior.

Passando à discussão das variáveis ‘transversais’, ELETMAR está distante do patamar de significância, embora exiba o sinal esperado. Constata-se, assim, que a licença de marcas é susceptível de ter um efeito negativo, embora não significativo, no sucesso do licenciado. Tal efeito pode ser relacionado com uma situação de dependência em que o licenciado ‘trabalha’ o mercado doméstico para uma marca alheia. Embora o acesso à marca seja em muitos casos, especialmente nos contratos TIPO\_I e TIPO\_II, uma motivação fundamental do contrato (Atuahene-Gima e Pattersson, 1993), as suas implicações negativas não deixam de emergir, ainda que de uma forma menos acentada que a antecipada. Assim, as posições de Allen *et alii* (1990), Svensson (1984) e de Jiang, Aulakh e Pan (2009) não são plenamente validadas pela análise efectuada.

A renumeração do contrato através de *royalties* (RENUMEROY) tem, como se antecipou, uma influência favorável no resultado do licenciamento, significativa a menos de 10%. O resultado obtido vem confirmar as predições teóricas relativas à utilidade das *royalties* como instrumento de estímulo da convergência entre os interesses dos parceiros. Elas assumem várias funções: repartição dos direitos residuais (Chi, 1994); incentivo a comportamentos não oportunisticos e cooperativos por parte de ambos os parceiros (Arora, 1996; Aulakh, Cavusgil e Sarkar, 1998; Caves, Crookell e Killing, 1983; Choi, 2001; Lichthenthaler, 2008a; UNIDO, 1996; Conti, Gambardella e Novelli, 2013); redução dos constrangimentos de *cash-flow* do licenciado nas fases iniciais dos projectos subjacentes ao licenciamento (UNIDO, 1996); e sinalização do valor do *know-how* (Macho-Stadler, Martinez-Giralt e Perez-Castrillo, 1996; Hernandez-Murillo e Llobet, 2006). Possivelmente o limitado nível de significância estará associado à circunstância de, em certos casos, as taxas de *royalties* serem consideradas excessivamente elevadas (Fu e Perkins, 1995). Todavia, este raciocínio não deve ser muito valorizado, nesta investigação, por duas razões. Primeira: quando a maioria dos contratos estudados foi celebrada havia uma intervenção do ex- IIE no sentido de não autorizar taxas de *royalties* demasiado elevadas (Ferreira, 1986; Simões, 1988; Simões e Lima, 1980). Segunda: as entrevistas com os executivos das empresas licenciadas mostraram que, em regra, o nível de pagamentos não estava entre os problemas percebidos como mais importantes.

Também conforme com as expectativas, positivo e significativo a 10% é o efeito exercido pela estratégia de protecção de mercado por parte do licenciador (ESTLPM). A argumentação teórica desenvolvida, nomeadamente nos Capítulos 19 e 24, recebe apoio empírico. As áleas inerentes ao lançamento de novos produtos no mercado são, neste caso, significativamente atenuadas (Calantone, Di Benedetto e Divine, 1993; Nerkar e Roberts, 2004). Os produtos são já conhecidos e comercializados, alterando-se apenas o modo de abordagem do mercado (Benito, Petersen e Welch, 2009; Petersen e Welch, 2000; Welch, 1985). Em muitos casos existiam relações prévias entre licenciado e licenciador, sendo o primeiro frequentemente um distribuidor dos produtos do segundo. Assim, as redes de relações (Bidault e Fisher, 1994) mantêm-se; o que muda é a formalização e, em certa medida, o papel de cada parceiro. Aliás, nas estratégias de protecção do mercado o licenciamento está, em regra, associado a uma resposta dos parceiros a alterações da envolvente (Simões, 1992a). Existe, além disso, outra vertente relacional que importa sublinhar. A existência de relacionamento prévio sugere que se



terão desenvolvido anteriormente relações de confiança que facilitam a obtenção de resultados positivos (Aulakh, Kotabe e Sahay, 1997; Buckley e Mirza, 1997; Gulati, 1995; Jiang, Aulakh e Pan, 2007; Kim e Vonortas, 2006b). O conhecimento inter-parceiros acentua o efeito positivo do conhecimento do mercado.

As duas variáveis com níveis de significância mais elevados são, como se referiu, PREPRJ e SELTEC. Ambas se referem a factores relativos a decisões e comportamentos do licenciado: o nível de preparação do projecto subjacente ao licenciamento (PREPRJ) e a importância atribuída à qualidade da tecnologia e ao dinamismo tecnológico como critérios de selecção entre os licenciadores potenciais (SELTEC). O significado destas duas variáveis é consistente com as hipóteses formuladas a partir da literatura teórica e empírica disponível.

No primeiro caso, vem ao encontro da evidência empírica recolhida em estudos sobre *joint ventures* (Fornell, Lorange e Roos, 1990; Gong *et alii*, 2005; Lorange e Roos, 1987a) e sobre contratos de licença: (Allen *et alii*, 1990; Trott, Cordey-Hayes e Seaton, 1995). É convergente também com as orientações transmitidas em obras de natureza mais operacional para apoio aos executivos encarregados de gerir processos de aquisição de tecnologia estrangeira (Ribault, Martinet e Lebidois, 1995; Simões, 1989; e UNIDO, 1996). A preparação do projecto de investimento faculta ao licenciado um lastro de conhecimentos que lhe permite reduzir os riscos e limitar as incidências negativas do desequilíbrio de informação (Simões e Lima, 1980), atenuando os problemas associados à selecção adversa (Chi, 1994) e à ambiguidade (Simonin, 2002). O resultado obtido pode ser também explicado à luz das perspectivas das competências e da aprendizagem: a preparação para o projecto conduz o licenciado a adquirir saberes que lhe serão, posteriormente, úteis para gerir a relação de licença num sentido favorável aos seus interesses.

O papel determinante de SELTEC no resultado do licenciamento vem corroborar os argumentos desenvolvidos no capítulo anterior. Em primeiro lugar, sublinha a importância atribuída à dimensão técnica para o sucesso do negócio de licença. Em segundo, vem reforçar a literatura sobre a utilização do licenciamento como instrumento para compensar insuficiências no domínio do desenvolvimento interno de produtos (Atuahene-Gima, 1993a) e como meio de acesso a activos em falta (Caves, Crookell e Killing, 1983; Lowe e Taylor, 1998). Também a ideia de que o licenciamento pode ser utilizado como ‘garantia’ face à mudança tecnológica (Jiang, Aulakh e Pan, 2009; Lichtenthaler, 2009a) recebe confirmação. Além disso, os resultados podem ser

interpretados numa perspectiva que vai para além da vertente tecnológica. De facto, SELTEC não traduz apenas o efeito estrito dos critérios tecnológicos na selecção do licenciador. Tem igualmente uma dimensão relacional, de longo prazo: a complementaridade e o esperado dinamismo tecnológico do licenciador constituem elementos relevantes para o estabelecimento e manutenção da relação e para o seu subsequente sucesso. Ao aliar-se a um parceiro com uma significativa capacidade de inovação, o licenciado pretende criar as condições para promover a sua capacidade competitiva sustentada no mercado português.

Concluindo, o ‘núcleo comum’ fornece um ponto de partida interessante para o exercício que pretendemos efectuar. As variáveis de controlo não exercem um efeito sensível sobre o resultado do licenciamento. Em contrapartida, a maioria das variáveis ‘transversais’, nomeadamente as que reflectem aspectos relativos a decisões e actuações do licenciado prévias à celebração do contrato (PREPR1 e SELTEC), tem uma influência significativa sobre o sucesso.

Analisadas as facetas mais relevantes do ‘núcleo comum’, é possível avançar no sentido de testar o potencial explicativo dos diferentes modelos teóricos propostos. Nas secções seguintes são apresentados e discutidos os resultados das estimações *logit* relativas a esses modelos.

## **25.3 MODELO CONTRATUAL**

### ***25.3.1 Resultados***

No Quadro 25.3 apresentam-se os resultados das estimações *logit* do primeiro modelo explicativo do sucesso do licenciamento proposto: o modelo contratual. Como se referiu no capítulo anterior, este sugere que as principais determinantes do resultado assentam nas características e no texto dos contratos. Foram testadas duas versões do modelo. A especificação A integra dezanove variáveis, isto é, as nove variáveis correspondentes às hipóteses do modelo mais as dez que fazem parte do ‘núcleo comum’. A especificação B não inclui a variável CLaus\_7 (restrições *post*-contratuais), pois esta tem uma correlação razoavelmente elevada (+0.44) com CLaus\_5 (limitações ao fabrico de produtos concorrentes). Mesmo assim, ambas as especificações cumpriram os requisitos relativos à ausência de problemas de multicolinearidade: teste VIF inferior a 10, segundo Neter, Wasserman e Kutner (1985).

São apresentados no Quadro 25.3 três indicadores da qualidade do ajustamento do modelo. Na análise recorrer-se sobretudo ao índice de verosimilhança do qui-quadrado, pois fornece um nível de significância que não é afectado pelo número de variáveis incluídas em cada especificação. Qualquer das especificações testadas permite obter um bom ajustamento, com níveis de significância do qui-quadrado de 0.1% na especificação A e de 0.07% na B. Assim, a eliminação da variável CLAUS\_7 permite melhorar ligeiramente o poder explicativo do modelo. Comparando o modelo contratual com o ‘núcleo comum’, observa-se que ambas as especificações conduzem a uma melhoria da qualidade do ajustamento, significativa a 10% em A e a 5%, em B.

A percentagem de classificações correctas é idêntica nas duas especificações, abaixo 80%, embora claramente superior à que resultaria do acaso (56,68%). Os índices de sensibilidade são, em ambos os casos, muito mais elevados que os de especificidade: os primeiros rondam os 88%, ao passo que os segundos apenas em um caso atingem os 60%. Estes resultados voltam a confirmar as observações de Amemiya (1981), quanto à tendência para sobre-classificar a categoria mais frequente. Sintetizando, o grau genérico de ajustamento do modelo contratual pode ser considerado como bom, atingindo níveis de significância do qui-quadrado próximos ou inferiores a 0.1% e conduzindo a melhorias significativas face ao ‘núcleo comum’. No que respeita aos testes de classificação das observações a melhoria não é muito nítida, embora os resultados obtidos sejam sensivelmente superiores aos da classificação aleatória.

As cinco variáveis básicas do ‘núcleo comum’ (ELETMAR, ESTLPM, PREPRJ, REMUNROY e SELTEC) são todas significativas e assumem os sinais esperados. ELETMAR, que não era significativa na especificação relativa ao ‘núcleo comum’, atinge agora significância, embora a 10%. PREPRJ é a que apresenta maior poder explicativo, sendo significativa a 1%. Entre as variáveis de controlo, QUIM é única significativa, a 5%, mantendo o sinal negativo.

O resultado mais relevante é o facto de nenhuma das hipóteses relativas às cláusulas contratuais (Hipóteses C1 a C7) ter sido validada, com excepção de C6, que incide sobre as *royalties* mínimas. A Hipótese C1 sustentava que o estabelecimento de cláusulas contratuais definindo limites geográficos às exportações teria um efeito negativo sobre o resultado do contrato, na óptica do licenciado. Os resultados contradizem a hipótese: embora não atingindo significância estatística, CLAUS\_2 tem sinal contrário ao antecipado.

	<i>Específic. A</i>	<i>Específic. B</i>
CLAUS_2	+ .5668 (0.6145)	+ .5734 (0.6272)
CLAUS_5	+ 1.3641 (2.2768)	+ 1.5022 (3.0506)*
CLAUS_7	+ .3791 (0.1850)	
CLAUS_8	- .3437 (0.1776)	- .2387 (0.0947)
CLAUS_EXC	+ 1.2458 (1.7482)	+ 1.2062 (1.6323)
CLAUSRMI	- 7.7475 (4.2549)**	- 1.6907 (4.0713)**
OBJTT	+ .5146 (0.4023)	+ .4640 (0.3348)
PODNEG	- .0390 (0.0043)	- .0188 (0.0010)
SELCTT	- .2677 (0.2572)	- .2515 (0.2247)
-----		
ELETMAR	- 1.0152 (3.5187)*	- 1.0082 (3.4827)*
ESTLPM	+ .7448 (4.3369)**	+ .7157 (4.1889)**
PREPRJ	+ 1.1455 (6.8667)***	+ 1.1220 (6.7121)***
RENUMEROY	+ 1.9731 (3.7322)*	+ 1.8850 (3.5288)*
SELTEC	+ .8155 (6.0803)**	+ .7786 (6.0041)**
ELEMEC	- 1.2868 (2.4336)	- 1.2107 (2.2719)
QUIM	- 1.8825 (4.2867)**	- 1.8553 (4.2025)**
TIPO_II	+ .9597 (0.6628)	+ .8425 (0.5410)
TIPO_III	+ 1.1823 (0.8660)	+ 1.1420 (0.8151)
TIPO_IV	+ 1.0530 (0.8524)	+ .9653 (0.7405)
CONSTANTE	- 4.8763 (3.2362)*	- 4.5871 (3.0500)
-----		
Nº OBSERVAÇÕES	104	104
Nº VARIÁVEIS	19	18
-2 LOG. LIKELIHOOD	86.259	86.444
$\chi^2$	43.704	43.519
SIGNIFICÂNCIA $\chi^2$	0.0010	0.0007

NOTA: O primeiro número indicado corresponde ao coeficiente da variável.

O segundo, entre parênteses, respeita à estatística de Wald.

\*\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 1%

\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 5%

\* Estatisticamente significativo ao nível de 10%

### Quadro 25.3: Modelo Contratual - Estimções *logit*

O mesmo sucede com C3 (restrições *post-contratuais*<sup>142</sup>). Na Hipótese C2 os resultados são completamente antagónicos face ao previsto. Verificou-se, com efeito, que na especificação B as limitações ao fabrico de produtos concorrentes (CLAUS\_5) influenciam positiva e significativamente, embora a 10%, o resultado. Isso sugere que CLAUS\_5 terá captado parte do efeito exercido anteriormente por CLAUS\_7. Também as hipóteses C4 (obrigação de comunicação de melhoramentos introduzidos pelo licenciado), C5 (exclusividade) e C7 (acesso a melhoramentos por parte do licenciado) não foram confirmadas. No entanto, os sinais observados – positivo para C5 e C7 e negativo para C4 – correspondem às expectativas.

Não se obteve também confirmação para as hipóteses C8 e C9. Mais: em ambos os casos os sinais são opostos ao prognosticado. A primeira sugeria que o maior poder negocial do licenciado exerceria um efeito positivo sobre o resultado. Ao contrário do esperado, o sinal de PODNEG é negativo; o coeficiente obtido é, porém, muito baixo. Em todo o caso, a percepção de um maior poder negocial por parte do licenciado não tem reflexos favoráveis sobre o sucesso do licenciamento, o que parece à primeira vista surpreendente. A Hipótese C9 indicava que a selecção do licenciador com base nas condições contratuais conduziria a um resultado mais positivo. Contrariamente ao esperado, o sinal de SELCTT é negativo, embora sem significância estatística. Este resultado vem conferir credibilidade às reservas colocadas aquando da formulação da hipótese.

Em síntese, apenas uma das hipóteses específicas formuladas no âmbito do modelo contratual foi plenamente validada: C6, relativa ao efeito detrimental da explicitação de *royalties* mínimas nos contratos de licença. Os resultados obtidos põem claramente em causa a capacidade explicativa do modelo contratual, pelo menos na perspectiva considerada, mais próxima da lógica ‘tradicional’ da escola da dependência. Esta questão será abordada com mais profundidade na discussão.

Refira-se, a concluir, que as variáveis significativas se distribuem por todos os grupos do quadro de análise do resultado do licenciamento, proposto no Capítulo 20. Com efeito, três variáveis estão associadas ao relacionamento entre os parceiros (CLAUS\_5<sup>143</sup>, CLAUSRMI e REMUNROY), duas associadas ao licenciado (PREPRJ e

---

142 Esta hipótese apenas foi testada na especificação A.

143 Recorde-se, no entanto, que CLAUS\_5 tem um sinal oposto ao previsto na Hipótese C2.

SELTEC) e uma a cada um dos outros grupos – licenciado (ESTLPM), objecto do contrato (ELETMAR) e envolvente (QUIM).

### **25.3.2 Discussão**

Quando se introduziu o modelo contratual referiu-se que ele poderia ser encarado segundo duas perspectivas teóricas: a escola da dependência e a teoria dos custos de transacção. Embora sejam ambas baseadas no paradoxo de Arrow e na preocupação de evitar comportamentos oportunistas dos agentes envolvidos (ou, pelo menos, de um deles), são largamente contraditórias, se não mesmo antagónicas, nas suas prescrições. As hipóteses formuladas quanto aos sinais esperados das variáveis específicas do modelo contratual traduzem, como se referiu, uma opção implícita pela primeira corrente, assumindo que as ‘cláusulas restritivas’ seriam, em princípio, indesejáveis. No entanto, em termos globais, os resultados obtidos permitem contestar a validade de boa parte das análises baseadas na escola da dependência, ao mesmo tempo que conferem alguma legitimidade à argumentação baseada nos custos de transacção.

O sinal positivo de CLAUS\_2, oposto ao antecipado na Hipótese C1, parece inexplicável no quadro da escola da dependência. As restrições à exportação são unanimemente condenadas pela corrente ONUsiana (UNCTAD, 1978a e 1985; UNIDO, 1978 e 1979; Rapacki, 1986; Aguilar, 1975; Singh, 1978) e pelas legislações nacionais sobre ‘transferência’ de tecnologia ou defesa de concorrência (UNIDO, 1996; UNCTAD, 1978b; Simões, 1989; Correa, 1980). Aquele sinal pode, todavia, ser justificado à luz da teoria de custos de transacção, numa óptica de balanceamento de interesses e de troca de compromissos credíveis entre os parceiros. As restrições à exportação constituiriam “salvaguardas” (Bessy e Brousseau, 1998) para o licenciador se precaver face ao risco de oportunismo do licenciado (Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001b; Bessy e Brousseau, 1998; Teece, 1981a e 1998; Somaya, Kim e Vonortas, 2010).

Este raciocínio é reforçado se as restrições à exportação (CLAUS\_2) forem analisadas em articulação com a cláusula de exclusividade (CLAUSEXC). Com efeito, a concessão de exclusividade ao licenciado para o território português e as restrições à exportação podem ser encaradas como duas faces da mesma moeda (Simões, 1989; Caves, Crookell e Killing, 1983; Somaya, Kim e Vonortas, 2010). Ambas se inserem numa lógica de segmentação territorial, que permite ao licenciador discriminar as

condições de concessão de licenças e portanto extrair mais rendimentos do negócio, ao mesmo tempo que reduz a probabilidade de o licenciado se vir a tornar um concorrente (Caves, Crookell e Killing, 1983). Por seu turno, o licenciado, embora vendo coartadas as condições de afirmação em mercados externos, adquire uma posição reforçada no território licenciado, onde goza de uma situação de monopólio relativamente ao produto em causa. Nestas condições, a possibilidade de ocorrência de situações de risco moral diminui, pois existe uma troca de compromissos credíveis entre os parceiros. O licenciado obtém a exclusividade, atenuando substancialmente o risco da penetração do ‘seu’ mercado nacional por outras empresas; o licenciador, por seu turno, pode multiplicar os contatos de licença ou continuar a explorar ele próprio, sem concorrência, outros mercados, tornando mais difícil ao licenciado afirmar-se como potencial competidor. Embora ambos abduquem, teóricamente, de rendimentos mais elevados, os seus interesses convergem, pelo menos no curto prazo, na redução dos riscos.

O resultado obtido está também associado aos objectivos visados pelo licenciado com a celebração do contrato de licença. Em regra, o seu interesse em exportar não é muito pronunciado: a licença destina-se fundamentalmente a ganhar capacidade competitiva no mercado português. A exportação foi indicada como principal motivo para a celebração do contrato em apenas dois casos (num total de 104) e só se encontra entre as três motivações mais relevantes em dez contratos. Não estando a exportação entre as prioridades dos licenciados— que, em diversos casos, não tinham condições internas e externas para abordar com o mínimo de êxito os mercados externos<sup>144</sup> —, é natural que os aspectos positivos de exclusividade acabassem por ser mais valorizados que as (eventuais) incidências negativas das restrições à exportação. Concluindo, a análise conjunta de CLAUS\_2 e CLAUSEXC permite compreender, no quadro da teoria dos custos de transacção, o sinal positivo, ainda que não significativo, exibido pelas restrições à exportação (Somaya, Kim e Vonortas, 2010).

A influência favorável das limitações ao fabrico de produtos concorrentes (CLAUS\_5), contrariando a Hipótese C2; pode ser explicada por uma lógica semelhante, novamente em ligação com CLAUSEXC. Existe um nexos entre a exclusividade da licença e o condicionamento do fabrico de produtos concorrentes. Ao conceder uma licença exclusiva haverá justificação para que o licenciador obrigue o licenciado ao pagamento de *royalties* mínimas (que, como vimos, têm efeitos nocivos

---

144 Veja-se sobre o tema Simões (1997b), Simões e Biscaya (1997), Alonso e Donoso (1998), Christensen, Rocha e Gertner (1987) e Simões, Esperança e Simões (2013).

para o licenciado) e/ou à impossibilidade de fabricar produtos concorrentes<sup>145</sup>. Esta obrigação funciona como um penhor por parte do licenciado, testemunho do seu empenhamento em envidar os melhores esforços no sentido de explorar o objecto da licença, gerando rendimentos para si e para o licenciador (Somaya, Kim e Vonortas, 2010). Ela articula-se também com a observação de que os licenciadores teriam maior disponibilidade para comunicar tecnologias de processo que de produto (Davies, 1993).

Concessão de exclusividade e obrigação de não concorrência por parte do licenciado podem ser assimilados, de alguma forma, a uma troca de reféns (Buckley e Casson, 1988; Somaya, Kim e Vonortas, 2010). O licenciador compromete-se a não autorizar a entrada de outros licenciados no mercado do licenciado, ao passo que este se obriga a não penetrar no segmento dos produtos licenciados com ofertas alternativas<sup>146</sup>. Se o objectivo do licenciado fosse utilizar a tecnologia para desenvolver os seus próprios produtos, lançado-os depois no mercado, as restrições ao fabrico de produtos concorrentes poderiam ter efeitos claramente negativos. Tal objectivo não parece ser, porém, muito comum. O potencial restritivo do condicionamento do fabrico de produtos concorrentes só será verdadeiramente percebido pelos licenciados quando as expectativas comerciais não forem satisfeitas.

Os resultados não validam também a observação de Schilling e Steensma (2001) de que o licenciador poderia explorar a dependência do licenciado. Parece existir uma acomodação de interesses, um pacto de não-agressão, que remete para as dimensões estratégica (Aulakh, Kotabe e Sahay, 1997) e relacional (Bidault e Fischer, 1994; Thunman, 1988; Ring e Van de Ven, 1994) e não apenas para a redução de custos de transacção. Uma explicação complementar estará na assumpção implícita de papéis por parte dos parceiros (Aulakh, Kotabe e Sahay, 1997; Hennart e Zeng, 2002; Welch e Carstairs, 1983).

Os resultados obtidos para CLAUS\_2, CLAUS\_5 e CLAUSEXC, conjugados com a não significância de PODNEG sugerem que a perspectiva antagonística, de jogo de soma nula, inerente à escola da dependência, não é confirmada. Os objectivos do licenciado nem sempre se opõem aos do licenciador. Especialmente quando aqueles são de natureza comercial, e não de endogenização tecnológica, há margem para o

---

145 Em diversos casos há coexistência e não alternativa.

146 Este raciocínio parece-nos ser sublinhado ainda pelo sinal e nível de significância de ESTLPM: a troca de reféns é mais fácil e mais sustentável quando o licenciador tem uma estratégia defensiva do mercado.



desenvolvimento de uma relação que se pode classificar de comensalística, com uma separação clara de papéis. O licenciado obtém o monopólio dos produtos contratuais para o território nacional; em contrapartida, compromete-se a não exportar nem vender produtos concorrentes. O desenvolvimento da relação pode conduzir o licenciado a aceitar esta condição como quase natural, tornando-se como que o ‘braço armado’ do licenciador no território português.

Não deixa, no entanto, de ser surpreendente que, ao invés do proposto na Hipótese C8, PODNEG tenha um sinal negativo. Uma explicação possível está no facto de a avaliação ter sido efectuada apenas pelo licenciado. Muito provavelmente a inquirição dos licenciadores teria conduzido a uma perspectiva diferente do poder negocial relativo<sup>147</sup>. Outro argumento respeita ao facto de, num cenário de separação de papéis e de acomodação de interesses, as considerações de poder negocial perderem relevância. Em todo o caso, o coeficiente de PODNEG é muito baixo em ambas as especificações. O que importa reter é que, no quadro do modelo contratual, não se observa um efeito sensível do poder de negociação sobre o resultado do licenciamento. Isto contraria a perspectiva da dependência, ao mesmo tempo que suporta a visão relacional (Dyer e Singh, 1998; Kale, Singh e Perlmutter, 2000). O tema será retomado adiante ao estudar o Modelo de posicionamento estratégico.

O sinal de SELCTT vem fornecer elementos adicionais, posto que moderados, no sentido de sublinhar as limitações da visão ‘tradicional’ do texto do contrato— e designadamente da fuga às ‘cláusulas restritivas’. A Hipótese C9 propunha, embora com algumas reservas, que a selecção do licenciador com base nas condições contratuais elevaria a probabilidade de sucesso do licenciamento. Todavia, os resultados infirmam tal hipótese. Embora distante da significância estatística, o sinal daquela variável é negativo, indicando que o enfoque nas condições contratuais como critério principal de selecção do licenciador não parece uma boa opção para o licenciado. Por outras palavras, existem outros factores de escolha mais relevantes que o texto do contrato, nomeadamente o dinamismo tecnológico do licenciador (SELTEC) ou a qualidade da preparação do projecto subjacente ao negócio de licença (PREPRJ). O modelo contratual, independentemente da óptica adoptada (dependência ou custos de transacção), parece insuficiente para explicar o resultado.

---

147 Esta possibilidade é corroborada, aliás, em alguns casos pelas entrevistas realizadas aos executivos das empresas licenciadoras, como veremos na análise qualitativa.

No entanto, no plano sectorial, a lógica da dependência recebe uma confirmação indirecta. De facto, a indústria química — tradicionalmente considerada como o reino, por excelência, dos ‘contratos leoninos’— apresenta um sinal negativo. A preocupação evidenciada pelas Nações Unidas com a negociação dos contratos nas indústrias químico- farmacêuticas parece ter alguma razão de ser.

Embora a Hipótese C7, que antecipava um efeito positivo da inclusão no contrato de cláusulas de comunicação de melhoramentos, não tenha sido confirmada, OBJTT tem o sinal esperado. Este resultado indica que a turbulência tecnológica não terá constituído em risco relevante para os licenciados (Jiang, Aulakh e Pan, 2009; Lichtenthaler, 2009 a, 2009 b). Ele vem também fornecer apoio, ainda que modesto, à teoria dos custos de transacção. Este tipo de disposições funcionaria de certo modo como contraponto à obrigação de não fabricar produtos concorrentes. Em contrapartida, contradiz a perspectiva da dependência, segundo a qual estas cláusulas seriam susceptíveis de gerar e sustentar situações de dependência do licenciado face ao licenciador. (Mytelka, 1978; UNCTAD, 1975; Vaitos, 1974a).

Como se referiu acima, a única hipótese plenamente corroborada empiricamente foi a Hipótese C6, relativa às *royalties* mínimas (CLAUSRMI). Estas parece constituírem um ónus que impende sobre o licenciado, sendo susceptíveis de utilização pelo licenciador como forma de extrair rendimentos não proporcionais à qualidade da tecnologia. Embora teóricamente justificáveis como incentivos à exploração diligente da tecnologia (Williamson, 1996b), podem ser antes uma expressão do oportunismo do licenciador. Este pode utilizá-las para tirar partido do reduzido conhecimento do licenciado sobre o desempenho da tecnologia e/ou das suas expectativas exageradas quanto às receitas geradas pela comercialização dos produtos licenciados. É interessante notar que o poder explicativo, pela negativa, de CLAUSRMI é mais forte que o de REMUNROY, pela positiva: aquela variável é significativa a 5%, quando esta apenas o é a 10%. Isso sugere que o efeito negativo de CLAUSRMI, enquanto ‘espada de Dâmocles’ suspensa sobre o licenciado, é mais acentuado que o de REMUNROY, factor de sinalização da qualidade de tecnologia (Macho-Stadler, Martinez-Giralt e Pérez-Castilho, 1986) e de convergência dos interesses dos parceiros (Aulakh, Cavusgil e Sarkar, 1998; Conti, Gambardella e Novelli, 2013).

O sinal negativo assumido por CLAUSRMI pode ser explicado quer pela escola da dependência, quer pelos custos de transacção. Com efeito, embora alguns autores, incluindo o próprio Williamson, argumentem que as *royalties* mínimas constituem a

forma de o licenciador se precaver face ao risco de oportunismo e/ou de ineficiência do licenciado (Bessy e Brousseau, 1998; Williamson, 1996b), é possível justificar o efeito negativo destas disposições à luz da teoria dos custos de transacção. As *royalties* mínimas constituiriam um empenhamento credível do licenciado no contrato, o qual teria eventualmente— admitindo um equilíbrio mínimo dos poderes de negociação dos parceiros— como consequência um compromisso do licenciador no sentido do fornecimento de tecnologia de melhor qualidade (por exemplo, adaptação às especificidades do mercado português) ou mais aprofundada (permitindo ao licenciado um melhor conhecimento das condições de aplicação). No entanto, se o poder de negociação não for equilibrado ou se o licenciado tiver menor experiência negocial, o compromisso deste último pode não ser contra-balançado por um compromisso idêntico do licenciador. Este último pode ser tentado a assumir um comportamento oportunístico, pois as *royalties* mínimas já lhe asseguram uma remuneração satisfatória da tecnologia. Assim, as *royalties* mínimas podem ser fonte de risco moral associado a comportamentos oportunísticos do licenciador.

Na óptica da escola da dependência a argumentação é mais simples e directa. As *royalties* mínimas são expressão do maior poder negocial do licenciador, conjugando-se com as limitações do licenciado (inexperiência, incapacidade de avaliação de tecnologia e/ou desconhecimento de fontes alternativas de fornecimento da tecnologia pretendida). Isso reflecte-se na obrigação de pagamento das *royalties* mínimas, as quais condicionam ainda mais as possibilidades de o licenciado retirar proveito do negócio.

Existe uma outra explicação do resultado obtido, escorada na teoria da troca social, a qual, mais do que alternativa, é complementar das anteriores. Nesta visão, a estipulação de *royalties* mínimas constitui uma entorse ao clima de confiança que deveria presidir à contratação, impedindo o estabelecimento de vínculos equilibrados entre os parceiros. Não criando essa ‘cola’ agregadora da relação, e conferindo maior poder ao licenciador, as *royalties* mínimas acabam por ser negativas para o licenciado e para a própria relação. Importa reconhecer, no entanto, que pode haver situações em que a possibilidade de exigência de *royalties* mínimas não seja, na prática, exercida, tendo nesse caso um efeito estimulante da confiança. Isto é, o licenciador, podendo exigir o pagamento de *royalties* mínimas, não o faz, demonstrando a sua confiança no licenciado e solicitando implicitamente um maior empenhamento por parte deste. Estamos perante uma situação em que a “tolerância” (Buckley e Casson, 1988) pode reforçar a confiança. No trabalho de campo, através das entrevistas directas às empresas, foi

possível identificar um caso destes. Contudo, a avaliar pelos resultados, terá sido mais a excepção que a regra.

Em síntese, a influência negativa das *royalties* mínimas sobre o sucesso é compatível com a literatura compulsada, tanto no plano teórico como no empírico (Lee, Lee e Bobe, 1993; Svensson, 1984). A preocupação do licenciador em retirar rendimentos rápidos de tecnologia, sem ter em conta os investimentos e as vicissitudes sofridas pelo licenciado para penetrar no mercado, pode, como refere Welch (1993), destruir um acordo.

Discutidos os resultados, é chegado o momento de proceder a uma síntese. O modelo contratual manifesta um bom ajustamento. Contudo, diversas variáveis— nomeadamente as relativas a condições contratuais— exibem sinais contrários aos esperados. Os resultados vêm, assim, pôr em causa as hipóteses das abordagens ancoradas na escola da dependência, assentes numa visão maniqueísta dos contratos de licença como jogos de soma nula, de onde importa eliminar, a todo o custo, as chamadas ‘cláusulas restritivas’. Os resultados obtidos sugerem que muitas vezes o potencial restritivo daquelas cláusulas não se materializa, pois elas podem constituir a contrapartida de vantagens para o licenciado, entre as quais avulta a exclusividade (Somaya, Kim e Vonortas, 2010; Aulakh, Jiang e Li, 2013). Em certos casos, de que o mais flagrante são as *royalties* mínimas, as obrigações assumidas pelo licenciado têm um efeito negativo sobre a possibilidade de este obter resultados satisfatórios. Mas em outros— como as restrições à exportação ou, mais claramente, a proibição de fabrico de produtos concorrentes— a sua influência sobre o resultado acaba por ser positiva. A articulação e o balanceamento entre os diferentes tipos de disposições parecem ser decisivos.

O recurso à teoria dos custos de transacção (Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001a; Aulakh, Cavusgil e Sarkar, 1998; Bessy e Brousseau, 1998; Chi, 1994; Williamson, 1975 e 1985; Somaya, Kim e Vonortas, 2010) permite explicar melhor os resultados obtidos. Williamson (1985) tem razão quando argumenta que o contrato deve ser visto em conjunto (“*in its entirety*”) e não numa lógica de fuga a cláusulas ‘más’. Os objectivos dos parceiros contam, condicionando o clausulado a estabelecer. Os equilíbrios entre cláusulas, criando incentivos a comportamentos não oportunistas, são fundamentais para reduzir os problemas de selecção adversa e especialmente de risco moral (Chi, 1994).

Sem embargo de fornecer uma contribuição positiva para interpretar os resultados, a teoria dos custos de transacção está longe de explicar tudo. Por um lado, se é importante criar condições que dissuadam o oportunismo, a relevância potencial deste não é a mesma em todos os casos: ela é condicionada nomeadamente pelo relacionamento entre os parceiros e pelas suas opções estratégicas. Neste quadro, o risco de oportunismo por parte do licenciador, algo que muitos autores na linha dos custos de transacção tendem a subvalorizar, será muitas vezes maior que o do licenciado. Por outro, a estratégia de ambos parceiros tem de ser contemplada. Não se considera que a prescrição de Williamson (1991a e 1996a) segundo a qual a melhor estratégia é economizar em custos de transacção seja válida no caso do licenciamento<sup>148</sup>.

## **25.4 MODELO DE DOMINANTE TECNOLÓGICA**

### **25.4.1 Resultados**

Foram construídas duas especificações do modelo de dominante tecnológica: uma versão completa, incluindo todas as oito variáveis, e uma reduzida, apenas com quatro (AMBTT\_PC, CICLO\_1B, OBJTT e PROLIC\_1). Os respectivos resultados são apresentados no Quadro 25.4.

Ambas as especificações conduzem a resultados aceitáveis, com níveis de significância do qui-quadrado inferiores a 1%: 0.0068 e 0.0022 para as especificações completa e reduzida do modelo, respectivamente. A inclusão das quatro variáveis adicionais (AMBTT\_AD, CARATT, ELETPAT e PROCTT\_SIN) na especificação completa não conduz a um aumento significativo de poder explicativo. Com efeito a diferença entre os qui-quadrados é de 2,336, valor que não é significativo para os quatro graus de liberdade a um nível de 5%, nem mesmo de 10%. A percentagem de observações correctas para qualquer dos modelos é sensivelmente superior à que resultaria do acaso (56,68%). O índice de especificidade é, em ambos os casos, substancialmente inferior ao de sensibilidade; é mesmo inferior a 50% para a especificação reduzida (48,48%). Mais relevante, no entanto, é o facto de nenhuma delas proporcionar um acréscimo significativo de poder explicativo face ao ‘núcleo comum’.

---

148 Recordem-se também as críticas formuladas por Ghoshal e Moran (1996) e por Moran e Ghoshal (1996).

Não considerando as variáveis de controlo, das quais apenas ELEMEC é significativa com sinal negativo a 10%, constata-se que das variáveis incluídas no ‘núcleo comum’ apenas uma (ELETMAR) não é estatisticamente significativa em nenhuma das especificações do modelo, embora tenha o sinal esperado. Todas as restantes são significativas em pelo menos uma das especificações. As que revelam maior poder explicativo são SELTEC, confirmando todos os resultados anteriores, e PREPRJ, que pela primeira vez passa a fasquia de 1%. O principal aspecto a ressaltar é, aliás, a consistência do comportamento inter-modelos das variáveis do ‘núcleo comum’.

	MODELO COMPLETO		MODELO REDUZIDO	
AMBTT_PC	+ .1209	(.0473)	- .0016	(.0000)
AMBTT_PD	+ .3320	(.1788)		
CARATT	- .3554	(1.4558)		
CICLO_1	+ .3708	(.4432)	+ .4107	(.6610)
ELETPAT	+ .3893	(.5212)		
OBJTT	+ 1.2914	(2.6106)	+ .9433	(1.6441)
PROCTT_SIN	- .0822	(.0822)		
PROLIC_1	+ 1.5184	(4.0562) **	+ 1.5340	(4.5492) **
ELETMAR	- .5628	(1.1196)	- .5480	(1.2113)
ESTLPM	+ .5458	(3.0669) *	+ .5792	(3.5887) *
PREPRJ	+ 1.0272	(7.1036) ***	+ 1.0087	(7.9424) ***
REMUNROY	+ 1.2668	(2.950) *	+ 1.0517	(2.4612)
SELTEC	+ .8543	(7.1443) ***	+ .7620	(6.9487) ***
ELEMEC	- 1.3947	(2.7971) *	- 1.4058	(2.9680) *
QUIM	- 1.9014	(4.8741) **	- 1.7327	(4.2672) **
TIPO_II	+ .0860	(.0074)	+ .2681	(.0773)
TIPO_III	+ .0082	(.0000)	- .0325	(.0009)
TIPO_IV	+ .4685	(.1824)	+ .0921	(.0082)
CONSTANTE	- 7.6629	(5.2859) **	- 7.0700	(5.2182) **
Nº OBSERVAÇÕES	104		104	
Nº VARIÁVEIS	18		14	
-2 LOG LIKELIHOOD	93.837		96.174	
$\chi^2$	36.126	***	33.790	***
SIGNIFICÂNCIA $\chi^2$	.0068		.0022	

NOTA: O primeiro número indicado corresponde ao coeficiente da variável.

O segundo, entre parenteses, corresponde à estatística de Wald.

\*\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 1%

\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 5%

\* Estatisticamente significativo ao nível de 10%

#### Quadro 25.4: Modelo Dominante Tecnológica - Estimções *Logit*

Observando as variáveis específicas do modelo de dominante tecnológica, tanto na versão completa como na reduzida, verifica-se que todas exibem os sinais esperados<sup>149</sup>, com exceção de PROCTT\_SIN e de AMBTT\_PC, neste caso apenas na versão reduzida<sup>150</sup>. Todavia, apenas PROLIC\_1 é estatisticamente significativo, a 5%. Isto significa que, das hipóteses formuladas acerca do modelo de dominante tecnológica, apenas a Hipótese T7 é confirmada empiricamente. Nenhuma das outras é validada, embora os sinais sejam genericamente os antecipados. No entanto, na versão completa, OBJTT esteve muito próxima do limiar dos 10%, o que validaria a Hipótese T5. Continuando não significativa, a comunicação de melhoramentos pelo licenciador (OBJTT) apresenta agora maior relevância que no modelo contratual.

Em síntese, os resultados obtidos indicam que a contribuição do modelo de dominância tecnológica para explicar o sucesso do licenciamento é muito limitada. Em termos globais, este modelo pouco acrescenta, como se referiu, ao ‘núcleo comum’. Além disso, apenas uma das sete hipóteses avançadas foi confirmada. Trata-se de resultados algo surpreendentes e que conduzem a questionar a visão tradicional das licenças como contratos de ‘transferência’ de tecnologia. Parece, de facto, que as variáveis de índole tecnológica— tecnologia de produto ou de processo (AMBTT\_PD, AMBTT\_PC), familiaridade tecnológica (CARATT), posição de tecnologia no ciclo de vida (CICLO\_IB), elementos tecnológicos (ELETPAT), objecto da licença (OBJTT) e tipo de apoio prestado pelo licenciador (PROCTT SIN) — têm uma influência muito diminuta no resultado do licenciamento. Apenas a competência tecnológica e produtiva do licenciador (PROLIC\_1) assume significância, a 5%.

Analisando conjuntamente as sete variáveis que atingem significância estatística em função de cinco grupos de determinantes do resultado explicitados no quadro de análise proposto no Capítulo 20, constata-se que duas delas— precisamente as que têm maior poder explicativo (SELTEC e PREPRJ)— respeitam ao licenciado, duas ao licenciador (PROLIC\_1 e ESTLPM), uma ao relacionamento (REMUNROY), duas à envolvente (QUIM e ELEMEC)— mas nenhuma à tecnologia. Justifica-se, pois, uma reflexão mais aprofundada sobre os resultados deste modelo.

---

149 Recorde-se, no entanto, que não havia sido formulada qualquer hipótese relativamente à influência da tecnologia de produto (AMBTT\_PD).

150 Note-se, porém, que os valores da estatística de Wald são, em ambos os casos, muito baixos.

#### 25.4.2 Discussão

Os resultados apresentados parecem validar a posição de Bidault e Fischer (1994: 382), de que “o parceiro conta mais que o bem transaccionado”. Pensamos, porém, que não será legítimo ir tão longe. Convirá não esquecer a importância das considerações de natureza tecnológica na selecção do licenciador (SELTEC) na explicação do resultado global: SELTEC exhibe o sinal positivo esperado e é significativa a menos de 1%. Ora, esta variável reflecte a importância atribuída às motivações tecnológicas na selecção do licenciador, designadamente a avaliação do licenciado quanto à qualidade da tecnologia em causa e ao dinamismo tecnológico do licenciador. Admite-se que SELTEC traduza alguma influência de factores *ex-post* (nomeadamente uma eventual lógica auto-justificativa e de valorização dos casos em que o processo de comunicação dos conhecimentos e o desempenho de tecnologia foram positivos). Todavia, esta variável indica, sem dúvida, que o factor tecnológico tem influência relevante no resultado.

Além disso, a validação da Hipótese T7 vem confirmar que a competência tecnológica e industrial do licenciador e a sua experiência de aplicação corrente da tecnologia (PROLIC\_1) são importantes para o sucesso do licenciamento. Tal resultado contraria as perspectivas dos custos de transacção e do posicionamento estratégico segundo as quais o facto de o licenciador aplicar correntemente a tecnologia tenderia a ter um efeito negativo, ao elevar os riscos de concorrência entre os parceiros, estimulando assim comportamentos oportunistas. Ele sugere que o potencial efeito positivo de facilidade de comunicação dos conhecimentos (Agrawal, 2006; Benett e Zhao, 2004) e de estímulo de aprendizagem, eventualmente recíproca, é mais forte que o potencial efeito negativo derivado da concorrência<sup>151</sup>. A constatação efectuada é complementar face às observações de Svensson (1984) no caso da Suécia. Mais relevante que a concorrência parece ser a possibilidade de inter-acção entre os parceiros no processo de comunicação de melhoramentos. O facto de o licenciador explorar os produtos licenciados, fabricando-os e comercializando-os, contribui para diminuir o risco do licenciado, no plano tecnológico e mesmo no comercial (especialmente num quadro de licença exclusiva), e tende provavelmente a gerar um ‘efeito de proximidade’. Este exprime-se numa maior capacidade dos quadros do licenciador para compreender os problemas eventualmente defrontados pelo licenciado e numa maior segurança para

---

151 Importa reconhecer, no entanto, que neste trabalho se adoptou o ponto de vista do licenciado. Vistos na óptica do licenciador, os resultados poderão ser diferentes.



os quadros do licenciado, que poderão dialogar mais facilmente com os seus homólogos e visitar as instalações do licenciador para ver *in loco* o processo produtivo.

É interessante notar que este resultado é compaginável com os obtidos para a variável SELTEC, anteriormente referida. Pode argumentar-se que a qualidade da tecnologia e competência do licenciador na sua aplicação surgem estreitamente articuladas, quase como duas faces da mesma moeda. Este raciocínio converge com as ideias de Leonard-Barton (1992), quando encara a fábrica “como um laboratório”, de Agrawal (2006) quanto ao sucesso das iniciativas empresariais de origem universitária, e de Ceccagnoli e Jiang (2013).

A Hipótese T1 propunha que as licenças de processo teriam um efeito positivo sobre o sucesso, avaliado na perspectiva do licenciado. As estimações *logit* efectuadas não validam a hipótese. Na versão reduzida, o sinal é mesmo negativo, ainda que com um coeficiente muitíssimo baixo. Estes resultados são algo surpreendentes, dada a força dos argumentos apresentados no Capítulo anterior em favor da hipótese formulada e às conclusões obtidas por Allen *et alii* (1990) no caso da Irlanda. Pode-se sugerir que existem de facto duas influências contraditórias. Por um lado, continua a admitir-se que a comunicação dos conhecimentos poderá ser mais fácil, sobretudo se os processos estiverem numa fase tardia do seu ciclo de vida (Arora, Fosfuri e Gambardella, 2000a; Utterback, 1994), e menor o risco de concorrência entre os parceiros, uma vez que frequentemente eles não serão concorrentes directos (Madeuf, 1981; Aulakh, Jiang e Li, 2013). Mas existe um efeito contrário, que pode ser associado a uma componente tácita mais forte, como referiram Kedia e Bhagat (1988), e ao facto de as licenças de processo serem em regra não exclusivas. Volta a colocar-se a questão da utilização dos contratos como instrumento de partilha ou mesmo de obtenção de monopólio no mercado doméstico. Admite-se que esse seja um factor relevante para explicar a infirmação da Hipótese T1.

Paralelamente, os contratos relativos a tecnologia de produto (AMBTT\_PD) não conduzem também a resultados significativos<sup>152</sup>. Embora esta última variável tenha um efeito positivo mais claro que a relativa à tecnologia de processo (AMBTT\_PC), a influência de qualquer delas é insignificante. Assim, o tipo de tecnologia parece ser irrelevante para o resultado do *licensing-in* pelas empresas portuguesas. Isso conduz a uma interpretação alternativa para os resultados obtidos. A irrelevância das variáveis

---

152 Recorde-se que não foi apresentada qualquer hipótese relativamente ao efeito da tecnologia de produto.

consideradas poderá ser fundamentalmente devida à limitada amplitude dos conhecimentos tecnológicos objecto dos contratos de licença. Nesta linha de raciocínio, Bell e Scott-Kemmis (1988), Kogut (1988) e Davies (1995) teriam razão quando sustentam que a satisfação e complexidade dos conhecimentos através do licenciamento são limitadas. Aliás, assentando os objectivos básicos do licenciado mais em considerações de natureza comercial ou de rendabilidade do que na aprendizagem tecnológica, não surpreende que a profundidade dos conhecimentos tecnológicos seja limitada, restringindo-se ao saber produzir, ao *know-how*. Neste quadro, a importância da distinção entre tecnologia de produto e de processo desvanece-se, não surpreendendo que a diferença entre os comportamentos das variáveis AMBTT\_PD e AMBTT\_PC não seja significativa.

Este raciocínio permite explicar também a não validação da Hipótese T2, relativa à familiaridade tecnológica (CARATT). Embora assumindo o sinal esperado, esta variável não atinge significância estatística. Trata-se de um resultado surpreendente, que contradiz algo sobre o qual há uma fortíssima convergência da literatura. Na verdade, na esteira da matriz de Roberts e Barry (1984) tem sido argumentado que a familiaridade tecnológica reduz o risco dos projectos. No mesmo sentido vai a literatura sobre capacidade de absorção (Cohen e Levinthal, 1990; Spithoven, Clarysse e Knockaert, 2010). Também os estudos empíricos sobre o resultado do licenciamento sublinham, como se referiu em capítulos anteriores, que a familiaridade tecnológica é um antecedente do sucesso (Allen *et alii*, 1990; Steenhuis e De Bruijn, 2002; Svensson, 1984). Será legítimo argumentar então que a influência da familiaridade tecnológica é limitada uma vez que, não sendo muito elevada a complexidade da tecnologia ou havendo prestações complementares (assistência técnica, formação de pessoal), se torna relativamente fácil a um recém-chegado assimilar os conhecimentos mínimos indispensáveis ao fabrico de produtos. Esta interpretação permite conciliar os nossos resultados com os do estudo de Svensson (1984) sobre o *licensing in* por PME suecas.

Além disso, o efeito reduzido da familiaridade tecnológica parece sugerir a possibilidade de estabelecer uma convergência entre as posições de Caves, Crookell e Killing (1983) e de Lowe e Taylor (1998), segundo as quais o licenciado tende a utilizar o contrato para aceder a elementos complementares da sua base de conhecimentos, e de Atuahene-Gima e Patterson (1993), que encaram o licenciamento como um investimento para reduzir os riscos de incursão em terrenos menos familiares para a

empresa. Aliás, em cerca de 9% dos casos estudados o licenciamento é quase simultâneo com o nascimento da própria empresa<sup>153</sup>.

Foi também inesperado constatar que a posição da tecnologia no ciclo de vida no plano internacional (CICLO\_1), embora exibindo o sinal esperado, não tem um papel significativo na explicação do resultado do licenciamento, não validando a Hipótese T3. Este resultado parece entrar em conflito com os obtidos por Svensson (1981 e 1984) que sublinhava especialmente o efeito negativo das situações de licenciamento relativas a tecnologias ainda numa fase embrionária. Todavia, olhando para a distribuição de CICLO\_1 na amostra estudada, praticamente não existem casos de *licensing in* de tecnologias ainda em fases muito iniciais: na quase totalidade dos casos os contratos iniciam sobre produtos já testados comercialmente no estrangeiro. Acresce que as situações de tecnologias em fim de ciclo de vida, que são muito pouco numerosas, correspondem quase todas a casos de renovação de contratos, em que há um conhecimento empírico anterior sobre o comportamento do mercado. Consequentemente, mais do que contradizer a literatura existente, os resultados obtidos são fortemente condicionados pelo padrão dominante de licenciamento, concentrado em fases intermédias do ciclo de vida (crescimento e maturidade). Confirmam também, indirectamente, a relevância das considerações de natureza comercial na decisão de estabelecer e de renovar relações contratuais.

Tal como previsto, a importância relativa das patentes (ELETPAT) tem um sinal positivo. Está, todavia, longe de atingir significância estatística, pelo que a Hipótese T4 não é confirmada. O resultado obtido põe em causa os argumentos de autores da escola da dependência— como Stewart (1979), UNCTAD (1975) e Vaitos (1974a, 1976)—, segundo os quais as patentes constituíram um meio de o licenciador reforçar o seu poder e condicionar mais fortemente o comportamento do licenciado. Mas não existe também apoio suficiente para as implicações positivas antecipadas pelas teorias da internalização e dos custos de transacção (Buckley e Casson, 1976; Davies, 1993; Teece, 1981a) ou para as vantagens da ‘descolagem’ entre conhecimento e direito (Simões, 2002a; Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001a)<sup>154</sup>. A explicação dos resultados observados residirá provavelmente em dois aspectos. Primeiro, as patentes, mesmo quando consideradas

---

153 Importa não esquecer, porém, que em vários casos os sócios (ou alguns deles) tinham já experiência anterior e alguma familiaridade com as tecnologias licenciadas.

154 Importa reconhecer que o argumento da ‘descolagem’ se aplica mais à criação de condições para o estabelecimento do acordo que à qualidade do relacionamento posterior.

como o elemento tecnológico mais relevante, carecem de ser complementadas com outros apoios, designadamente o fornecimento de *know-how* e de assistência técnica (Contractor, 1981; Arora, 1996). Segundo, a protecção que conferem— e que, segundo os adeptos da teoria dos custos de transacção, permitiria ultrapassar os problemas decorrentes do oportunismo e designadamente a selecção adversa e o risco moral— está longe de ser completa, especialmente quando nos afastamos da área químico-farmacêutica (Bessy e Brousseau, 1998; Fosfuri, 2004; Lichtenthaler, 2007; Winter, 1987). Em suma, como implicitamente admite Shi (1995), parece que a licença de patentes— quando não se trata de uma ‘licença pura’<sup>155</sup>— não suscita problemas substancialmente diferentes dos observados no licenciamento em geral. Uma conclusão mais sólida exige, todavia, análises baseadas em amostras mais amplas que a utilizada no presente trabalho.

Embora a Hipótese T5 não tenha sido validada, importa reconhecer que a variável OBJTT, relativa à comunicação de melhoramentos pelo licenciador, esteve, no modelo completo, muito próximo de atingir o nível de significância de 10%. Tendo presente a escassa relevância dos objectivos de aprendizagem tecnológica por parte dos licenciados, não se confirma a perspectiva de Killing (1975) quanto ao eventual interesse, para a liberdade do licenciado, do não acesso a melhoramentos. Também os argumentos relativos às vantagens da actualização contínua da tecnologia (Simões, 1989; Jiang, Aulakh e Pan, 2010) e do reforço da confiança entre os parceiros (Thumman, 1988), indicados como decorrentes das cláusulas de acesso a melhoramentos, não são plenamente validadas.

O trabalho de campo efectuado, conjugado com a experiência prática nesta matéria, sugere duas pistas para explicar o insuficiente nível de significância de OBJTT. Em primeiro lugar, vários dos contratos considerados respeitam a produtos de moda, com ciclos de vida muito curtos, para os quais o acesso a melhoramentos teria pouco interesse. Em segundo, a circunstância de o contrato prever a comunicação de melhoramentos não implica necessariamente que esta ocorra de facto. Na verdade, a análise das respostas ao inquérito permite constatar que em vários contratos prevendo o acesso a melhoramentos, este não se veio a concretizar. Como referiu um licenciador no decorrer de uma entrevista: “*nós não comunicamos sistematicamente aos nossos licenciados as melhorias introduzidas; só o fazemos em resposta a pedidos.*”

---

155 Isto é de uma licença envolvendo apenas a autorização da exploração de patentes, sem quaisquer prestações complementares.

A Hipótese T6 propunha que a inclusão de acções de assistência técnica e de formação de pessoal no processo de comunicação dos conhecimentos exerceria uma influência positiva sobre o resultado do licenciamento. No entanto, o indicador do tipo de apoio prestado (PROCTT\_SIN) exhibe um sinal negativo, embora muito longe do nível mínimo de significância considerada. A não validação da hipótese é intrigante. Por um lado, ela parece contradizer a interpretação efectuada relativamente à Hipótese T7, onde se sublinhou a importância do ‘efeito de proximidade’ entre os quadros das empresas envolvidas no contrato. Por outro, vai contra a literatura teórica e empírica relativa à importância do relacionamento pessoal para a comunicação de conhecimentos tácitos e para a eventual criação de espaços de partilha (Nonaka, Toyama e Konno, 2000; Nonaka e Toyama, 2002). O resultado, conquanto pouco robusto, sugere duas observações inter-ligadas. A primeira é que a amplitude do apoio desejável a prestar pelo licenciador poderá ser contingente em função das características dos contratos, dos objectivos do licenciado, da sua familiaridade com a tecnologia e da complexidade desta. Em muitos contratos de TIPO\_I e de TIPO\_II, a assistência técnica poderá mesmo ser dispensada. Os resultados poderiam, assim, ser compaginados com as perspectivas avançadas por Arora (1996), Caves, Crookell e Killing (1983) e Macho-Stadler, Martinez-Geralt e Pérez-Castilho (1996). A segunda respeita ao recurso a um indicador compósito. Ao combinar contribuições diversas, esta opção pode gerar fenómenos de inter-anulamento, obscurecendo as influências dos aspectos parcelares.

No sentido de responder a esta interrogação procedeu-se a uma nova especificação do modelo completo, substituindo PROCTT\_SIN por PROCTT\_AP e PROCTT\_FOR. Os resultados observados são curiosos. O ajustamento genérico é melhor que o do modelo completo: o nível de significância do qui-quadrado é de 0.33% e a percentagem de observações correctas ascende a quase 82%. O sinal da assistência técnica (PROCTT\_AP) é positivo, em conformidade com as expectativas, mas está longe de ser significativo. Ao invés, PROCTT\_FOR (formação de pessoal) exhibe sinal negativo e é significativo 10%. Parece que a formação de pessoal teria um efeito negativo sobre o sucesso do licenciamento, conclusão que se opõe a toda a reflexão teórica sobre a matéria. Com efeito, na lógica do desequilíbrio do poder negocial entre os parceiros, a formação de pessoal surge como factor indispensável para contrabalançar esse desequilíbrio. Também no âmbito das teorias dos custos de transacção e da aprendizagem, as acções de formação, permitindo o contacto e a interacção humana, teriam um papel decisivo na transferência de conhecimentos tácitos (Arora, 1996). O

resultado de PROCTT\_FOR é, assim, difícil de explicar. Uma possibilidade seria admitir que em muitos contratos a complexidade de tecnologia fosse reduzida, sendo a sua aplicação possível apenas com base na comunicação de conhecimentos explícitos, formalizados. Não se considera que tal possibilidade seja plausível. Muito provavelmente a explicação estará na construção do indicador, o qual, sendo definido em termos binários, não capta adequadamente a especificidade do fenómeno que se pretende analisar. Esta questão será retomada mais adiante, em particular na abordagem qualitativa.

Em conclusão, o modelo tecnológico não conduz, como vimos, a resultados plenamente satisfatórios. O seu poder explicativo é limitado e a grande maioria das hipóteses apresentadas não obteve validação empírica. Não parece correcto, porém, argumentar que as características da tecnologia contratual são irrelevantes para o sucesso do licenciamento. A qualidade da tecnologia e a competência tecnológica do licenciador, expessas pelas variáveis SELTEC e PROLIC\_1, exercem um efeito significativo sobre o resultado, o mesmo sucedendo com o tipo de indústria. Além disso, a comunicação de melhoramentos pelo licenciador ao longo do prazo do contrato está próximo de atingir o limiar de significância de 10%. O exercício efectuado sugere também que os indicadores utilizados para captar a influência exercida pela prestação de assistência técnica e de formação de pessoal não são os mais adequados. Em termos globais, o efeito dos factores tecnológicos é moderado, o que pode estar associado aos objectivos limitados dos licenciados em matéria de aprendizagem tecnológica e a uma certa ‘superficialidade’ dos conhecimentos tecnológicos partilhados em muitos contratos de licença.

Embora os resultados globais do modelo de dominante tecnológica não tenham sido satisfatórios, a interpretação do efeito positivo e significativo da variável exploração da tecnologia pelo licenciador (PROLIC\_1) sugere que a convergência de interesses entre os parceiros, especialmente nos casos de licenças exclusivas, pode ser mais relevante que o potencial de conflito inerente à percepção de concorrência entre eles. Será interessante verificar como isso se compatibiliza com a dimensão estratégica do licenciamento. Tal dimensão é abordada nas duas secções seguintes, começando pelo posicionamento estratégico e passando depois às competências do licenciado.

## 25.5 MODELO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

### 25.5.1 Introdução: Definição das Especificações

O modelo de posicionamento estratégico comporta, como se viu no capítulo anterior, onze variáveis, tendo sido formuladas hipóteses relativamente a nove. A análise da matriz de correlações mostra que existem situações de correlações elevadas, para as quais o coeficiente de correlação de Pearson atinge, no mínimo 60%<sup>156</sup>. É o caso das relações entre COMPEST e ESTRLD e entre ESTLSS ou ESTRAP, por um lado, e ESTRAC, por outro. Este facto exigiu uma atenção especial na definição das especificações *logit*, para evitar a ocorrência de problemas de multicolinearidade. Consequentemente, não foram consideradas especificações que incluíssem simultaneamente COMPEST e ESTLRD ou ESTLSS. Além disso, decidiu-se fazer uma opção entre duas variáveis de estratégia do licenciado: ESTRAP e ESTRAC. Foi escolhida ESTRAP, por duas razões. A primeira decorre do facto de as estratégias comerciais (ESTRAC) serem mais comuns, pelo que se admitiu que ESTRAP poderia ter maior poder discriminante entre sucesso e insucesso. A segunda, e decisiva, é que a literatura disponível sugere de uma forma muito clara um sinal esperado para ESTRAP (Hipótese PE3), o que não acontece em relação a ESTRAC. Assim, a variável ESTRAC não é incluída nas especificações adiante apresentadas<sup>157</sup>.

Tendo em conta as considerações referidas acima foram definidas três especificações do modelo de posicionamento estratégico. A primeira (especificação A) comporta 19 variáveis<sup>158</sup>, não incluindo ESTRAC nem COMPEST. A lógica subjacente foi a de que seria conveniente analisar os comportamentos das diferentes variáveis caracterizadoras da estratégia dos parceiros, não introduzindo ‘ruído’ com a inclusão da variável composta COMPEST, tanto mais que esta tem níveis elevados de correlação com algumas variáveis parciais de estratégia. A segunda (especificação B) inclui 17 variáveis: introduziu-se COMPEST, excluindo em contrapartida variáveis caracterizadoras da estratégia do licenciador (ESTLAM, ESTLRD e ESTLSS). Assim,

---

156 Recorde-se que a matriz de correlações é apresentada no Anexo III.

157 Caberá referir, a propósito, que se procedeu também ao teste de especificações incluindo ESTRAC em vez de ESTRAP. Os testes confirmaram os nossos argumentos, tendo as estimações *logit* com ESTRAC níveis de verosimilhança, medidos pelo qui-quadrado, inferiores aos registados nas estimações com ESTRAP.

158 Compreendendo, evidentemente, as dez variáveis constantes do ‘núcleo comum’.

COMPEST é acolitada por uma única variável relativa ao licenciador (ESTPLAM que, aliás, faz parte do ‘núcleo comum’) e por três associadas ao licenciado (ESTRAP, ESTRAD e ESTRAT). Esta opção pode ser interpretada como eclética, permitindo a coexistência entre a variável compósita COMPEST e as variáveis parciais caracterizadoras da estratégia do licenciado. Pode igualmente ser considerada como uma perspectiva intermédia, entre os extremos representados pelas especificações A (só variáveis parciais de estratégia) e C (limitada quase exclusivamente a COMPEST). Esta última é a mais reduzida, com 14 variáveis. Assenta no indicador compósito de compatibilidade estratégica (COMPEST), não incluindo qualquer variável parcial de estratégia, exceptuando ESTLPM, que faz parte do ‘núcleo comum’. A sua definição foi norteada por dois princípios: parcimónia, de modo a reduzir o número de variáveis utilizadas; e a afirmação de COMPEST como variável capaz de exprimir adequadamente o grau de compatibilidade estratégica entre os parceiros, dispensando o recurso a indicadores parciais.

Os resultados obtidos nas três especificações são expostos no Quadro 25.5, abaixo apresentado.

### **25.5.2 Resultados**

Como se verifica no Quadro, a qualidade genérica do ajustamento das especificações testadas, medida pela estatística do qui-quadrado, pode ser considerada boa, especialmente no que respeita às especificações B e C, cujos níveis de significância estão abaixo de 0,1%. A especificação A, embora exibindo a percentagem mais elevada de casos correctamente classificados, é nitidamente a mais modesta em termos do indicador de verosimilhança do qui-quadrado. Em todas as especificações a fracção de casos correctamente classificados (81.7%, 80.7% e 78.9% para as especificações A, B, e C, respectivamente) é claramente superior à correspondente ao acaso (56.68%).

Comparando a qualidade do ajustamento das especificações em apreço com a do ‘núcleo comum’, constata-se uma melhoria significativa, a 5%, em resultado da incorporação das variáveis das especificações B e C. O mesmo não ocorre, porém, no caso de A. Aquelas especificações são também mais parcimoniosas e apresentam uma maior número de variáveis estatisticamente significativas. Assim, o recurso à variável COMPEST parece ser preferível à utilização de toda a panóplia de variáveis parciais tradutoras da estratégia dos parceiros. COMPEST melhora sensivelmente a capacidade



explicativa do resultado do licenciamento numa óptica de posicionamento estratégico. Não se pode argumentar, porém, que ela capte plenamente todas as *nuances* da estratégia dos parceiros, e designadamente do licenciado. Na verdade, a conjugação de COMPEST com as variáveis parciais caracterizadoras da estratégia do licenciado (especificação B) conduz a resultados ligeiramente superiores aos obtidos na hipótese, mais parcimoniosa, de considerar apenas COMPEST (especificação C).

	ESPECIFICAÇÃO A			ESPECIFICAÇÃO B			ESPECIFICAÇÃO C		
ACREVN	+ .5344	(5.5695)	**	+ .5233	(5.2333)	**	+ .5088	(5.5306)	**
COMPEST				+ .8395	(4.5449)	**	+ .7658	(4.0769)	**
ESTLAM	+ .8517	(0.2856)							
ESTLRD	+ 1.0780	(0.4406)							
ESTLSS	+ .3934	(0.0553)							
ESTRAD	+ .1338	(0.2021)		+ .1395	(0.2154)				
ESTRAP	- .84836	(2.8667)	*	- 1.0712	(3.9347)	**			
ESTRAT	- .8139	(1.5883)		- .8190	(1.6067)				
PODNEG	+ .1497	(0.0759)		+ .3153	(0.3397)		+ .3318	(0.4595)	
SELEST	+ .1423	(0.0402)		- .0337	(0.0023)		- .1072	(0.0277)	
ELETMAR	- .6592	(1.3959)		- .7230	(1.6292)		- .6615	(1.5561)	
ESTLPM	+ 1.4828	(0.8026)		+ .6433	(3.5705)	*	+ .5979	(3.7682)	*
PREPRJ	+ .8927	(5.4678)	**	+ .8484	(5.0106)	**	+ .7492	(4.6010)	**
REMUNROY	+ 1.3693	(3.3713)	*	+ 1.3617	(3.4729)	*	+ 1.2560	(3.3056)	*
SELTEC	+ .9840	(8.3188)	***	+ 1.0180	(8.5099)	***	+ .7910	(6.5711)	**
ELEMEC	- 1.0207	(1.4841)		- .9563	(1.2558)		- .4978	(0.4516)	
QUIM	- 1.0897	(1.5228)		- 1.0470	(1.4833)		- .4989	(0.4277)	
TIPO_II	+ .1336	(0.0140)		- .1271	(0.0127)		- .4030	(0.1465)	
TIPO_III	+ 1.9053	(1.5493)		+ 1.2737	(0.6105)		- 1.0134	(0.6358)	
TIPO_IV	+ .3176	(0.0790)		- .1091	(0.0087)		- .2935	(0.0737)	
CONSTANTE	- 9.3929	(0.6537)		- 5.8144	(4.3038)	**	- 7.0004	(7.2346)	***
Nº OBSERVAÇÕES	104			104			104		
Nº VARIÁVEIS	19			17			14		
-2 LOG. LIKELIHOOD	88.380			86.096			91.895		
$\chi^2$	41.583			43.867			38.069		
SIGNIFICÂNCIA $\chi^2$	0.0020			0.0004			0.0005		

NOTA: O primeiro número indicado corresponde ao coeficiente da variável.

O segundo, entre parenteses, corresponde à estatística de Wald.

\*\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 1%

\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 5%

\* Estatisticamente significativo ao nível de 10%

Quadro 25.5: Modelo de Posicionamento Estratégico - Estimções *Logit*

Em síntese, as especificações do modelo de posicionamento estratégico, particularmente as que incluem o indicador composto de compatibilidade estratégica, permitem obter uma qualidade do ajustamento muito satisfatória, com níveis de significância inferiores a 0,1%. A análise incidirá sobretudo nas especificações B e C, pois apresentam melhores níveis de ajustamento.

Observando o comportamento das variáveis do ‘núcleo comum’, constata-se uma notável constância de resultados face à especificação básica apresentada no Quadro 25.1. De facto, SELTEC, PREPRJ, REMUNROY e ESTLPM apresentam exactamente os mesmos níveis de significância (1 e 5% para as duas primeiras e 10% para as duas últimas). Os resultados são idênticos nas várias especificações, detectando-se apenas duas excepções: SELTEC apenas é significativa a 5% na especificação C; e ESTLPM não atinge o limiar de significância na especificação A, devido ao ‘ruído’ introduzido pela consideração conjunta de múltiplos indicadores de comportamento estratégico. Analogamente, ELETMAR, QUIM e ELEMEC não são significativas, tal como acontecia no ‘modelo comum’.

Passando especificamente ao modelo de posicionamento estratégico, importa salientar, numa perspectiva genérica, que os resultados validam apenas duas das oito hipóteses formuladas (Hipóteses PE1 e PE7). Com efeito, a variável ACREVN exhibe uma consistência notável inter-especificações, sendo significativa a 5% em todas elas, confirmando a Hipótese PE1. Também o indicador composto de compatibilidade estratégica (COMPEST) é positivo e significativo a 5% na especificação C, em consonância com a Hipótese PE7.

Nenhuma das hipóteses parcelares relativas à estratégia do licenciado ou do licenciador (isto é, sem considerar COMPEST) é validada. A divergência é particularmente acentuada no caso do licenciado. Tanto ESTRAD (estratégia de diversificação) como ESTRAP<sup>159</sup> (estratégia produtiva) apresentam sinais opostos aos antecipados nas Hipóteses PE2 e PE3, respectivamente. Neste último caso, surpreendentemente, ESTRAP tem um sinal negativo, sendo significativa a 5% na especificação B (e 10% na A).

Isto é, ao contrário do esperado, a estratégia produtiva do licenciado exerce um efeito negativo sobre o resultado do licenciamento. Na Hipótese PE6 antecipava-se, em

---

159 Recorde-se que não foram apresentadas hipóteses relativamente a ESTRAT e ESTRAC. Como se observa no Quadro 25.5, ESTRAT tem sinal negativo, mas não é significativa. Os testes relativos a ESTRAC, não incluída nas especificações apresentadas, não indicam também uma influência significativa.

conformidade com Svensson (1984), que a estratégia de teste do parceiro e do mercado influenciaria negativamente o resultado; inesperadamente, todavia, ESTLSS apresenta um sinal positivo, embora muito longe do limiar de significância. Já os sinais positivos exibidos pelas variáveis correspondentes às estratégias de abertura de mercado (ESTLAM) e de obtenção de rendimento (ESTLRD) são convergentes com as Hipóteses PE4 e PE5. Por seu turno, a variável relativa à selecção do licenciador com base na compatibilidade estratégica (SELEST), para a qual não foi formulada qualquer hipótese, não tem um sinal estável, sendo positivo na especificação A e negativo nas outras duas.

Este panorama pouco animador altera-se, porém, quando se concentra a análise na especificação C. Aí não se regista nenhuma situação de desfasamento entre resultados e prognósticos, com excepção de SELEST (selecção do licenciador com base na compatibilidade estratégica). A eliminação do ‘ruído’ decorrente da consideração simultânea de uma panóplia de variáveis relativas à estratégia dos parceiros, substituindo-as por um indicador compósito, torna os resultados mais claros e compagináveis com as hipóteses relevantes. Embora a Hipótese PE8 continue a não ser validada, pois PODNEG não é significativo, as hipóteses PE1 e PE7 são confirmadas, indicando o efeito positivo exercido pela relevância do negócio de licença e pela compatibilidade estratégica.

Em que grupos de determinantes do resultado (licenciador, licenciado, objecto do contrato, relacionamento e envolvente) se integram as sete variáveis que, neste modelo, atingem significância estatística? Verifica-se que elas se repartem por apenas três grupos, não havendo nenhuma relativa ao objecto do contrato ou à envolvente. Assim, quatro (ACREVN, ESTRAP, SELTEC e PREPRJ) respeitam ao licenciado, todas com níveis de significância inferiores a 5% (excepto ESTRAP); uma ao licenciador (ESTLPM); e duas ao relacionamento (COMPEST e REMUNROY), destacando-se a compatibilidade estratégica (COMPEST), significativa a 5%.

Os resultados obtidos não validam a maioria das hipóteses apresentadas. No entanto, tendo em conta os resultados da especificação C, será legítimo concluir que o modelo do posicionamento estratégico é parcialmente apoiado pela evidência empírica recolhida. Por um lado, existem factores prognosticados como relevantes (caso de PODNEG) cujo peso efectivo parece limitado. Mas, por outro, torna-se clara a necessidade de uma elevada compatibilidade estratégica entre os parceiros para o processo de licenciamento conduzir a resultados positivos para a empresa receptora. A

conciliação dos interesses estratégicos dos parceiros e a relevância para a empresa portuguesa do projecto subjacente ao licenciamento configuram-se como determinantes do sucesso. Em todo o caso, tais resultados carecem de uma análise mais aprofundada, interpretando-os face à literatura existente.

### ***25.5.3 Discussão***

Uma perspectiva genérica dos resultados numa óptica de posicionamento estratégico sugere que considerações deste tipo são relevantes para explicar o sucesso dos contratos de licença. Curiosamente, os resultados obtidos são muito melhores e mais claros na especificação mais parcimoniosa. Isso indica que, mais do que olhar especificamente para cada uma das variáveis relativas a vertentes parcelares da estratégia de cada um dos parceiros, importa considerar a sua integração, através de um indicador conjunto. Como se referiu, as inter-acções entre as variáveis parcelares da estratégia introduzem um forte ‘ruído’ que prejudica a análise. Assim, a constatação mais importante não é a infirmação das Hipóteses PE2 a PE6, mas sim a corroboração de PE7. Na verdade, a construção de PE7 foi efectuada a partir dos pressupostos subjacentes à formulação das hipóteses acima mencionadas – e confirmou o potencial explicativo antecipado. Parece ser legítimo sustentar que a não validação daquelas hipóteses decorre, pelo menos em parte, de um artefacto estatístico resultante da interacção entre variáveis com coeficientes de correlação relativamente elevados, não obstante a satisfação dos requisitos relativos à multicolinearidade (Neter, Wasserman e Kutner, 1985).

Existem, não obstante, três resultados, correspondentes a situações de sinal oposto ao esperado, que merecem um comentário. O primeiro respeita à influência da estratégia ‘passo-a-passo’ por parte do licenciador (ESTLSS), inerente à Hipótese PE6. Para avaliar a eventualidade de o inesperado sinal positivo de ESTLSS ser devido à interacção com as outras variáveis caracterizadoras da estratégia do licenciador, procedeu-se ao teste de ESTLSS integrado numa variante de especificação A, de onde foram retiradas as restantes variáveis da estratégia do licenciador incluídas no modelo de posicionamento estratégico (ESTLRD e ESTLAM)<sup>160</sup>. Neste caso ESTLSS exibiu já o sinal negativo esperado, embora sem atingir significância estatística. Pode afirmar-se

---

<sup>160</sup> Recorde-se que a variável relativa à estratégia de protecção do mercado (ESTLPM) faz parte do ‘núcleo comum’, pelo que não foi retirada.

então que o sinal positivo de ESTLSS na especificação A resulta da inter-acção entre variáveis. Eliminando tal inter-acção, constata-se que ESTLSS tem o sinal antecipado na Hipótese PE6. Embora não validando plenamente as observações de Svensson (1984) relativas ao fortíssimo efeito negativo desta variável sobre o sucesso, na perspectiva do licenciado, os resultados obtidos na especificação revista indicam que quando o licenciado tem a percepção de que o licenciador estabelece o contrato numa lógica de teste do parceiro e do mercado a probabilidade de insucesso aumenta. Este resultado, ainda que não estatisticamente significativo, pode ser interpretado como sugerindo que o sucesso do licenciamento exige uma base mínima de confiança entre os dois parceiros, a qual não é satisfeita no caso das estratégias ‘passo-a-passo’. Note-se que esta observação não contradiz necessariamente as observações de Welch (1985), Welch, Benito e Petersen (2007) e Benito, Petersen e Welch (2009) acerca do *mode switching*, por duas razões. A primeira respeita à perspectiva adoptada: o nosso trabalho adopta a óptica do licenciado, enquanto os acima referidos se colocam na dos modos de operação em mercados externos, isto é, do licenciador. A segunda tem a ver com o facto de o *mode switching* não envolver necessariamente uma estratégia ‘passo-a-passo’ deliberada: a mudança de modo de operação pode resultar do próprio sucesso do negócio e envolver, ao menos numa primeira fase, o próprio licenciado (Benito, Petersen e Welch, 2007).

O segundo comentário incide sobre o comportamento da variável relativa à estratégia produtiva do licenciado (ESTRAP) que é significativa mas apresenta sinal negativo, ao contrário do proposto na Hipótese PE3. A explicação deste desvio radica provavelmente em três factores. O primeiro respeita ao facto de a hipótese formulada, na esteira de Svensson (1984), ter sido enviesada pela comparação entre estratégias comerciais e produtivas, por um lado, e pelo enfoque colocado na disponibilidade de capacidade de produção e de experiência industrial (Kumar, 1995; Lee, Lee e Bobe, 1993), por outro. Na verdade, os aspectos acima referidos não constituem elementos caracterizadores de ESTRAP; esta variável traduz antes o predomínio de motivações de indole produtiva (melhoria da produtividade, redução dos custos de produção, melhoria da qualidade dos produtos ou aumento do nível de integração produtiva da empresa). O segundo relaciona-se com a circunstância de estratégias produtivas poderem gerar mais fricções entre os parceiros quanto à aplicação de tecnologia. O terceiro, porventura o mais relevante, decorre de frequentemente as estratégias de produção não terem

suficientemente em conta os aspectos comerciais, conduzindo assim mais facilmente ao falhanço dos produtos licenciados no mercado. Consequentemente, sendo lícito admitir que as estratégias produtivas terão maior probabilidade de assegurar a base mínima de sucesso que é o sucesso técnico, os resultados parecem sugerir que, conferindo em princípio menor atenção à vertente comercial, possam conduzir mais facilmente a insucessos comerciais.

O comportamento da variável relativa à estratégia de diversificação (ESTRAD) está na origem do terceiro comentário. Ao invés do que antecipava a Hipótese PE2, ESTRAD exhibe sinal positivo. Este contradiz tanto a literatura sobre posicionamento estratégico (Harrigan, 1986; Porter, 1985) como a relativa ao licenciamento, nomeadamente Allen *et alii* (1990) e Svensson (1984). O resultado obtido está, porém, longe de ser robusto e de atingir significância estatística. Também se fez sentir aqui a influência de inter-relações entre variáveis, ainda que de uma forma menos acentuada que no caso de ESTLSS. Uma vez que o resultado referido encerra de certo modo um desafio à lógica do posicionamento estratégico, justifica-se uma reflexão adicional sobre a variável em causa. Observando atentamente os objectivos dos licenciados e as características da tecnologia objecto do contrato será legítimo argumentar que o licenciamento constitui, de facto, uma via interessante de acesso a tecnologias e a conhecimentos de mercado não muito sofisticados. Não sendo, em regra, elevadas as exigências tecnológicas e havendo à partida um conhecimento genérico do mercado nacional, o contrato de licença permite reduzir sensivelmente o risco de entrada em novos negócios, designadamente quando envolve a prestação continuada de apoio tecnológico e comercial. Esta perspectiva do licenciamento como suporte de movimentos de diversificação relacionada é compaginável com as propostas de Killing (1980) e com a investigação empírica de Atuahene-Gima e Patterson (1993).

A observação dos resultados globais, integrando as especificações B e C do modelo de posicionamento estratégico com o ‘núcleo comum’, permite algumas observações interessantes. Os elementos decisivos para o resultado parecem ser, além da percepção da qualidade da tecnologia detida pelo licenciador (SELTEC), o empenhamento estratégico do licenciado no negócio da licença e a compatibilidade estratégica entre os parceiros. O empenhamento estratégico do licenciado é traduzido por dois factores: a importância relativa do negócio de licença no contexto da actividade da empresa (ACREVN); e a preparação e análise do projecto subjacente ao contrato de

licença (PREPRJ). Recorde-se que ACREVN e PREPRJ são ambos significativos a 5% para todas as especificações do modelo. Embora não se possa falar propriamente de uma ‘intenção estratégica’— já que o “*strategic intent*” de Hamel e Prahalad (1989) envolve um objectivo muito forte de domínio da tecnologia contratual e de ultrapassagem do parceiro—, não há dúvida de que a aposta da empresa licenciada no projecto, efectuando investimentos específicos *ex-ante*, contribui para elevar a probabilidade de sucesso. Assim, na esteira de Ghemawat (1991), para quem o empenhamento é a base da estratégia, o investimento na preparação do projecto (PREPRJ) aliado à expectativa de benefícios dele resultante (ACREVN) constituem vectores conducentes ao sucesso da estratégia do licenciado. Neste sentido, a perspectiva de Dinger, Schurr e Oh (1987) do empenhamento como a realização de sacrifícios a curto prazo para obter rendimento a longo prazo é confirmada. Também o argumento de Robinson (1991), segundo o qual o empenhamento numa operação de ‘transferência’ de tecnologia é função dos “benefícios esperados”, tendo um maior empenhamento reflexos positivos no processo de ‘transferência’, recebe confirmação empírica.

A compatibilidade entre os parceiros constitui o outro factor relevante no plano estratégico. Como se referiu, mais do que os contornos da estratégia de cada um dos parceiros, o que conta é o grau de adequação dos seus interesses e posicionamentos estratégicos. Embora algumas das variáveis parciais de caracterização estratégica assumam significância estatística (ESTRAP e ESTLPM), a variável composta COMPEST, tradutora da conjugação ou oposição das orientações estratégicas dos parceiros, é a mais relevante. Não se trata tanto de identificar estratégias ‘boas’ ou ‘más’ por si mesmas, mas antes de observar, em termos contingenciais, a harmonização de interesses, objectivos e rotas de acção entre parceiros. Neste sentido, a separação de papéis entre licenciado e licenciador referida por Aulakh, Kotabe e Sahay (1997), Hennart e Zeng (2002) e Welch e Carstairs (1983) pode ser fonte de compatibilidade estratégica e, conseqüentemente, favorável ao êxito do licenciamento. O resultado obtido para COMPEST vem, por seu turno, ao encontro das conclusões de muitos estudos sobre cooperação de base tecnológica, alianças estratégicas e *joint ventures* (entre outros, Boateng e Glaister, 2002; Dodgson, 1991 e 1992; Farr e Fischer, 1992; Gugler, 1992; Hitt *et alii*, 2000; Kanter, 1994; Lorange e Roos, 1987a e 1987b; Luo e Park, 2004) bem como de contratos de licença (Evans, 1993; Lasserre, 1981a; Lee, Lee e Bobe, 1993; Wiedersheim-Paul, 1982; Aulakh, Jiang e Li, 2013).

Não deixa de surpreender, no entanto, que um dos aspectos mais frequentemente associados à corrente do posicionamento estratégico— o poder de negociação (PODNEG)— tenha ficado muito longe de assumir significância estatística. Este facto testemunha as limitações de uma visão estrita de posicionamento estratégico *à la* Porter, na explicação do resultado do licenciamento. Ela vem, por outro lado, confirmar a constatação de Atuahene-Gima (1993a). Além disso, importa recordar os problemas da observação unilateral, apenas pelo licenciado, do poder de negociação relativo. A análise integrada de COMPEST e de PODNEG legitima duas observações. A primeira é a de que os aspectos longitudinais parecem preponderar sobre os pontuais. De facto, COMPEST, embora sofrendo forte influência das motivações subjacentes à celebração do contrato, tem um carácter longitudinal, reflectindo uma compatibilidade não num momento, mas durante o período do contrato. PODNEG, por seu turno, reflecte o poder de negociação relativo na fase ‘negocial’. Esta constatação parece corroborar a perspectiva preconizada por Hamel (1991) segundo a qual o que conta no resultado de uma aliança não é tanto a posição relativa de parceiros à partida, no momento da celebração do acordo, mas a capacidade de ir conquistando gradualmente maior poder negocial, designadamente através da aprendizagem. Todavia, Hamel enfatiza excessivamente uma visão conflitual. Isso conduz à segunda observação. O maior poder explicativo de COMPEST face a PODNEG parece sugerir também que a lógica do antagonismo de interesses, subjacente à definição de PODNEG, é limitada. Importará avaliar não só os aspectos conflituais mas também os cooperativos, o que reclama a consideração de COMPEST. Daqui decorre que a análise do posicionamento estratégico não deverá ser efectuada numa óptica estritamente competitiva, como Porter (1980, 1985), Porter e Fuller (1996), Hamel (1991) ou Yan e Gray (1994) implícita ou explicitamente apontam. Existe também uma vertente cooperativa, de comunhão de interesses, que não envolve necessariamente um equilíbrio de posições (como sucede na separação de ‘papéis’), mas que permite retirar vantagens mútuas. Nesta linha, os resultados obtidos confirmam os benefícios que se podem conseguir através de estratégias cooperativas (Jarillo, 1988 e 1989; Kanter, 1994) e da visão relacional (Ariño e De la Torre, 1998; Dyer e Singh, 1998; Kale, Singh e Perlmutter, 2000).

Em conclusão, o modelo de posicionamento estratégico fornece uma contribuição positiva para explicar o resultado do licenciamento. As variáveis mais significativas e específicas do modelo (ACREVN e COMPEST) traduzem o interesse do licenciado no projecto, medido através da expectativa de acréscimo de vendas, e a adequação entre as



estratégias dos parceiros. A compatibilidade estratégica é indiscutivelmente mais relevante que qualquer das variáveis parciais caracterizadoras da estratégia tomada isoladamente. Todavia, os resultados obtidos podem ser interpretados como sugerindo que a articulação entre os parceiros e o seu relacionamento ao longo do contrato têm uma influência sobre o resultado superior ao poder negocial relativo *ex-ante*. Isso sugere que existem outras considerações relevantes para além das decorrentes da perspectiva do posicionamento estratégico, nomeadamente a dimensão relacional e uma perspectiva longitudinal da inter-acção entre os parceiros. Esta última referência conduz à visão da empresa com base nos recursos ou nas competências. Nas palavras de Hamel e Prahalad (1989), a abordagem porteriana centra-se apenas na análise dos últimos cem metros de uma corrida da maratona.

## **25.6 MODELO BASEADO NAS COMPETÊNCIAS DO LICENCIADO**

### ***25.6.1 Resultados***

O modelo baseado nas competências do licenciado comporta, como se referiu no capítulo anterior, sete variáveis específicas: APPLITT, CARATT, CONTAN, DIMENS, INICIA, MERCAD e PRECTT. Adicionando-lhe as dez variáveis constantes do ‘núcleo comum’, a especificação completa tem 17 variáveis. Para além desta foi utilizada também uma versão reduzida com 15 variáveis. Foram excluídas as variáveis APLITT (correspondente à Hipótese CL1) e CONTAN<sup>161</sup> (Hipótese CL4) devido aos problemas, anteriormente referidos, que podem condicionar o poder explicativo destas variáveis. No caso de APLITT as razões estão associadas à orientação predominante comercial e à reduzida sofisticação tecnológica de muitos contratos, especialmente de TIPO\_I e TIPO\_II. No que tange a CONTAN, o facto de se ter solicitado às empresas casos contrastantes (sucesso e insucesso) pode ter induzido enfiamentos, pois vários contratos classificados como insucesso respeitam a empresas com larga experiência (precisamente por serem estas as que têm mais contratos para reportar).

Os resultados das estimações *logit* para as duas especificações definidas são expostos no Quadro 25.6. Constata-se que tanto a especificação completa como a reduzida apresentam níveis genéricos de ajustamento muito modestos: o índice de

---

161 Recorde-se que APLITT respeita à capacidade de fabrico por parte do licenciado e CONTAN traduz o número e contratos anteriormente celebrados pelo licenciado.

verossimilhança, medido pelo qui-quadrado, tem níveis de significância de 1,62% e de 0,93%, respectivamente para especificação completa e para reduzida. Em nenhum dos casos a qualidade do ajustamento melhora significativamente em relação ao ‘núcleo comum’.

	ESPEC. COMPLETA		ESPEC. REDUZIDA	
APLITT	+ .5912	(0.6374)		
CARATT	- .2694	(0.8915)	- .3051	(1.1896)
CONTAN	+ .1198	(0.3654)		
DIMENS	+ .0140	(0.0089)	+ .0449	(0.1004)
INICIA	+ .5972	(0.5595)	+ .4915	(0.3883)
MERCAD	+ .3550	(1.8066)	+ .3524	(1.1853)
PRECTT	- .3200	(0.6164)	- .2951	(0.5352)
ELETMAR	- .7553	(2.3196)	- .6962	(2.0179)
ESTLPM	+ .5747	(3.3033) *	+ .5403	(3.1088) *
PREPRJ	+ .7819	(4.8888) **	+ .8183	(5.4178) **
REMUNROY	+ 1.4315	(39042) **	+ 1.3534	(3.5736) *
SELTEC	+ .8589	(8.2574) ***	+ .8335	(7.9726) ***
ELEMEC	- .6112	(0.7568)	- .6481	(0.8714)
QUIM	- 1.0968	(2.0977)	- .9281	(1.6274)
TIPO_II	- .3185	(0.1002)	- .0796	(0.0067)
TIPO_III	- .4326	(0.1452)	- .1565	(0.0210)
TIPO_IV	- .2366	(0.0514)	+ 0209	(0.0004)
CONSTANTE	- 3.4066	(2.3221)	- 2.8909	(1.7903)
Nº OBSERVAÇÕES	104		104	
Nº VARIÁVEIS	17		15	
-2 LOG LIKELIHOOD	98.219		99.165	
$\chi^2$	31.744		30.798	
SIGNIFICÂNCIA $\chi^2$	0.0162		0.0093	

NOTA: O primeiro número indicado corresponde ao coeficiente da variável.

O segundo, entre parenteses, corresponde à estatística de Wald.

\*\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 1%

\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 5%

\* Estatisticamente significativo ao nível de 10%

### **Quadro 25.6:** Modelo Baseado nas Competências do Licenciado - Estimções *Logit*

Mesmo considerando o modelo reduzido, que apresenta melhores níveis de significância, o acréscimo face ao ‘modelo de base’ é de 3,72, muito distante de atingir significância estatística com cinco graus de liberdade<sup>162</sup>. Tendo em conta a modéstia do

<sup>162</sup> A diferença deveria ser de 11.07 para atingir significância a 5%.

índice de verosimilhança, a percentagem de observações correctas é razoável. Ela é igual em ambas as especificações (79,81%), substancialmente do que resultaria do acaso (56,68%). Os indicadores de sensibilidade e de especificidade da classificação são também iguais para as duas especificações testadas. Mais uma vez os comentários de Amemyia (1981) quanto à tendência dos modelos *logit* para sobre-classificar a categoria mais frequente são confirmados (o índice de sensibilidade é de quase 93% contra apenas 51,5% para o de especificidade). Desta análise genérica concluiu-se que o modelo baseado nas competências do licenciado tem um poder explicativo limitado do resultado dos contratos de licença: a qualidade genérica do ajustamento é reduzida, não havendo melhorias significativas face ao ‘núcleo comum’.

Observando o grau de validação das hipóteses formuladas para este modelo, os resultados são também decepcionantes. Na verdade, nenhuma das variáveis específicas atinge significância estatística, nem mesmo a 10%. Assim, não obstante as variáveis específicas terem, com excepção de MERCAD e de PRECTT, o sinal esperado, todas as hipóteses são rejeitadas. MERCAD exhibe, ao invés do prognosticado na Hipótese CL3, sinal positivo, sugerindo que a familiaridade de mercado terá uma ligeira influência negativa sobre o sucesso do contrato. Por seu turno, PRECTT tem sinal negativo, quando se esperaria, de acordo com a Hipótese CL7, que a preparação específica do licenciado para o contrato constituísse um factor de sucesso.

Em contrapartida, das variáveis do ‘núcleo comum’, excluindo as de controlo, apenas ELETMAR não é significativa, confirmando genericamente os resultados obtidos nos modelos anteriores e no próprio teste inicial do ‘núcleo comum’. SELTEC destaca-se, com um nível de significância inferior a 1%. A exemplo do que sucedeu no modelo de posicionamento estratégico as variáveis de controlo (TIPO\_II a TIPO\_IV, ELEMEC e QUIM) não são significativas.

Em qualquer das especificações apenas se observam quatro variáveis significativas. Estas repartem-se por três dos grupos de determinantes do resultado: as duas que apresentam níveis de significância mais elevadas e consistentes (SELTEC e PREPRJ) respeitam ambas ao licenciado; REMUNROY, que é significativa a 5% na versão completa e apenas a 10% na reduzida, integra-se no eixo do relacionamento; a variável restante (ESTLPM, significativa a 10%) refere-se ao licenciador.

Concluindo, o modelo baseado nos recursos do licenciado tem um nível de ajustamento reduzido, não acrescentando potencial explicativo ao ‘núcleo comum’. Além disso, nenhuma das hipóteses foi validada. Quais as razões subjacentes a estes

factos? A resposta requer uma reflexão mais aprofundada, que será efectuada no ponto seguinte.

### ***25.6.2 Discussão***

Reflectindo sobre a questão acima colocada, perfilam-se duas hipóteses explicativas potenciais. A primeira respeita à relevância da abordagem dos recursos para estudar o resultado do licenciamento. Recorde-se que no Capítulo 4 se procedeu a uma crítica de certas interpretações ‘fundamentalistas’ que sugeriam a inaplicabilidade daquela abordagem ao licenciamento, uma vez que este não permitiria a partilha de conhecimento tácito. Os resultados empíricos agora obtidos vêm de facto suscitar algumas dúvidas quanto à justeza da crítica formulada. Será que a perspectiva da empresa baseada nos recursos não é relevante para compreender o processo de licenciamento e para identificar os respectivos factores de sucesso?

A outra possibilidade está associada às características dos construtos utilizados para captar as diferentes facetas das competências do licenciado. Será a modéstia dos resultados obtidos consequência da inadequação dos construtos e/ou de inter-acções entre as variáveis que prejudicam a qualidade do ajustamento?

Antes de esboçar respostas, convirá reflectir sobre os resultados obtidos para as diferentes variáveis consideradas, começando pelo ‘núcleo comum’. A falta de significado estatístico das variáveis de controlo indica que nem os tipos de contrato nem a indústria em que o contrato se insere influenciam os resultados. Das restantes variáveis ressalta, como se referiu, SELTEC. Ela traduz a importância atribuída pelo licenciado à qualidade da tecnologia e ao dinamismo tecnológico do licenciador no processo de selecção deste. Exprime, de certa forma, a preocupação de evitar problemas, de obter conhecimentos que permitam dispor de produtos e/ou serviços pretendidos pelo mercado e um licenciador capaz de assegurar uma actualização desses saberes. SELTEC pode ser encarada como a expressão de uma lógica de complementaridade de competências, na linha do que assinalaram Caves, Crookell e Killing (1983) ou Lowe e Taylor (1998). Parece corresponder mais a um desejo de apoio mínimamente seguro, complementando os saberes do licenciado, que a uma clara afirmação de autonomia. Esta ideia encontra, aliás, alguma confirmação no nível de significância atingido por REMUNROY, que se insere também numa óptica de relacionamento continuado.

A preparação do projecto subjacente ao contrato (expressa por PREPRJ) não deixa, no entanto de ser importante, bem mais do que a preparação do contrato de licença em si mesmo (PRECTT). Atendendo à correlação entre as duas variáveis, provavelmente PREPRJ ‘canibaliza’ o eventual efeito de PRECTT. Em todo o caso, o significado de PREPRJ, aliado ao seu sinal positivo, sugere que os licenciados que realizam estudos de viabilidade e de mercado dos projectos têm maiores probabilidades de sucesso; ora, em tais estudos serão muito provavelmente tidas em conta as competências de que o licenciado dispõe para levar a bom termo os projectos e a adequação entre aqueles e os factores de sucesso destes. Admite-se, no entanto, face às observações efectuadas relativamente a modelos anteriores, que os aspectos relativos ao domínio do mercado tenham tido maior ponderação que os de índole tecnológica.

Transitando agora para o modelo específico das competências do licenciado, que aspectos haverá a destacar?

Como já se referiu, as hipóteses CL1, CL4, CL5 e CL6 antecipavam efeitos positivos, respectivamente, da capacidade de fabrico (APLITT), da experiência de *licensing in* (CONTAN), da dimensão (DIMENS) e da iniciativa do licenciado no estabelecimento dos contactos conducentes ao estabelecimento do contrato (INICIA). Embora não sendo validadas, os sinais observados correspondem aos prognosticados. O mesmo sucedeu para a hipótese CL2, relativa à familiaridade tecnológica, em que o sinal de CARATT foi, como esperado, negativo, ainda que não significativo. Estes resultados merecem um breve comentário.

O sinal positivo de APLITT confirma que o facto de o licenciado aplicar ele próprio a tecnologia objecto do contrato tem um efeito favorável sobre o resultado. Contudo, numa lógica como a subjacente à teoria da empresa baseada nos recursos esperar-se-ia que esta variável assumisse significância estatística, pois a comunicação e absorção de conhecimentos tácitos se torna mais difícil quando o licenciado não fabrica os produtos. Embora se deva ter em conta a capacidade de comunicação do conhecimento pelo licenciador (Ceccagnoli e Jiang, 2013), esta ideia é reforçada pelo conceito de capacidade de absorção (Cohen e Levinthal, 1990). A explicação para aquele resultado será, então, que os conhecimentos tácitos de natureza tecnológica não são muito relevantes nas operações de licenciamento. Outra possibilidade é a de que, tendo a esmagadora maioria das empresas licenciadas, capacidade de fabrico e experiência produtiva, a variável em causa não assume influência discriminante no resultado. Na verdade, cerca de 90% das empresas declararam ter experiência produtiva

à data de celebração do contrato; as únicas excepções correspondiam a empresas criadas em articulação com o negócio de licença ou empresas actuando numa lógica marcadamente comercial, cujos produtos envolviam uma reduzida complexidade tecnológica. Muito provavelmente as duas explicações apresentadas conjugam-se para reduzir substancialmente a influência de APLITT sobre o resultado. Além disso, importa ter em conta as limitações da própria variável, que é definida em termos binários e baseada numa auto-avaliação. Teria sido claramente desejável dispor um construto mais apropriado para captar os conceitos de capacidade produtiva e de capacidade de absorção, por exemplo na linha de Spithoven, Clarysse e Knockaert (2010), mas tal não foi possível.

Surpreendentemente, as hipóteses relativas à familiaridade tecnológica (hipótese CL2) e de mercado (CL3) não foram satisfeitas. Se, para a primeira, a variável CARATT assumiu o sinal esperado, para a segunda, MERCAD teve um comportamento oposto ao antecipado. A falta de familiaridade comercial não parece, portanto, constituir um óbice ao sucesso do licenciamento, o que contraria as conclusões de Svensson (1984) e de Doz *et alii* (1997) segundo as quais os conhecimentos de índole comercial seriam muito mais difíceis de comunicar e de assimilar que os tecnológicos. Em contrapartida, os resultados legitimam a interpretação de Atuahene-Gima e Pattersson (1993), que consideram ser o *licensing in* usado precisamente com o objectivo de reduzir os riscos comerciais. A validade desta interpretação parece confirmada pelo facto de em quase todos os casos da amostra os produtos já terem sido anteriormente comercializados.

A não significância de CARATT remete para dois argumentos explicativos. O primeiro vem ao encontro de ideias já avançadas no comentário ao modelo de dominante tecnológica e na reflexão sobre APLITT: o nível de complexidade tecnológica dos produtos objecto dos contratos é relativamente reduzido (o licenciado apenas pretende aceder ao *know-how*) o que, conjugado com o facto de o licenciado ter em regra experiência produtiva, reduz sensivelmente os riscos inerentes à ausência de familiaridade tecnológica. O segundo está associado a outro tema já referido— a lógica de complementaridade de competências inerente à definição do objecto do contrato. Os ‘saltos no escuro’, correspondentes ao lançamento de projectos distantes da base de conhecimentos da empresa, são raros.

Um eixo explicativo adicional, susceptível de influenciar tanto CARATT como MERCAD, poderia estar associado aos casos, maioritariamente considerados como

êxitos, de empresas criadas em simultâneo (ou quase) com a celebração dos contratos de licença. Estas situações foram classificadas no nível mais baixo da escala de familiaridade tecnológica e comercial. Todavia, na lógica da empresa baseada nos recursos e nas competências dinâmicas (Teece, Pisano e Shuen, 1997; Teece, 2009; Gassmann e Keupp, 2007; Weerawardena *et alii*, 2007; Simões, 2012), esta opção poderá ser contestável. Com efeito, embora as empresas *qua tale*, como entidades jurídicas novas, não possam ter experiência passada, a verdade é que as suas competências nucleares residem *ab ovo* nos seus sócios fundadores— os quais, enquanto indivíduos, poderiam ter uma experiência considerável nos negócios em causa (Simões, 2012). Procedeu-se, por isso, à estimação de ambas as especificações deste modelo para 92 observações (isto é, excluindo os casos de empresas que praticamente iniciaram a sua actividade com os contratos de licença estudados). Os resultados obtidos não são sensivelmente diferentes. A estatística de Wald eleva-se para CARATT e reduz-se para MERCAD, o que é consonante com as expectativas. Todavia, os respectivos sinais continuam a ser os mesmos, mantendo-se MERCAD com sinal positivo.

As variáveis relativas à experiência de licenciamento (CONTAN) e à dimensão (DIMENS) da empresa receptora, embora exibindo o sinal esperado, estão longe da significância estatística. Convirá lembrar, no caso de CONTAN, que as empresas com mais contratos foram precisamente as que mostraram maior propensão a reportar insucessos, o que terá enviesado o comportamento desta variável. O mesmo poderá ter sucedido com DIMENS. Em todo o caso, os resultados não confirmam a ideia de que a experiência e dimensão constituem fontes de recurso permitindo às empresas portuguesas melhorar o seu desempenho em operações *licensing in*. Não apoiam também a posição da escola da ‘dependência’ segundo a qual o aumento da experiência e da dimensão dos licenciados funcionaria como alavanca susceptível de reforçar o seu poder negocial face aos licenciadores, frequentemente empresas multinacionais<sup>163</sup>. No entanto, os resultados obtidos são consistentes com os de Yin (1992), Svensson (1984) e Park e Ungson (1997), no caso da dimensão, e de Farr e Fischer (1992) e Harrigan (1988), no que concerne à experiência. A ideia que ressalta é que as barreiras à entrada no licenciamento não são elevadas, pelo que ele se configura como um mecanismo interessante de apoio à penetração nos mercados e de aquisição de *know-how* de produção de pequena dimensão e relativamente jovens. Esta perspectiva vem corroborar

---

163 O que não significa que este raciocínio não possa ser, em muitos casos, verdadeiro.

as conclusões e sugestões formuladas por autores como Atuahene-Gima e Patterson (1993) ou Lowe e Crawford (1984) sobre as vantagens do licenciamento para PME. Não parece, no entanto, que isso ponha em causa a teoria da empresa baseada nos recursos ou a lógica da complementaridade de competências. De facto, os enviesamentos acima referidos aconselham reserva na interpretação dos resultados.

O efeito antecipado na Hipótese CL6 acerca da iniciativa do licenciado para o estabelecimento do negócio de licença (INICIA) não se revelou significativo, embora a variável exiba o sinal esperado. Este resultado vai contra as conclusões de Svensson (1984), que constatou que o facto de o licenciado tomar a iniciativa do contacto exercia um efeito muito significativo sobre o sucesso. A verdade, todavia, é que, com excepção de Scott-Kemmis e Bell (1988), não existe corroboração empírica dos resultados de Svensson (1984). Também a perspectiva da empresa baseada nos recursos não é plenamente sufragada. Sendo certo que na maioria dos casos é o licenciado que toma a iniciativa, nem sempre esta conduz ao sucesso.

Podem avançar-se duas explicações para os resultados obtidos. Primeira: as vantagens da iniciativa podem não se materializar no caso de não ser acompanhada de uma análise cuidada dos licenciadores potenciais, da compatibilidade estratégica e da adequação do objecto da licença à estratégia e competências da empresa receptora. Por outras palavras, são necessários não apenas recursos mas também a sua materialização em acções, o que converge com a corrente das capacidades dinâmicas (Eisenhardt e Martin, 2000; Teece, 2009). Segunda: em situações de relacionamento continuado, onde o contrato se encadeia com outros acordos anteriores entre os parceiros, a iniciativa do licenciado pode ser menos evidente, sem que daí advenham efeitos negativos no plano dos resultados, dado o grau de conhecimento e de confiança já existentes.

A intensidade e a amplitude de preparação específica do licenciado para a negociação do contrato eram consideradas, de acordo com a Hipótese CL7, factores conducentes a elevar a probabilidade de sucesso do licenciamento. O resultado observado vai, porém, ao arrepio do que sugere a literatura, quer sobre o licenciamento (Bell e Scott-Kemmis, 1984; Boutat, 1991a; UNIDO, 1997), quer sobre *joint ventures* e alianças estratégicas (Gong *et alii*, 2005; Lorange e Roos, 1987b e 1992). Como interpretar e explicar tal resultado? Uma pista foi já avançada: a inter-acção entre PRECTT e a preparação do projecto subjacente ao contacto (PREPRJ), em que esta última variável captaria o poder explicativo da primeira. Uma explicação complementar reside na própria definição de PRECTT. Na verdade, esta variável acaba por traduzir



mais a preparação da negociação do contrato que o processo de preparação do negócio e da comunicação de conhecimentos. Ela não inclui, por exemplo, os aspectos relativos à identificação de potenciais parceiros, à análise dos perfis destes ou à avaliação específica da tecnologia. Consequentemente, em futuros trabalhos, a variável PRECTT deverá ser definida de modo mais amplo e adequado.

Passados em revista e discutidos os resultados das várias hipóteses, dispomos de informação suficiente para responder às duas questões colocadas no início desta discussão. Começamos pela segunda, relativa aos construtos usados, passando depois à primeira, que incide sobre a relevância da lógica da empresa baseada nos recursos.

A reflexão efectuada indica que os construtos usados deixam muito a desejar, não permitindo captar plenamente aspectos mais específicos dos recursos da empresa licenciada. Por exemplo, não se solicitou informação sobre a estrutura de qualificações do pessoal empregado à data de negociação do contrato, pois se considerou que isso poderia reduzir sensivelmente a taxa de resposta. Alguns construtos foram definidos em termos binários, o que evidentemente impede a identificação de facetas específicas de competências e de comportamentos. No entanto, com excepção do caso de PRECTT, cujo poder explicativo terá sido ‘canibalizado’ por PREPRJ, que é significativa a 5%, não se registaram casos de inter-acção relevante entre as variáveis. O que ressalta é a necessidade de, em futuros trabalhos, definir melhor as variáveis relativas às competências das empresas objecto de análise.

A resposta à primeira questão é bem diferente e mais matizada. Sem prejuízo dos problemas identificados acima, parece lícito afirmar que a lógica de empresa baseada nos recursos não fornece as melhores vias de explicação do resultado dos contratos de licença estudados neste trabalho. Na verdade, tal lógica – sobretudo na versão de Hamel (1991) e de Prahalad e Hamel (1990) – parece adequar-se melhor às situações em que o licenciado tem uma atitude estratégica de aprendizagem, procurando utilizar o licenciamento como um instrumento para aceder a, e internalizar (Hamel, 1991), os conhecimentos do parceiro, integrando-os depois na sua própria base de competências. Todavia, esta condição não se verifica em escala significativa nos contratos de licença estudados. Como foi referido, os objectivos de aprendizagem tecnológica eram muito limitados. O nível dos conhecimentos comunicados não era sofisticado nem profundo. Embora os elementos obtidos através do contrato se destinassem a complementar a base de recursos e competências existente, o que se visava na maioria dos casos era reduzir os riscos do negócio, permitindo a licença aceder a marcas conhecidas ou possibilitar

uma mais rápida penetração no mercado português com produtos já testados internacionalmente. Daí decorre em parte a modéstia dos resultados do modelo.

Assentando na especificidade dos recursos e competências, a aplicabilidade da perspectiva da estratégia baseada nos recursos pode ser questionada, não tanto pela não transaccionabilidade dos recursos, mas pela exigência implícita de estratégias de aprendizagem e de endogeneização dos conhecimentos do parceiro. Nessa linha de raciocínio, pode argumentar-se que, mais do que explicar comportamentos ‘de massa’, ela indica caminhos de *élite*. Assim, as suas potencialidades manifestar-se-iam sobretudo em estudos de casos e não tanto em análises de variância.

Esta reflexão vem ao encontro das abordagens que consideram os acordos cooperativos como instrumentos de acesso a recursos, e não de internalização (Grant e Baden-Fuller, 1995; Hennart e Zeng, 2002). Ela sublinha uma outra faceta da perspectiva baseada nos recursos: a complementaridade de competências. A análise desenvolvida veio reforçar a ideia de que o *licensing in* tende a ser usado pelas empresas portuguesas como um instrumento de acesso aos recursos em falta. As posições de Caves, Crookell e Killing (1983), de Lowe e Taylor (1998) e de Lichtenthaler (2008b) são sufragadas. Os licenciados pretendem sobretudo aceder a activos complementares relativamente aos que existem *in house*. Curiosamente, esta visão vem conferir relevância adicional à lógica da empresa baseada nos recursos. Ela sugere implicitamente que antes do negócio de licença os licenciados teriam efectuado uma avaliação estratégica mínima das suas capacidades, de modo a que a definição do objecto da licença lhes permitisse obter os recursos em falta.

Em conclusão, os resultados do modelo são relativamente pobres. Isso resultará fundamentalmente de dois factos. O primeiro tem a ver com a incapacidade das variáveis utilizadas para captar as diferentes facetas das competências da empresa licenciada. A segunda reside no facto de os objectivos de aprendizagem das empresas licenciadas serem modestos, o que reduz o efeito crítico das considerações relativas à capacidade de absorção e à capacidade de internalização dos conhecimentos. Todavia, a influência da perspectiva das competências não deixa de estar presente, em duas vertentes. Por um lado, apesar de não serem significativas, a maioria das variáveis pretensamente tradutoras das competências do licenciado exerce uma influência positiva sobre o resultado. Por outro, a análise desenvolvida corrobora a literatura relativa à utilização dos acordos de cooperação e particularmente do licenciamento (Caves,

Crookell e Killing, 1983; Taylor e Lowe, 1997; Lowe e Taylor, 1998) como forma de acesso a competências em falta.

Estes resultados sugerem implicitamente uma perspectiva mais relacional que antagónica do licenciamento, onde a continuidade da relação tende a ser valorizada. Isso conduz ao último modelo parcelar considerado– o modelo relacional.

## **25.7 MODELO RELACIONAL**

### **25.7.1 Resultados**

Tal como foi definido no Capítulo 24, o modelo relacional comporta dez variáveis específicas, visando caracterizar o relacionamento entre os parceiros e o modo de comunicação dos conhecimentos objecto do contrato. Uma delas (PROCTT\_SIN) tem, como se explicitou no Capítulo 22, carácter compósito, procurando traduzir a amplitude do apoio fornecido pelo licenciador. Por isso, ela apresenta-se correlacionada com outras variáveis do modelo, nomeadamente com PROCTT\_FOR (correlação positiva de 0.55). Foram, por isso, definidas duas especificações do modelo relacional: especificação A, que não inclui PROCTT\_SIN, incluindo 19 variáveis das quais 9 são específicas do modelo relacional; e especificação B, com 17 variáveis, onde consta a variável compósita PROCTT\_SIN, mas não as suas componentes (PROCTT\_AP, PROCTT\_FOR e PROCTT\_INP).

Os resultados das estimações *logit* para ambas as especificações são apresentados no Quadro 25.7. Da sua leitura é possível concluir que a qualidade do ajustamento, medida pela estatística do qui-quadrado, pode ser classificada como boa, sendo o nível de significância do qui-quadrado inferior a 0,1% em qualquer das especificações. Ambas permitem melhorar consideravelmente o poder explicativo do modelo face ao ‘núcleo comum’: as diferenças dos valores do qui-quadrado são positivas e significativas a 5%.

É interessante notar que, se a especificação A se apresenta ligeiramente mais robusta em termos dos valores do qui-quadrado, o mesmo não sucede para os testes de classificação das observações. Enquanto na especificação B a percentagem total de casos correctamente classificados ronda os 80%, na A tal percentagem não chega a 77%. A diferença respeita tanto aos índices de sensibilidade como de especificidade, sendo os níveis observados em B superiores em cerca de três pontos percentuais.

Os resultados relativos ao ‘núcleo comum’ divergem ligeiramente face ao padrão consistente que tinham exibido nos modelos anteriores. As variáveis de controlo relativas à indústria e ao tipo de contrato permanecem não significativas. No entanto, REMUNROY não atinge o limiar de significância, ao invés do que sucedia anteriormente, e SELTEC é significativa apenas a 5%. Em contrapartida, ELETMAR, que quase nunca havia sido significativa, é-o agora a 10%, na especificação A. Estes resultados, especialmente o de REMUNROY, não podem deixar de ser relacionados com o enfoque relacional deste modelo. O assunto será retomado adiante na discussão.

Das hipóteses formuladas, apenas R2, relativa à compatibilidade estratégica (COMPEST) é confirmada em ambas as especificações. A Hipótese R10, que sugeria um efeito positivo da prestação de assistência técnica ao longo do prazo do contrato (ASSETEC), foi validada, a 10%, na especificação B, estando próximo desse limiar na especificação A. Daqui decorre que oito das dez hipóteses formuladas não foram sufragadas. Uma observação mais aprofundada mostra que os sinais prognosticados foram satisfeitos para todas as hipóteses, com excepção das que respeitam ao modo de comunicação dos conhecimentos: R6, relativa ao indicador sintético de comunicação de melhoramentos (PROCTT\_SIN); R7, relativa à formação de pessoal do licenciado (PROCTT\_FOR); e R8, relativa à prestação de assistência técnica (PROCTT\_AT). Nestes três casos o sinal verificado foi negativo, ao contrário do esperado. Todavia, tanto em PROCTT\_SIN como em PROCTT\_FOR, os valores do coeficiente da estatística de Wald são muito baixos. Estes resultados são inesperados, exigindo uma análise mais aprofundada, a efectuar na discussão. O fornecimento de *inputs* (PROCTT\_INP), para o qual se antecipava um sinal claro, tendo-se formulado hipóteses contrastantes (hipóteses R9a e R9b), exhibe sinal positivo, embora não significativo.

As quatro hipóteses para as quais, embora não atingindo significância, as variáveis correspondentes exibem os sinais (positivos) antecipados são as seguintes: R1, relativa à proximidade cultural (PROXCUL); R3, focada no efeito das relações anteriores entre os parceiros (RELLIC); R4, que respeita ao facto de o contrato prever ou não a comunicação de melhoramentos ao longo do prazo contratual (OBJTT), variável já testada nos modelos contratual e de dominante tecnológica com resultados semelhantes; e R5, incidindo sobre as condições de exclusividade (CLAUSEXC), também já testada no modelo contratual. Note-se que CLAUSEXC, que também não foi significativa no modelo contratual, esteve agora, na especificação B, muito próximo de assumir significância estatística.

	ESPECIFIC. A		ESPECIFIC. B	
ASSETEC	+ .3599	(2.2869)	+ .3425	(2.8988) *
CLAUSEXC	+ 1.2505	(1.8133)	+ 1.4071	(2.4444)
COMPEST	+ 1.0551	(5.0083) **	+ .9100	(4.8960) **
OBJTT	+ .8809	(1.2207)	+ .6394	(0.7146)
PROCTT_AT	- .8944	(1.3180)		
PROCTT_FOR	- .6349	(0.6124)		
PROCTT_INP	+ 1.0938	(2.1683)		
PROCTT_SIN			- .0467	(0.0285)
PROXCUL	+ .2821	(0.7377)	+ .3295	(1.1121)
RELLIC	+ .0723	(0.1191)	+ .0259)	(0.0167)
ELETMAR	- 1.0557	(3.5943) *	- .8676	(2.6983)
ESTLPM	+ .7984	(5.2012) **	+ .8190	(5.5494) **
PREPRJ	+ .6946	(3.4596) *	+ .7660	(4.3509) **
REMUNROY	+ 1.0776	(1.6973)	+ .6250	(0.676)
SELTEC	+ .8562	(6.2383) **	+ .7528	(5.8673) **
ELEMEC	- .7607	(0.8497)	- .8379	(1.0195)
QUIM	- 1.1739	(1.8162)	- 1.0662	(1.6057)
TIPO_II	- .9969	(0.6808)	- .2836	(0.0665)
TIPO_III	- .9642	(0.4428)	- .9497	(0.4792)
TIPO_IV	- .1320	(0.0117)	- .2964	(0.0685)
CONSTANTE	- 9.7892	(9.0180) ***	- 9.1777	(9.0517) ***
Nº OBSERVAÇÕES	104		104	
Nº VARIÁVEIS	19		17	
-2 LOG LIKELIHOOD	84.667		88.513	
$\chi^2$	45.296		41.451	
SIGNIFICÂNCIA $\chi^2$	0.0006		0.0008	

NOTA: O primeiro número indicado corresponde ao coeficiente da variável.

O segundo, entre parenteses, corresponde à estatística de Wald.

\*\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 1%

\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 5%

\* Estatisticamente significativo ao nível de 10%

### Quadro 25.7: Modelo Relacional - Estimções Logit

Procedendo à classificação das seis variáveis significativas de acordo com os cinco grupos de determinantes do resultado, constata-se que se repartem por quatro grupos— licenciado, relacionamento, licenciador e tecnologia—, com predominância dos dois primeiros. Com efeito, existem duas variáveis respeitando ao licenciado (SELTEC e PREPRJ) e duas ao relacionamento (COMPEST e ASSETEC, esta última apenas na especificação B). Em cada um dos grupos do licenciador e da tecnologia encontra-se

uma variável significativa: ESTLPM e ELETMAR, respectivamente, sendo de ressaltar que ELETMAR apenas atinge significância na especificação A.

Concluindo, o modelo relacional vem indiscutivelmente acrescentar poder explicativo ao ‘núcleo comum’, independentemente da especificação utilizada. Este resultado corrobora uma posição que tínhamos apresentado anteriormente: as características do relacionamento entre os parceiros ao longo do contrato são indispensáveis para explicar o resultado do licenciamento. Consequentemente, este não deve ser encarado apenas numa lógica contratualista ou segundo uma perspectiva tecnológica: o relacionamento conta. Porém, os resultados não deixam de suscitar interrogações. Por um lado, apenas duas variáveis do modelo contratual são significativas. Por outro, o comportamento das variáveis relativas ao processo de comunicação de conhecimentos (aspecto particularmente valorizado neste trabalho) são inesperados. Torna-se, por isso, necessário aprofundar a análise face à literatura existente. Será este o tema abordado de seguida.

### ***25.7.2 Discussão***

A aplicação do modelo relacional parece conduzir a resultados algo paradoxais. Por um lado, o modelo apresenta, em qualquer das especificações utilizadas em poder explicativo elevado— expresso em níveis de significância do qui-quadrado inferiores a 0,1%—, apesar de a percentagem de observações correctamente classificadas ficar abaixo dos 80%. Por outro, só duas das dez hipóteses apresentadas são validadas (hipóteses R2 e R10), sendo que uma delas (R10) apenas o é na especificação B. Os resultados parecem, portanto, confirmar as expectativas de que o sucesso do licenciamento é influenciado pelo processo longitudinal de relacionamento entre os parceiros, o qual pode começar bem antes da fase contratual e termina frequentemente muito após a implementação imediata do disposto no contrato. Todavia, a maioria das hipóteses formuladas, assentes da teoria da troca social, na lógica das redes e na visão relacional da estratégia, não é sufragada. Se, em termos globais, o modelo acrescenta poder explicativo ao ‘núcleo comum’, não são claras as facetas que mais fortemente influenciam o resultado do licenciamento. Como explicar esta discrepância?

Quando se apresentou, no Capítulo 20, a proposta de quadro de análise do resultado do licenciamento foi explicitado um esquema do faseamento da relação de licenciamento. Esse esquema vai ser retomado para analisar e discutir os resultados

obtidos. Recorremos também a informações complementares, quantitativas e qualitativas, sobre as características do relacionamento estabelecido.

Tendo em conta as hipóteses elaboradas, o modelo relacional objecto de teste econométrico inclui: (1) três variáveis de carácter longitudinal, relativas à proximidade cultural (PROXCUL), à compatibilidade estratégica (COMPEST) e à confiança induzida pelas relações anteriores entre os parceiros (RELLIC); (2) duas indicativas das condições contratuais— condições de exclusividade (CLAUSEXC) e de comunicação de melhoramentos (OBJTT); (3) quatro traduzindo os instrumentos utilizados para a comunicação dos conhecimentos tecnológicos e comerciais objecto do contrato (PROCTT\_AT, PROCTT\_FOR, PROCTT\_SIN e PROCTT\_INP); e (4) uma variável respeitante ao desenvolvimento da relação (ASSETEC)<sup>164</sup>.

Das três hipóteses relativas às variáveis longitudinais apenas uma é significativa— a hipótese R2, que antecipava um efeito positivo da compatibilidade estratégica (COMPEST). Como se referiu anteriormente, esta variável reflecte o grau de adequação estratégica entre os parceiros ao longo do contrato. Significativa a 5%, COMPEST assume uma dupla vertente: estratégica e relacional. A compatibilidade de objectivos e de interesses dos parceiros (Boateng e Glaister, 2002; Dyer e Singh, 1998; Gomes-Casseres, 1993; Hitt *et alii*, 2000; Aulakh, Jiang e Li, 2013) permite-lhes estruturar a relação e desenvolvê-la de uma forma mutuamente vantajosa. COMPEST supõe alguma dinâmica, inerente à capacidade de adaptar a relação a modificações da envolvente (Farr e Fischer, 1992; Fletcher e Barrett, 2001). Em alguns casos estudados, a relação de licença cessou, ou foi sensivelmente alterada, após a adesão de Portugal à CEE, com alegadas vantagens para ambos os parceiros. Quase sempre a margem de manobra dos licenciados foi reduzida, mas consideramos que a dependência em recursos (Pfeffer e Salancik, 1978), por um lado, e o desejo de não cortar o ‘cordão umbilical’, por outro, terão militado no sentido de manter a relação.

Ao contrário do que sugere Killing (1975), não foram identificados casos em que o êxito do contrato, na óptica do licenciado, tenha decorrido de uma lógica voluntarista de ‘rebelião’ do licenciado contra uma situação percebida como de excessiva dependência. Parece mesmo que, em diversas situações, a compatibilidade estratégica traduzirá uma situação de dependência implícita, com separação tácita de papéis: o licenciado não pretende (porque não tem capacidade para tal, ou porque não o considera

---

164 Recorde-se que o ‘núcleo comum’ incluía já uma variável espelhando o relacionamento: a remuneração através de *royalties* (REMUNROY).

necessário) adquirir competências tecnológicas significativas, ao nível do *know-why*, preferindo concentrar-se no fabrico e comercialização dos produtos, cabendo ao licenciador a função de desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. Neste quadro, a predominância de lógicas de acesso (Grant e Baden-Fuller, 2004; Hennart e Zeng, 2002) sobre a intenção estratégica (Hamel e Prahalad, 1989) de aprendizagem tecnológica por parte do licenciado facilita a ocorrência de situações de compatibilidade estratégica, embora não necessariamente equilibradas em termos de poder. No entanto, tendo em conta os objectivos do licenciado, o saldo parece ser positivo: as vantagens inerentes à relação ultrapassam os eventuais inconvenientes de dependência, desde que esta não seja percebida como excessiva<sup>165</sup>.

É interessante constatar, a propósito, que os casos de divergências de estratégia estão frequentemente associadas à licença de marcas. Em mais de metade dos casos em que os licenciados referiram a existência de dificuldades relativas a divergências de estratégia, o elemento-chave do contrato era a marca. Parece haver assim um elo entre COMPEST e ELETMAR: não será por acaso que ELETMAR (variável indicadora do papel decisivo da marca) apresenta um sinal consistentemente negativo em ambas as especificações, que atinge um nível significativo na especificação A e está muito próximo disso na especificação B. Confirma-se, pois, que a licença de marcas pode envolver armadilhas para o licenciado. A licença de uma marca alheia pode limitar sensivelmente a sua autonomia estratégica. Este resultado é convergente com as sugestões da escola da dependência (Mytelka, 1978; Patel, 1974). Dentro de determinados limites isso poderá ser, no entanto, aceitável, atendendo às vantagens da relação e à (eventual) apelatividade da marca licenciada. Mas, ultrapassados esses limites, podem surgir problemas sérios, tanto mais que o licenciado fica vulnerável a alterações do posicionamento estratégico do licenciador.

Em síntese, COMPEST acaba por traduzir os benefícios da convergência de interesses e da harmonização de posições (não necessariamente equilibradas, note-se) numa óptica longitudinal. Os resultados obtidos são conformes com os observados na literatura empírica sobre *joint ventures* e alianças estratégicas (Boateng e Glaister, 2002; Kanter, 1994; Lorange e Roos, 1992; Luo e Park, 2004; Robson, 2002; Slovinski, Farris e Jones, 1993) e sobre licenciamento (Evans, 1993; Lee, Lee e Bobe, 1993; Wiedersheim-Paul, 1982; Aulakh, Jiang e Li, 2013).

---

165 Para uma análise da duração do contrato na óptica do licenciador, veja-se Jiang, Aulakh e Pan (2009).



As restantes variáveis de tipo longitudinal (PROXCUL e RELIC) não são significativas, embora exibam o sinal esperado. Relativamente a PROXCUL, o resultado não é surpreendente, tendo em conta que esta variável traduz a proximidade das culturas societais e não propriamente das culturas organizacionais. Aliás, as empresas inquiridas só muito raramente mencionaram a existência de dificuldades de natureza cultural (dificuldades de comunicação, de linguagem...) <sup>166</sup>. O resultado é consistente com o obtido por Kumar (1995) e sugere, na linha de Marcotte e Niosi (2000), que as diferenças de cultura organizacional poderão ser mais relevantes que as de cultura nacional. Parece, por outro lado, parece legitimar a posição de Kedia e Bhagat (1988) quando argumentam que o peso das diferenças de cultura societal se faz sentir sobretudo nas operações entre empresas de países com níveis de desenvolvimento económico muito díspares. Além disso, não será de excluir, como sustentam Hallén e Wiedersheim-Paul (1982), que, à medida que a interacção entre os parceiros se desenvolve, a percepção da distância cultural tenda a diminuir.

Para além das razões aduzidas acima, o resultado obtido poderá ser explicado também pelas características específicas do licenciamento. Com efeito, este tipo de cooperação permite o relacionamento entre os parceiros mantendo as suas fronteiras organizacionais. Forjam-se laços, mas não se estabelece uma integração organizacional. Criam-se canais de contacto, de diálogo e espaços de partilha de conhecimentos (Nonaka e Konno, 1998; Nonaka, Toyama e Konno, 2000; Horaguchi, 2014) sem se elevar demasiado a complexidade organizacional (Killing, 1988). Desta forma, as fricções inerentes às diferenças culturais tenderão a ser menos acentuadas no licenciamento que em outros tipos de acordos. Torna-se possível definir espaços individualizados e espaços de interacção, menos vulneráveis à influência negativa das diferenças culturais. A contrapartida é que no licenciamento o processo de comunicação de conhecimentos tácitos é mais difícil (Kogut, 1988), mas não impossível.

Os resultados obtidos vêm também ao encontro de Barkema, Bell e Pennings (1993), quando sustentam que o licenciamento envolve menos custos de ajustamento cultural que as aquisições ou as *joint ventures*. Consequentemente, o licenciamento pode ser preferível nos casos em que a distância cultural é grande, o que está de acordo com as conclusões de Davidson e McFetridge (1985) e de Contractor (1985), desde que os desequilíbrios da base de conhecimentos não sejam demasiado acentuados (Kedia e

---

166 A questão relativa às dificuldades foi incluída no inquérito postal, mas não foi considerada nos modelos explicativos do resultado do licenciamento.

Bhagat, 1988) e o licenciado tenha uma boa capacidade de comunicação de conhecimentos (Ceccagnoli e Jiang, 2013).

A não significância de RELIC é muito mais inesperada. Esta variável respeita ao tipo de relações anteriormente existentes entre os parceiros. Na esteira de Parkhe (1993b) e de Gulati (1995), admitia-se que RELIC funcionasse como indicador do grau de confiança entre os parceiros. Esperar-se-ia que a familiaridade gerasse um clima de confiança (Gulati, 1995), o qual se expressaria nomeadamente numa maior capacidade de adaptação mútua e numa maior facilidade de comunicação de conhecimentos tácitos (Boisot, 1987; Caraça e Simões, 1995; Lane e Lubatkin, 1998; Lin e Germain, 1998; Dhanaraj *et alii*, 2004) e, conseqüentemente, em probabilidades acrescidas de sucesso do licenciamento. Também as indicações fornecidas pelas teorias da troca social e das redes (Johansson e Mattson, 1988; Thunman, 1988 e 1992; Håkansson e Snehota, 1995; Blankenburg *et alii*, 1996; Johanson e Vahlne, 2009) vão no sentido de o reforço dos laços, resultante das inter-acções anteriores, elevar as probabilidades de sucesso das relações entre organizações. Existe, aliás, ampla evidência empírica de que o relacionamento anterior eleva a probabilidade de sucesso dos acordos cooperativos (Ariño, 1997; Ariño *et alii*, 1998; Buckley e Mirza, 1997; Dhanaraj *et alii*, 2004; Gong *et alii*, 2005). Zollo *et alii* (2002) constatam mesmo que o efeito positivo do relacionamento anterior tende a ser mais intenso nas alianças sem participação no capital, como é o caso do licenciamento.

Ora, os resultados obtidos não parecem validar plenamente estas perspectivas. Eles não deixam, porém, de ter respaldo em estudos empíricos anteriores. Assim, convergem com Kumar (1995) e Inkpen e Currall (1997), que não constataram uma influência significativa do relacionamento anterior sobre os resultados. Analogamente, Dong e Glaister (2006) verificaram que a eficiência no desempenho das tarefas é mais relevante que o relacionamento anterior como factor de sucesso nas *joint ventures*.

Uma pista possível para conciliar os resultados obtidos com o *mainstream* da literatura seria o facto de a variável RELIC estar excessivamente especificada<sup>167</sup>, o que poderia exercer um efeito perturbador, ao assumir, por exemplo, que a existência prévia de contratos de agência teria uma influência mais acentuada sobre o sucesso que a existência de relações pessoais entre os gestores das empresas envolvidas. Por isso,

---

167 Recorde-se que RELIC comporta cinco níveis, desde a inexistência de contactos anteriores (1) até à experiência conjunta em anteriores contratos de licença (5).

procedeu-se a um teste das especificações A e B incluindo a variável binária RELLI\_1<sup>168</sup>, em substituição de RELIC. Os resultados obtidos, todavia, não são melhores que os observados para as especificações iniciais. Assim, a justificação da ausência de significância estatística da variável não reside na sua definição, radicando antes em outros factores.

Os elementos disponíveis não permitem avançar explicações seguras para o resultado observado. Porventura o próprio modo como se recolheram as respostas, procurando confrontar, para cada empresa, um sucesso e um inêxito, poderá ter tido a sua quota-parte de influência. Outra explicação possível seria, na linha de Atuahene-Gima (1993a) e de Atuahene-Gima e Pattersson (1993), que a preocupação de utilizar o licenciamento como instrumento de entrada rápida no mercado tenha conduzido a uma secundarização das relações anteriores. Contudo, aqueles autores nunca procederam a uma avaliação do resultado, embora se admita que em contratos de acesso a imagem (TIPO\_I) e de acesso a processos patenteados as relações anteriores possam ser menos relevantes. A falta de significância estatística de significância estatística tanto de RELIC como de RELLI\_1 põe em causa as ideias de Bidault e Fischer (1994) quanto ao papel decisivo das redes no licenciamento. Ela suporta, por outro lado, as observações de Woolthuis (1999) e de Nooteboom (2009) sobre a complexidade do conceito de confiança e a sua relação com o risco relacional. O relacionamento anterior e a confiança criam uma atmosfera mais favorável à obtenção de resultados positivos mas não os garantem, como Lane, Salk e Lyles (2001) e Lyles *et alii* (2003) constatarem a respeito da aprendizagem.

À guisa de conclusão, importa salientar dois aspectos. Em primeiro lugar, RELIC, embora não seja estatisticamente significativo, tem sinal positivo. Não se trata, por isso, de uma inversão completa das expectativas. Segundo, convirá estudar mais aprofundadamente a natureza dos processos de relacionamento anterior no licenciamento, eventualmente através de análises longitudinais e a sua influência sobre o resultado. Isso não cabe, porém, no âmbito desta dissertação.

As variáveis relativas às condições contratuais (OBJTT e CLAUSEXC) exibem o sinal positivo antecipado nas hipóteses R4 e R5<sup>169</sup>. Não atingem significância estatística, embora na especificação B CLAUSEXC esteja muito próxima disso. Os

---

168 RELLI 1 assume o valor 1 quando existem relações prévias entre os parceiros e 0 quando tal não sucede.

169 Tal como REMUNROY, que faz parte do ‘núcleo comum’.

resultados confirmam, assim, embora de forma moderada, as expectativas. Admite-se que a não significância possa estar associada à diferença entre potência e acto. Todas as variáveis referidas acima indicam a criação de condições propícias ao êxito do licenciamento, na perspectiva da empresa receptora. Elas traduzem um reconhecimento do interesse mútuo no desenvolvimento do contrato e na convergência de benefícios. Todavia, nem sempre as condições previstas no contrato se materializam efectivamente.

O coeficiente de correlação entre *CLAUSEXC* e *REMUNROY*, embora não suscite problemas de multi-colinearidade na equação, atinge 0,39. As duas variáveis tendem a reforçar-se mutuamente, pois a concessão de exclusividade levará o licenciado a um maior empenhamento na expansão do negócio, que se repercutirá em maiores vendas e níveis mais elevados de *royalties* para o licenciador. Consequentemente, a sua consideração conjunta pode ter conduzido a efeitos de ‘canibalização’, de modo que *REMUNROY* deixou de ser significativa. Por seu turno, a exclusão de *REMUNROY* permitiria, como se constatou em teste adicional efectuado, que *CLAUSEXC* viesse a atingir um nível de significância de 10%. As cláusulas de comunicação de melhoramentos (*OBJTT*) podem ser encaradas como uma forma de sustentar a competitividade do licenciado no mercado que lhe está atribuído. Contudo, nem sempre as potencialidades positivas se transformam em acto ou estão a coberto de alterações subsequentes do interesse dos licenciadores. Assim, embora não caucionando as posições de Hamel (1991) quanto à prevalência do conflito sobre a cooperação, os resultados obtidos para as variáveis contratuais suportam a perspectiva deste autor relativamente ao papel dos contratos e convergem com as conclusões de Lee e Cavusgil (2006) sobre as limitações da influência do texto contratual sobre o resultado das alianças estratégicas.

Na verdade, nem sempre as disposições contratuais relativas à comunicação de melhoramentos são concretizadas, como já se referiu ao discutir o modelo de dominante tecnológica. Muitos licenciadores não comunicam sistematicamente aos licenciados os melhoramentos introduzidos, esperando que sejam estes a solicitá-los. Além disso, em certos contratos de licença, relativos a produtos da moda, com ciclos de vida muito curtos, a obrigação contratual de comunicação de melhoramentos tem pouco significado em termos práticos. Assim, a influência efectiva de *OBJTT* sobre o resultado torna-se mais limitada do que preconizaria a teoria. Daí que, enquanto *OBJTT* não atinge relevância estatística, *ASSETEC*— variável que exprime o apoio concreto efectivamente

prestado pelo licenciador, *inter alia* no que respeita à comunicação de melhoramentos— é significativa na especificação B (e está muito próxima disso, em A).

É também surpreendente, face às hipóteses formuladas (Hipóteses R6 a R8), que nenhuma das variáveis relativas ao modo de comunicação dos conhecimentos tecnológicos (PROCTT\_SIN, PROCTT\_AT, PROCTT\_FOR e PROCTT\_INP), na fase de execução imediata do contrato, seja significativa. Mais: três delas apresentam sinal contrário ao esperado. Isso não significa, porém, que o apoio personalizado prestado pelo licenciador não seja importante. Com efeito, a hipótese R10, relativa à prestação de assistência técnica ao longo do prazo do contrato (ASSETEC) é validada. Assim, será legítimo sustentar que os resultados suportam, em termos globais, a literatura relativa ao papel central do apoio personalizado na comunicação de conhecimentos tácitos (Allen *et alii*, 1990; Arora, 1996; Howells, 1996; Inkpen e Crossan, 1995; Lane, Salk e Lyles, 2001; Lyles *et alii*, 2003). Em todo o caso, tal apoio é bem mais limitado do que se esperaria, o que pode estar também associado a insuficientes capacidades ou interesse do licenciador na partilha de conhecimentos (Ceccagnoli e Jiang, 2013).

Como entender que o fornecimento de assistência técnica personalizada (PROCTT\_AP) e de formação de pessoal (PROCTT\_FOR), considerados na literatura como fundamentais para permitir a inter-acção humana indispensável à comunicação de conhecimentos não codificados, tenham um sinal negativo? Uma parte da explicação radicar-se-á no facto de esses construtos terem sido definidos de forma binária, tornando-se por isso insuficientemente específicos para captar a qualidade efectiva da assistência prestada. Daqui decorre uma segunda observação: mais do que a simples existência de formas personalizadas de comunicação de conhecimentos, importará analisar o modo como se desenvolvem, a sua eficácia e a relação custo/qualidade (Ceccagnoli e Jiang, 2013). De facto, as acções de assistência técnica e de formação de pessoal têm custos que, em certos casos, face à reduzida complexidade do objecto do contrato, poderão ser encarados como excessivos. Ora, ASSETEC capta muito melhor a profundidade e âmbito do apoio prestado que as duas variáveis acima referidas. Não surpreende, por isso, que ela assuma maior poder explicativo, ao mesmo tempo que exercerá provavelmente um efeito de ‘canibalização’ da influência das outras variáveis. Atendendo à importância do tema, e na ausência de uma explicação cabal para os resultados obtidos, ele será retomado no Capítulo 30, onde se procederá a uma análise mais aprofundada, em termos qualitativos, do desenvolvimento da relação e dos processos de aprendizagem na óptica da empresa licenciada.

Em síntese, o modelo relacional apresenta, no seu conjunto, um bom nível de ajustamento e de poder explicativo sobre o resultado dos contratos, confirmando as orientações fornecidas pela teoria da troca social, pela perspectiva das redes de negócios e pela visão relacional da estratégia. Constatou-se que os factores de natureza relacional são indispensáveis para compreender adequadamente o processo multi-facetado de estabelecimento e desenvolvimento dos contratos de licença. Verificou-se também que os comportamentos efectivos dos parceiros e as dinâmicas relacionais estabelecidas são mais importantes que as meras especificações contratuais. No entanto, algumas das hipóteses formuladas não foram confirmadas empiricamente ou não se revelaram tão relevantes como se esperava. Admite-se que parte da explicação esteja na natureza específica do relacionamento como processo longitudinal de inter-acções e de geração de vínculos de confiança inter-parceiros, não plenamente captados por análises de variância, reclamando abordagens longitudinais, diacrónicas (Mintzberg, 1983).

## **25.8 SÍNTESE CONCLUSIVA**

No Quadro 25.8 apresenta-se uma síntese dos principais resultados dos modelos teóricos testados nas secções anteriores. Por simplicidade inclui-se, para cada modelo, apenas a especificação com o índice de verosimilhança mais elevado.

O ‘núcleo comum’ fornece um ajustamento muito aceitável, permitindo classificar correctamente cerca de 78% dos contratos. Curiosamente, nenhuma das variáveis de controlo, tanto as relativas à indústria como ao tipo de contrato, atinge significância estatística. Em contrapartida, quatro das cinco variáveis ‘transversais’ (ESTLPM, PREPRJ, REMUNROY e SELTEC) são significativas a pelo menos 10%.

A ausência de significado das variáveis de controlo TIPO\_II, TIPO\_III e TIPO\_IV é bastante curiosa, especialmente por se verificar sistematicamente em todos os modelos explicativos estudados. Ela indica que o tipo de contrato não exerce qualquer influência sobre o resultado do licenciamento.

Não é por o contrato ter um âmbito mais alargado, envolvendo por exemplo o acesso a capacidade de produção em vez de se restringir apenas a uma licença de marca, que os resultados são mais positivos. Na verdade, sendo a avaliação efectuada numa óptica de satisfação das expectativas do licenciado e não havendo uma escala ‘objectiva’ e genericamente aplicável, as diferenças relativas ao tipo de contrato perdem

relevância. Contudo, quando a avaliação se orienta para objectivos parcelares, nomeadamente a capacidade de absorção da tecnologia licenciada, o papel do tipo de contrato ganha importância, como se verificará mais adiante, no Capítulo 27.

		MODELO					
		'NÚCLEO COMUM'	CONTRAT.	DOMIN. TECNOLÓG.	POSIC <sup>o</sup> ESTRATÉG <sup>o</sup>	COMPET. LICENC <sup>o</sup>	RELAC.
L	ACREVN				** (+)		
T	AMBTTPC			NS (-)			
R	ASSETEC						NS (+)
L	CARATI					NS (-)	
T	CICLOIB			NS (+)			
R	CLAUS2		NS (+)				
R	CLAUS5		* (+)				
R	CLAUS8		NS (-)				
R	CLAUSEXC		NS (+)				NS (+)
R	CLAUSRMI		** (-)				
R	COMPEST				** (+)		** (+)
L	DIMENS					NS (+)	
T	ELETMAR	NS (-)	* (-)	NS (-)	NS (-)	NS (-)	* (-)
T	ELETPAT						
I	ESTLAM						
I	ESTLPM	* (+)	** (+)	* (+)	* (+)	* (+)	** (+)
I	ESTLRD						
I	ESTLSS						
L	ESTRAC						
L	ESTRAD				NS (+)		
L	ESTRAP				** (-)		
L	ESTRAT				NS (-)		
L	INICIA					NS (+)	
L	MERCAD					NS (+)	
T	OBJTT		NS (+)	NS (+)			NS (+)
R	PODNEG		NS (-)		NS (+)		
L	PRECTT					NS (-)	
L	PREPRJ	** (+)	*** (+)	*** (+)	** (+)	** (+)	* (+)
R	PROCTT_AT						NS (-)
R	PROCTT_FOR						NS (-)
R	PROCTT_INP						NS (+)
R	PROXCUL						NS (+)
I	PROLICI			** (+)			
R	RELLIC						NS (+)
R	REMUNROY	* (+9)	* (+)	NS (+)	* (+)	* (+)	NS (+)
L	SELCTT		NS (-)				
L	SELEST				NS (-)		
L	SELTEC	*** (+)	** (+)	*** (+)	*** (+)	*** (+)	** (+)

	TIPO_II	NS (-)	NS (+)	NS (+)	NS (-)	NS (-)	NS (-)
	TIPO_III	NS (-)	NS (+)	NS (-)	NS (+)	NS (-)	NS (-)
	TIPO_IV	NS (+)	NS (+)	NS (+)	NS (-)	NS (+)	NS (-)
	ELEMEC	NS (-)	NS (-)	NS (-)	NS (-)	NS (-)	NS (-)
	QUIM	NS (-)	** (-)	** (-)	NS (-)	NS (-)	NS (-)

N <sup>o</sup> VARIÁVEIS	10	18	14	17	15	19
- 2LL	102.88	86.44	96.17	86.10	99.17	88.51
$\chi^2$	0.0025	0.0007	0.0022	0.0004	0.0093	0.0006
GOODNESS OF FIT	97.86	120.616	103.53	105.57	95.93	86.99
% CORRECTA	77.88	78.85	74.04	80.77	79.81	79.81
$\Delta$ 'NÚCLEO COMUM'	—	**	NS	**	NS	**

Fonte: Análise econométrica efectuada

**Quadro 25.8:** Síntese dos Resultados das Estimções *Logit*

As variáveis relativas ao tipo de indústria não têm significância estatística para o ‘núcleo comum’, embora a atinjam nos modelos de dominante tecnológica e contratual (neste último apenas no caso de QUIM). Aspecto notável é o facto de os sinais daquelas variáveis serem sistematicamente negativos em todos os modelos analisados. QUIM parece, de facto, ter um impacte negativo sobre o resultado do licenciamento, significativo a 5% nos modelos acima referidos, e menos acentuado nos restantes modelos (quase sempre com níveis inferiores a 20%). Esta constatação sugere que a indústria química, pelas suas características tecnológicas (Malerba, 2002), envolvendo a possibilidade de estabelecimento de ‘caixas negras’ (Lorange e Roos, 1992) e pela separação muito nítida entre *know-how* e *know-why*, ancorada no recurso às patentes, conduz a contratos peculiares (Arora e Fosfuri, 2000; Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001b; Bessy e Brousseau, 1998; Lichtenthaler, 2007). Os termos dos contratos, apesar das limitações da sua influência sobre os resultados, tendem a ser, na indústria química, mais condicionadores da actividade do licenciado. Assim, as possibilidades de divergência de interesses entre os parceiros, num sentido desfavorável ao licenciado, são mais marcadas.

Analisando as variáveis ‘transversais’ do ‘núcleo comum’ nos cinco modelos teóricos explicativos, a ideia básica que se retira é a de estabilidade e consistência de comportamentos. Com efeito, os sinais exibidos nunca se alteram, sendo positivos para todas as variáveis, com excepção de ELETMAR. Acresce que três variáveis (SELTEC, PREPRJ e ESTLPM) são sistematicamente significativas nas especificações consideradas; aliás, SELTEC e PREPRJ são sempre significativas a 5% (excepção feita a PREPRJ no modelo relacional). A consistência dos comportamentos e os níveis de significância observados permitem sustentar com segurança que a percepção da qualidade da tecnologia e do dinamismo tecnológico do parceiro (SELTEC) e a preparação e avaliação dos projectos subjacentes aos contratos (PREPRJ) constituem ingredientes fundamentais para explicar o sucesso do licenciamento no caso português. Sublinhe-se que ambas as variáveis exprimem factores relativos à decisão e actuação das empresas licenciadas, confirmando que estas não se deverão remeter a um papel passivo no negócio de licença.

As outras duas variáveis do ‘núcleo comum’ também significativas na maioria dos modelos testados (ESTLPM e REMUNROY) podem ser consideradas como indicadores indirectos da durabilidade da relação entre os parceiros e da convergência de interesses. Quando o licenciador tem uma estratégia de protecção de mercado, terá já um



conhecimento anterior sobre este e uma avaliação positiva da contribuição do licenciado como parceiro relevante para a manutenção (ou expansão) das vendas do produto no mercado português. A remuneração através de *royalties* sugere, por seu turno, uma relação minimamente duradoura e a possibilidade de ajustamento das condições de remuneração a alterações subsequentes, sinalizando também, como já se referiu, a qualidade da tecnologia e as vantagens do empenhamento conjunto no desenvolvimento dos negócios.

Comentando os resultados relativos às restantes variáveis incluídas no Quadro 25.8, a primeira conclusão a ressaltar é a de que apenas seis atingiram significância estatística em pelo menos um dos modelos teóricos testados. Isto é, uma boa parte das hipóteses formuladas relativamente à influência das variáveis sobre o resultado do licenciamento não foi confirmada, embora a maioria das variáveis exiba o sinal prognosticado. O segundo aspecto a sublinhar respeita à diversidade: as seis variáveis significativas integram-se em modelos teóricos distintos e correspondem a diferentes grupos de determinantes do quadro de análise do resultado do licenciamento. Por outras palavras, os factores determinantes do resultado do licenciamento são variados e têm características diversas, tanto ao nível dos actores envolvidos e do seu relacionamento como no que concerne aos modelos teóricos subjacentes.

Na verdade, aquelas variáveis repartem-se por quatro modelos

- Contratual (2): CLAUS 5 e CLAUSRMI
- Dominante tecnológica (1): PROLIC 1
- Posicionamento estratégico (3): ACREVN, COMPEST e ESTRAP
- Relacional (1): COMPEST<sup>170</sup>

e por três grupos de determinantes

- Licenciado (2): ACREVN e ESTRAP
- Licenciador (1): PROLIC 1
- Relacionamento (3): CLAUS 5, CLAUSRMI e COMPEST.

A mesma ideia de diversidade transparece quando se procede à comparação dos resultados agregados fornecidos pelos modelos teóricos testados. Como se verifica no Quadro 25.8 existem três modelos que determinam um acréscimo significativo do poder explicativo em relação ao ‘núcleo comum’. Tais modelos são o contratual, o de posicionamento estratégico e o relacional, todos com níveis de significância do qui-

---

<sup>170</sup> Importa recordar que também ASSETEC é significativa na especificação B do modelo relacional.

quadrado inferiores a 0,1%. São modelos estribados em considerações teóricas distintas, traduzindo formas diferentes de encarar os elementos críticos do sucesso do licenciamento e o comportamento recíproco dos parceiros. Nenhum deles, porém, revela argumentos suficientes para prevalecer sobre os restantes. Pelo contrário, os resultados obtidos vêm confirmar a ideia de que a explicação do êxito (ou insucesso) do licenciamento não pode ser encontrada no âmbito de uma única corrente teórica. Ela exige uma abordagem eclética, conjugando as várias perspectivas. Noutros termos, o raciocínio desenvolvido no capítulo anterior para justificar a proposta de um modelo integrado é corroborado empiricamente. Vamos, então, passar à análise dos resultados obtidos para o modelo integrado.

## **CAPÍTULO 26: ABORDAGEM INTEGRADA**

### **26.1 INTRODUÇÃO**

Os resultados obtidos no capítulo anterior confirmaram a vantagem da adopção de uma perspectiva compósita, combinando diferentes correntes teóricas. Por outras palavras, eles forneceram apoio adicional à adopção do que designámos por Modelo Integrado, introduzido no Capítulo 24. A aplicação deste constituirá o objecto do presente capítulo.

O capítulo está estruturado em quatro secções, para além desta introdução. De seguida procede-se ao teste do Modelo Integrado. Em consonância com a abordagem seguida anteriormente apresentam-se os resultados das especificações *logit* estimadas e efectua-se a sua discussão. Os resultados genéricos são confrontados com os obtidos no capítulo anterior. A terceira secção incide sobre a análise aprofundada da influência das variáveis de controlo: tipo de contrato e tipo de indústria. O passo seguinte é o estudo da influência dos cinco grupos de determinantes do resultado (licenciado, licenciador, relacionamento, objecto do contrato e enquadramento). Através de um sistema de modelos encadeados procede-se à identificação da contribuição adicional de cada grupo de variáveis para a explicação do resultado global do licenciamento. O capítulo termina com uma síntese das principais conclusões decorrentes da aplicação do Modelo Integrado, permitindo lançar pistas para desenvolvimentos futuros da investigação.

### **26.2 ANÁLISE GENÉRICA DAS ESTIMAÇÕES**

#### ***26.2.1 Especificações do Modelo***

Como se referiu no Capítulo 24, o Modelo Integrado inclui dezanove variáveis, das quais nove são específicas do modelo (ACREVN, ASSETEC, CARATT, CLAUS\_5, COMPEST, OBJTT, PROCTT\_AT, PROLIC\_1 e RELIC) e dez correspondem ao ‘núcleo comum’ (ELETMAR, ESTLPM, PREPRJ, REMUNROY, SELTEC, ELEMEC, QUIM, TIPO\_II, TIPO\_III e TIPO\_IV). Trata-se, pois, de um

modelo abrangente, articulando contribuições das várias correntes teóricas e dos diferentes grupos de determinantes do resultado.

Seguindo um procedimento análogo ao utilizado no capítulo anterior na estimação dos resultados dos modelos teóricos parcelares, foram definidas duas especificações do Modelo Integrado. Uma, designada por Especificação Completa, inclui todas as dezanove variáveis acima indicadas. A outra – Especificação Reduzida – comporta dezassete variáveis, devido à eliminação das variáveis relativas à prestação de assistência técnica, tanto no período de implementação imediata do disposto no contrato (PROCTT\_AT), como na fase de desenvolvimento da relação (ASSETEC). A decisão de excluir PROCTT\_AT resultou do facto de esta variável não ter atingido o patamar de significância de 10% no modelo em que se integrava (relacional) nem exibir o sinal esperado. Quanto a ASSETEC, admitiu-se que ela pudesse ter um efeito obscurecedor sobre a influência de OBJTT no resultado global do licenciamento, atendendo à sua potencial relação com OBJTT.

Os resultados das estimações *logit* efectuadas são apresentados nos Quadros 26.1 e 26.2. Passa-se de seguida ao comentário daqueles resultados.

## **26.2.2 Resultados**

### *26.2.2.1 Perspectiva genérica*

A leitura do Quadro 26.1 permite constatar que a qualidade genérica do ajustamento proporcionado pelo Modelo integrado é, em qualquer das especificações utilizadas, muito boa. Com efeito, o índice de verosimilhança, medido através da estatística do qui-quadrado, assume em ambos os casos níveis de significância inferiores a 0,001%; o resultado obtido para a Especificação Reduzida é, no entanto, ligeiramente melhor que o da Especificação Completa. Também as indicações fornecidas pelos testes de classificação apresentados no Quadro 26.2 são bastante boas. O índice global ascendeu a quase 84% de casos correctamente classificados na Especificação Completa (e a 83% na Reduzida). Porventura mais interessante será o facto de o desfasamento entre os índices de sensibilidade e de especificidade ser pouco acentuado, não atingindo os 20 pontos percentuais em qualquer das especificações usadas<sup>171</sup>.

---

171 Como demonstra Amemyia (1981), as estimações *logit* tem um enviesamento no sentido de sobreclassificar os casos mais frequentes. O Modelo Integrado apresenta níveis de sensibilidade e de especificidade muito mais próximos que os dos modelos teóricos parciais estimados no capítulo anterior, cujos desfasamentos variavam entre 41,5 e 22%.

	<i>Específic. Completa</i>	<i>Específic. Reduzida</i>
ACREVN	+ 0.6147 (5.6248)**	+ 0.5881 (5.5307)**
ASSETEC	+ 0.3010 (1.3374)	
CARATT	- 0.6276 (3.1962)*	- 0.6491 (3.4578)*
CLAUS_5	+ 2.7412 (6.7505)***	+ 2.6837 (7.3892)***
COMPEST	+ 1.4973 (7.4692)***	+ 1.4373 (7.3617)***
OBJTT	+ 1.3203 (2.1043)	- 1.5034 (3.0612)*
PROCTT_AT	- 0.6005 (0.4865)	
PROLIC_1	+ 1.2906 (1.8793)	+ 1.6291 (3.3626)*
RELLIC	- 0.0574 (0.0588)	- 0.0212 (0.0086)
-----		
ELETMAR	- 1.4314 (5.0173)**	- 1.4584 (5.3289)**
ESTLPM	+ 1.0908 (5.8635)**	+ 0.9470 (5.2832)**
PREPRJ	+ 1.2853 (6.7452)***	+ 1.3803 (8.2812)***
RENUMEROY	+ 1.6538 (3.8195)*	+ 1.6027 (3.7589)*
SELTEC	+ 1.1330 (8.2914)***	+ 1.0169 (8.1415)***
ELEMEC	- 1.7092 (2.9734)*	- 1.7104 (3.1532)*
QUIM	- 2.5086 (4.4740)**	- 2.4503 (4.7037)**
TIPO_II	+ .9597 (0.6628)	+ 0.3034 (0.0638)
TIPO_III	- 0.7525 (0.2459)	- 0.9373 (0.4202)
TIPO_IV	+ 0.5975 (0.8524)	+ 0.2785 (0.0454)
CONSTANTE	- 13.4271 (10.9513)***	- 12.7101 (11.2664)***
-----		
Nº OBSERVAÇÕES	104	104
Nº VARIÁVEIS	19	17
-2 LOG. LIKELIHOOD	71.748	73.175
$\chi^2$	58.215	56.789
SIGNIFICÂNCIA $\chi^2$	0.0000	0.0000

NOTA: O primeiro número indicado corresponde ao coeficiente da variável.

O segundo, entre parênteses, respeita à estatística de Wald.

\*\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 1%

\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 5%

\* Estatisticamente significativo ao nível de 10%

### Quadro 26.1: Modelo Integrado - Estimções Logit

<b>ESPECIFICAÇÃO COMPLETA</b>			
		ESPERADO	
OBSERVADO	INSUCESSO	SUCESSO	TOTAL
INSUCESSO	24	9	33
SUCESSO	8	63	71
TOTAL	32	72	104
Sensibilidade: 88.73%		Especificidade: 72.73%	Índice Global: 83.65%

<b>ESPECIFICAÇÃO REDUZIDA</b>			
		ESPERADO	
OBSERVADO	INSUCESSO	SUCESSO	TOTAL
INSUCESSO	23	10	33
SUCESSO	8	63	71
TOTAL	31	73	104
Sensibilidade: 88.73%		Especificidade: 69.70%	Índice Global: 82.69%

### **Quadro 26.2:** Modelo Integrado - Qualidade da Estimação

O Modelo Integrado vem contribuir de forma significativa para acrescentar poder explicativo ao ‘núcleo comum’. As diferenças entre os qui-quadrados dos dois modelos são de 31,134 e de 29,708, respectivamente para a especificação completa e para a reduzida, sendo em ambos os casos significativas a 0,1%.

A avaliação da qualidade genérica do ajustamento do Modelo Integrado pode ser também efectuada em termos comparativos, confrontando os seus resultados com os exibidos pelos cinco modelos teóricos parciais. Será este o tema do ponto seguinte.

#### *26.2.2.2 Comparação dos Níveis de Ajustamento Inter-Modelos*

O Quadro 26.3 fornece uma síntese comparativa dos indicadores do ajustamento apresentados pelos seis modelos objecto de teste econométrico. Importa sublinhar que as comparações devem ser efectuadas com algumas reservas, uma vez que não estamos perante especificações estritamente comparáveis em termos econométricos.

Não obstante tais reservas, é possível retirar algumas conclusões interessantes. A primeira é que os resultados do Modelo Integrado são consistentemente melhores que os de qualquer dos modelos teóricos parciais considerados, avaliando a qualidade do ajustamento através do qui-quadrado. O Modelo Integrado, em qualquer das suas especificações, é o único que apresenta níveis de significância do qui-quadrado inferiores a 0,01%. Além disso, é o modelo que adiciona maior poder explicativo ao ‘núcleo comum’, como se verifica na coluna relativa a  $\Delta \chi^2$ . A segunda conclusão tem a ver com o facto de os resultados do qui-quadrado serem corroborados pelos relativos ao indicador de verosimilhança - 2LL. Comparando as duas especificações do modelo integrado com os modelos parciais com o mesmo número de variáveis, constata-se que para as primeiras os níveis de - 2LL são consideravelmente inferiores aos dos seus ‘homólogos’, traduzindo assim um melhor nível de ajustamento. A terceira conclusão respeita aos índices de casos correctamente classificados, e vem no mesmo sentido das anteriores. Na verdade, para o Modelo Integrado tal índice ascende no mínimo a 82,7% (Especificação Reduzida), quando o máximo atingido nos modelos teóricos parcelares se queda pelos 80,8% (Modelo de Posicionamento Estratégico).

Modelo	Nº Variáv	$\chi^2$		$\Delta \chi^2$ <sup>(a)</sup>		- 2LL	% Classif. Correctas
		Índice	Signif.	Índice	Signif.		
‘Núcleo Comum’	10	27.08	0.0025	-----	-----	102.88	77.88
Contratual	18	43.52	0.0007	16.44	0.05	86.44	78.85
D. Tecnológica	14	33.79	0.0022	6.71	n.s.	96.17	74.04
Posic. Estratég.	17	43.87	0.0004	16.79	0.05	86.10	80.77
Comp. Licenciado	15	30.80	0.0093	3.72	n.s.	99.17	79.81
Relacionamento	19	45.30	0.0006	18.22	0.05	88.51	79.81
INTEGRADO (Espec. Completa)	19	58.22	0.0000	31.14	0.001	71.75	83.65
INTEGRADO (Espec. Reduzida)	17	56.79	0.0000	29.71	0.001	73.18	82.69

Fonte: Análise econométrica efectuada

$\Delta \chi^2 = \chi^2_M - \chi^2_{NC}$ , em que  $\chi^2_M$  corresponde ao índice do qui-quadrado para o modelo em causa e  $\chi^2_{NC}$  é o índice do qui-quadrado do ‘núcleo comum’.

### Quadro 26.3: Comparação dos Níveis de Ajustamento Inter-Modelos

Face à evidência apresentada parece legítimo sustentar que a conjugação das diferentes abordagens teóricas inerente ao Modelo Integrado conduz, de facto, a melhores resultados no sentido de identificar os principais factores determinantes do licenciamento, na óptica da empresa licenciada. Isso vem confirmar a conclusão retirada no fim do capítulo anterior segundo a qual a adopção de uma perspectiva eclética, combinando as diversas correntes teóricas parcelares, conduziria a melhores resultados. Com efeito, o Modelo Integrado, partindo de uma reflexão teórica sobre o processo de licenciamento, permite, sem prejuízo sensível da parcimónia, contribuir para melhorar significativamente a capacidade de explicar o resultado do licenciamento.

### *26.2.2.3 Comportamento das Variáveis*

Apresentados os resultados globais das especificações testadas, é o momento de passar à análise específica das variáveis do Modelo Integrado. Para isso recorreremos de novo ao Quadro 26.1.

O primeiro aspecto a ressaltar é o número relativamente elevado de variáveis que atingem o patamar de significância estatística de 10%: 11 na especificação completa e 13 na reduzida. Isto significa que a eliminação das variáveis ASSETEC e PROCTT\_AT teve um efeito positivo sobre o nível de significância de outras variáveis, designadamente sobre OBJTT e PROLIC, que passaram a ser significativas a 10%. Outra constatação interessante respeita à estabilidade dos sinais das variáveis inter-especificações.

Existem três variáveis que, tal como já havia sucedido nas estimações dos modelos parcelares, apresentam sinais opostos aos antecipados: CLAUS\_5 (Limitações ao fabrico de produtos concorrentes), PROCTT\_AT (Assistência técnica personalizada) e RELIC (Tipo de relações anteriores entre os parceiros). As duas últimas estão muito longe da fronteira de significância estatística. Em particular, o coeficiente de RELIC é extremamente baixo em qualquer das especificações. Em todo o caso, os resultados das três variáveis em causa, designadamente de CLAUS\_5 (devido ao elevado nível de significância que assume), são um desafio às considerações teóricas que determinaram a sua inclusão no Modelo Integrado. Justifica-se, por isso, uma reflexão adicional sobre estes resultados, a efectuar mais adiante na discussão.

As variáveis do ‘núcleo comum’ são todas significativas, incluindo ELETMAR, e assumem os sinais antecipados. No que tange às variáveis de controlo, verifica-se que ELEMEC e QUIM exibem sinal negativo, a exemplo do que sucedera nos modelos explicativos parcelares anteriormente estudados, mas são agora ambas significativas, o



que nunca tinha sucedido anteriormente no caso de ELEMEC. Quanto aos tipos de contrato, apenas o TIPO\_III apresenta um sinal negativo, sugerindo um pior desempenho dos contratos de acesso a novos processos. Todavia, estas variáveis estão muito longe de se aproximar da significância estatística.

Feitas estas observações gerais, vamos aprofundar a análise, focando a atenção exclusivamente na Especificação Reduzida. Como se indicou acima, esta inclui 13 variáveis significativas, num total de 17. Quatro delas são significativas a 1%. Duas respeitam ao ‘núcleo comum: preparação do projecto subjacente ao contrato de licença (PREPRJ) e ‘qualidade’ da tecnologia licenciada (SELTEC). As outras duas pertencem ao Modelo Integrado propriamente dito: compatibilidade estratégica (COMPEST) e proibição de fabrico de produtos concorrentes (CLAUS\_5), anteriormente referida. Quatro variáveis atingem também o patamar de significância de 5%, correspondendo três ao ‘núcleo comum’ (ELETMAR, ESTLPM e QUIM) e uma ao Modelo Integrado: a expectativa de acréscimo das vendas do licenciado (ACREVN).

A análise do comportamento das variáveis do Modelo Integrado em função da sua inserção tanto nos modelos teóricos parcelares como nos grupos de determinantes do resultado do licenciamento fornece indicações interessantes para o desenvolvimento do nosso trabalho. Os Quadros 26.4 e 26.5 sintetizam os resultados obtidos para os modelos e para os grupos de determinantes, respectivamente.

Como se verifica no Quadro 26.4, a grande maioria das variáveis retiradas dos modelos teóricos parcelares é significativa. A única excepção respeita a RELIC, variável respeitante ao Modelo relacional. Esta constatação, especialmente quando associada ao facto de ambas as variáveis eliminadas na passagem da Especificação Completa para a Reduzida pertencerem também ao mesmo modelo (ASSETEC e PROCTT\_AT), pode suscitar dúvidas adicionais quanto ao contributo da lógica relacional para a explicação do resultado do licenciamento. Uma possível explicação estará no argumento, anteriormente referido, de que a influência das dinâmicas relacionais sobre o resultado dos contratos pode não ser plenamente captada através de análises de variância. Em todo o caso, importará destacar que o Modelo Integrado é verdadeiramente eclético, no sentido em que envolve factores explicativos, estatisticamente significativos, oriundos de todas as correntes teóricas consideradas.

Aspecto a relevar, com base na comparação dos resultados de todos os modelos testados, é também o facto de o Modelo Integrado tender a elevar o poder explicativo das variáveis. Com efeito, este modelo permite melhorar os níveis de significância de

cinco variáveis, relativamente ao seu melhor *score* nos modelos parcelares (CARATT, CLAUS\_5, COMPEST, ELETMAR e OBJTT), enquanto apenas conduz a piores resultados para uma variável (PROLIC\_1). Isto vale por dizer que o Modelo Integrado, articulando correntes teóricas diferentes, reforça o poder explicativo de diversas variáveis, sem prejudicar sensivelmente o desempenho de outras.

Modelo	Nível de Significância <sup>a</sup>			
	1%	5%	10%	N.S.
‘Núcleo Comum’	PREPRJ SELTEC	ELETMAR ESTLPM QUIM	REMUNROY ELEMEC	TIPO_II TIPO_III TIPO_IV
Contratual	CLAUS_5		OBJTT <sup>b</sup>	
Dominante Tecnológica			CARATT <sup>b</sup> OBJTT <sup>b</sup> PROLIC_1	
Posicionamento Estratégico	COMPEST <sup>b</sup>	ACREVN		
Competências Licenciado			CARATT <sup>b</sup>	
Relacional	COMPEST <sup>b</sup>		OBJTT <sup>b</sup>	RELLIC

**Fonte:** Análise econométrica efectuada

Considera-se o nível mais elevado de significância atingido.

A variável foi considerada em mais de um modelo teórico

#### **Quadro 26.4:** Significância das Variáveis e Modelos Teóricos Parcelares

A análise em função dos grupos de determinantes do resultado do licenciamento, apresentada no Quadro 26.5, fornece também indicações interessantes.

Sendo certo que as variáveis estatisticamente significativas se repartem por todos os grupos, não deixa de ressaltar o facto de as quatro variáveis estatisticamente mais relevantes pertencerem apenas a dois grupos: licenciado e relacionamento. Parece, pois, que estes grupos têm um papel fundamental na explicação do resultado do licenciamento. Será, no entanto, prematuro tirar conclusões sólidas a este respeito, tanto mais que, para além das variáveis de controlo relativas aos tipos de contrato (TIPO\_II a TIPO\_IV), a única variável não significativa respeita precisamente ao relacionamento

entre os parceiros. Outra reserva a fazer decorre do facto de, pelas limitações inerentes à investigação realizada, o inquérito postal ter incidido apenas sobre as empresas licenciadas e não sobre as licenciadoras. Na secção 26.4, quando se proceder a uma análise mais detalhada da influência de cada um dos grupos de determinantes, estas questões serão retomadas.

Modelo	Nível de Significância <sup>a</sup>			
	1%	5%	10%	N.S.
Licenciado	PREPRJ SELTEC	ACREVN	CARATT	
Licenciador		ESTLPM	PROLIC_1	
Relacionamento	CLAUS_5 COMPEST		REMUNROY	ASSETEC
Objecto do Contrato		ELETMAR	OBJTT	TIPO_II TIPO_III TIPO_IV
Enquadramento		QUIM	ELEMEC	

**Fonte:** Análise econométrica efectuada

Considera-se o nível mais elevado de significância atingido.

### **Quadro 26.5:** Significância das Variáveis e Grupos de Determinantes do Resultado

Concluindo, as estimações *logit* do Modelo Integrado vêm confirmar, em linhas gerais, as ideias explicitadas no início deste capítulo. A combinação das diferentes perspectivas teóricas permite explicar melhor o resultado do licenciamento que qualquer corrente teórica considerada individualmente. A exploração das inter-acções vem melhorar não apenas o poder explicativo global, mas também o de diversas variáveis específicas. Confirma-se, pois, a vantagem de articular contribuições.

#### **26.2.3 Discussão**

Sem embargo dos méritos do Modelo Integrado, haverá que reconhecer que os resultados obtidos suscitam pontos de interrogação. Algumas das hipóteses formuladas no Capítulo 24 não foram validadas, indicando que existem aspectos para os quais a evidência empírica não corrobora as expectativas decorrentes da interpretação da

literatura teórica. Importa discutir tais aspectos, de modo a compreender melhor os factores que influenciam o resultado do licenciamento. Por facilidade de apresentação e de leitura, a discussão dos resultados começa pelas hipóteses que não foram validadas e está estruturada em seis pontos: (1) Assistência técnica e relacionamento anterior; (2) Limitações ao fabrico de produtos concorrentes; (3) Estratégia; (4) Aspectos tecnológicos; (5) ‘Núcleo comum’; e (6) Considerações finais.

#### *26.2.3.1 Assistência técnica e relacionamento anterior*

O primeiro vector a considerar respeita às variáveis que traduzem o relacionamento entre os parceiros (ASSETEC, PROCTT\_AT e RELIC). Estas variáveis não exercem qualquer influência significativa sobre o resultado do licenciamento, exibindo mesmo, no caso das duas últimas, sinais contrários aos esperados. Consequentemente, as hipóteses I5, I8 e I9 não são validadas.

Ao contrário do que sugeriam as Hipóteses I8 e I9 e indica a literatura teórica (Arora, 1996; Nonaka e Takeuchi, 1995; Nonaka e Toyama, 2002; Nooteboom, 2009), a evidência empírica (Niosi, Hanel e Fiset, 1995; Inkpen e Crossan, 1995) e as orientações fornecidas por organizações internacionais (OMPI, 1977; UNCTAD, 1978a; UNIDO, 1978, 1979 e 1996), a prestação de assistência técnica não parece exercer qualquer efeito sobre o resultado. Estes resultados são diferentes dos que haviam sido obtidos no Modelo Relacional, onde ASSETEC era significativa a 10%.

Rastreando a literatura sobre o tema, pode sugerir-se, numa primeira abordagem, a validação da conclusão de Derakhshani (1984), segundo a qual o efeito da assistência técnica seria contingente em função da duração desta (quanto mais longa, pior) e do tipo de tecnologia. Todavia, isso não acontece, pois ASSETEC tem sinal positivo, indicando portanto um efeito favorável, ainda que não significativo, da prestação de assistência técnica ao longo do contrato. Existem, todavia, duas outras referências na literatura que não corroboram a influência positiva da assistência técnica (Fu e Perkins, 1995; Yin, 1992, quando o resultado é avaliado numa perspectiva financeira). Não são, no entanto, apresentados argumentos teóricos claros que suportem estes resultados. Outra possibilidade respeita às competências do licenciador para partilhar os conhecimentos e com a capacidade do licenciado para os absorver (Ceccagnoli e Jiang, 2013)

Pela nossa parte, a falta de significância estatística das variáveis de assistência técnica, especialmente de PROCTT\_AT, é intrigante. De facto, existe uma sólida base teórica, suportada por trabalhos empíricos, no sentido de valorizar o papel da assistência técnica (nomeadamente Arora, 1996). Esta parece ser especialmente relevante nos

contratos em que o fabrico de novos produtos exige a aquisição de competências tecnológicas adicionais. Seguindo esta pista, foi efectuado um exercício de aplicação do Modelo Integrado, sem variáveis de controlo, aos contratos de TIPO\_I e TIPO\_II em contraste com os de TIPO\_III e TIPO\_IV. Os resultados não trouxeram novidades, mantendo-se os sinais e a falta de significância das variáveis. Uma outra explicação potencial poderá estar, como se referiu no capítulo anterior, no modo de definição das variáveis, insuficientemente específicas para captar a complexidade das várias facetas da prestação de assistência técnica.

Em conclusão, considera-se que este tema merece investigação mais aprofundada no futuro. Só assim será possível esclarecer as interrogações que os resultados obtidos suscitam. Numa futura abordagem da questão seria conveniente especificar melhor o construto de assistência técnica e trabalhar sobre hipóteses contingenciais: em que tipo de contratos (ou em que condições) será a prestação de assistência técnica relevante para o sucesso do licenciamento? Não haverá casos em que a relação custo/benefício de tal prestação acabe por ser, na óptica do licenciado, negativa, devido aos custos adicionais que envolve e/ou à possibilidade de gerar um sentimento de dependência? Quais as competências dos parceiros para concretizar o processo de partilha e aplicação dos conhecimentos?

Como se referiu acima, também o resultado obtido para o papel dos relacionamentos anteriores entre os parceiros (RELLIC) não confirma a Hipótese I5. Agora, ao invés do que sucedeu no Modelo Relacional, nem se observa o sinal positivo antecipado, apesar de RELLIC ser completamente insignificante. Além disso, esta variável continua a não ser significativa quando se procede a uma estimação em função do tipo de contrato, embora assumam sinais diferenciados para os contratos TIPO\_I e TIPO\_II (positivo) e TIPO\_III e TIPO\_IV (negativo). Estes resultados divergem do que nos indica a literatura teórica e empírica sobre cooperação empresarial (Ariño e de la Torre, 1998; Dhanaraj *et alii*, 2004; Gulati, 1995; Lane e Lubatkin, 1998; Ring e Van de Ven, 1994). Vêm, todavia, ao encontro de Kumar (1995), que não identificou qualquer nexos entre aprendizagem tecnológica e relações de longo prazo entre os parceiros, e de Dong e Glaister (2006).

Existem três linhas possíveis de explicação para a surpreendente falta de significância de RELLIC. A primeira tem a ver com reduzida exigência de integração organizacional suscitada pelos contratos de licença. A complexidade organizacional dos contratos de licença não seria muito elevada (Killing, 1988), não o sendo também a

importância da confiança (Das e Teng, 2002). Isto decorreria do facto de a amplitude e profundidade dos conhecimentos partilhados no âmbito dos contratos de licença serem reduzidas, como argumentaram Kogut (1988) ou Davies (1993 e 1995). No entanto, tal explicação apenas procede parcialmente. Mesmo que não assuma as características das *joint ventures*, o licenciamento cria e desenvolve vínculos entre os parceiros que influenciam o seu comportamento e expectativas (Aulakh, Jiang e Li, 2013; Bidault e Fischer, 1994; Ring e Van de Ven, 1994; Thunman, 1988; Zollo *et alii*, 2002.) sugerem mesmo que o efeito do relacionamento anterior seria mais intenso em alianças sem participação no capital.

O segundo eixo explicativo tem a ver com o facto de o sucesso ter sido avaliado pelos executivos em função das expectativas. É natural que nos casos em que existia um relacionamento anterior tais expectativas fossem mais elevadas. As relações anteriores criam um espaço de cooperação, de partilha (Pan, 1995; Nonaka e Toyama, 2002) e de articulação de interesses (Ariño e De la Torre, 1998; Bidault e Fischer, 1994), mas simultaneamente elevam a fasquia das expectativas. Consequentemente, os resultados obtidos não permitem afirmar que o relacionamento prévio não conduz a a melhores desempenhos absolutos. O que eles nos dizem é apenas que o sucesso do licenciamento, avaliado pelo grau de satisfação das expectativas, não parece ser influenciado pelo relacionamento anterior, expresso pelo indicador utilizado neste trabalho (RELLIC).

Daqui decorre uma terceira linha de explicação, já avançada no capítulo anterior, associada à eventual inadequação da variável RELLIC. O recurso a uma variável binária não se saldou por melhores resultados. Admite-se, no entanto, que a mera referência ao relacionamento anterior, sem aprofundar o grau de coesão e o nível efectivo de criação de confiança que ele envolvia, poderá ter enviesado os resultados. A análise econométrica de fenómenos muito específicos, de natureza marcadamente qualitativa, tem limitações (Meyer e Gelbuda, 2006; Noorderhaven, 2004; Parkhe, 1993a; Van de Ven, 1987). Nesta perspectiva, o estudo de casos pode ser mais adequado para captar o fenómeno em causa que as análises de variância, como a aqui efectuada. De todo o modo, o indicador de relacionamento anterior por nós utilizado é muito menos sofisticado e profundo que os utilizados por outros autores (Dhanaraj *et alii*, 2004; Gulati, 1995; Holm, Eriksson e Johanssen, 1996).

Em conclusão, a ausência de poder explicativo do indicador de relacionamento traduzirá mais as insuficiências da construção deste e a própria operacionalização do conceito de sucesso do que a irrelevância do relacionamento anterior como explicação

do resultado do licenciamento. É certo que o licenciamento não envolve o mesmo grau de ‘miscigenação’ organizacional de outros híbridos (Killing, 1988; Kogut, 1988; Das e Teng, 2002) e que a componente tácita e a profundidade do conhecimento partilhado podem ser limitadas, tanto mais que os contratos não permitem, por si mesmos, a assimilação dos conhecimentos mais profundos, nomeadamente saber conceber e saber vender (Caraça e Simões, 1995). No entanto, a existência de laços de conhecimento e de confiança entre os parceiros (Nonaka e Toyama, 2002; Nonaka, Toyama e Konno, 2000; Zollo *et alii*, 2002) é da maior importância, tanto no plano da redução dos custos de transacção como no da compatibilização de estratégias e de partilha de conhecimentos entre os parceiros. O desafio será, em futuros trabalhos, desenvolver *proxies* e variáveis compósitas que permitam captar melhor as *nuances* e a profundidade do relacionamento inter-organizacional (e inter-pessoal) e as suas repercussões sobre o resultado do licenciamento. Aliás, as debilidades de ASSETEC, PROCTT\_AT e RELIC não põem em causa a relevância dos aspectos relacionais, considerados globalmente, na explicação do resultado, como se verá mais adiante.

#### *26.2.3.2 Limitações ao fabrico de produtos concorrentes*

De acordo com a Hipótese I7, a explicitação contratual de cláusulas restringindo a liberdade de o licenciado fabricar produtos concorrentes teria efeitos negativos sobre o resultado do licenciamento. Todavia, em ambas as estimações econométricas verifica-se que a existência destas cláusulas tem um efeito positivo sobre o resultado, significativo a 1%. Isto é, não apenas a Hipótese I7 é invalidada, mas a relação é exactamente a oposta à antecipada. Como interpretar este resultado?

A interpretação fornecida no Capítulo anterior, quando se discutiu a não validação da hipótese C2, vem reforçada. As orientações da teoria dos custos de transacção prevalecem claramente face às da escola da dependência. A obrigação que impende sobre o licenciado visa, na óptica do licenciador, reduzir as possibilidades de oportunismo, na forma de ‘risco moral’), em duas vertentes: (1) na aplicação da tecnologia objecto de licença a outros produtos; e (2) na utilização do contrato como meio de ‘congelar’ a penetração dos produtos licenciados no mercado. Ao impor tal disposição, o licenciador pretende reforçar o investimento específico do licenciado na transacção, condicionando as possibilidades de aplicação da tecnologia a outros usos.

Qual a vantagem para o licenciado? Ela reside fundamentalmente no alinhamento de interesses no desenvolvimento do negócio de licença, especialmente quando a restrição em causa se conjuga com uma cláusula de exclusividade (Somaya, Kim e

Vonortas, 2010). Esta conjugação funciona como uma troca de reféns (Buckley e Casson, 1988), permitindo criar incentivos positivos para a cooperação entre os parceiros (Chi, 1994), através da dissuasão de comportamentos oportunistas: o licenciado assegura um exclusivo de mercado, podendo explorar comercialmente os produtos licenciados sem correr o risco de invasões no seu território; o licenciador garante o empenhamento do licenciado na expansão de um (novo) mercado para os seus produtos (Somaya, Kim e Vonortas, 2010). Como referimos no capítulo anterior, este alinhamento de interesses não se restringe à redução dos custos de transacção, envolvendo também dimensões de natureza estratégica (Aulakh, Kotabe e Sahay, 1997; Aulakh, Jiang e Li, 2013) e relacional (Bidault e Fischer, 1994). De certo modo, ele corresponde a uma assumpção implícita de papéis pelos parceiros (Hennart e Zeng, 2002; Welch e Carstairs, 1983).

Sem prejuízo do comportamento observado para CLAUS\_5, existem situações em que a inclusão de restrições ao fabrico de produtos concorrentes terá um efeito negativo para o licenciado. Isso sucederá designadamente em dois casos: (1) não satisfação das expectativas de crescimento das vendas, especialmente quando resultar de debilidades do produto licenciado ou da sua não adaptação aos gostos e padrões de consumo locais; e (2) pretensão de o licenciado começar a desenvolver e comercializar os seus próprios produtos. Consequentemente, a influência de CLAUS\_5 tenderá a ser mais positiva no caso de estratégias comerciais ou de produção, assentes numa separação de papéis, que nos casos em que o licenciado pretenda acumular competências tecnológicas e comerciais, aplicáveis fora do âmbito do contrato.

#### *26.2.3.3 Estratégia*

O Modelo Integrado inclui três hipóteses relativas à estratégia. Duas delas (I1 e I4), operacionalizadas através das variáveis ACREVN e COMPEST, respeitam ao posicionamento estratégico. Por sua vez, a Hipótese I2, relativa à familiaridade do licenciado com a tecnologia contratual, expressa pela variável CARATT<sup>172</sup>, releva da corrente da estratégia baseada nas competências. As duas primeiras hipóteses referidas foram validadas. A Hipótese I1 sugeria que quanto maior fosse o acréscimo esperado das vendas do licenciado em resultado do contrato, maior seria a probabilidade de sucesso. Na verdade, a variável ACREVN tem um efeito positivo e estatisticamente significativo (a 5%) sobre o resultado. Na Hipótese I4 antecipava-se um efeito positivo

---

172 Note-se que esta variável pode ser considerada também na perspectiva da influência das características da tecnologia sobre o resultado do licenciamento.



da compatibilidade estratégica entre os parceiros, expressa através da variável COMPEST; como se observou anteriormente, esta tem sinal positivo, sendo significativa a 1%. A Hipótese I2 foi também confirmada: quanto mais afastada das competências tecnológicas do licenciado for a tecnologia contratual, menor será a probabilidade de sucesso. Todavia, neste caso, a influência é muito menos acentuada, pois a variável CARATT apenas é significativa a 10%.

A validação da influência positiva das expectativas de crescimento do negócio vem confirmar os resultados obtidos no Modelo de Posicionamento Estratégico. Tais expectativas serão de molde a gerar um maior empenhamento dos parceiros no negócio: do licenciado, na medida em que este antecipa um reforço do crescimento da actividade e dos resultados da empresa; do licenciador, porque maiores vendas do licenciado corresponderão genericamente a rendimentos de *royalties* mais elevados. Os resultados obtidos vêm assim ao encontro das conclusões de Lin (2005) para os contratos de licença e de Yuan e Wang (1995) para as alianças estratégicas. Será interessante notar que o comportamento de ACREVN, se considerado em articulação com o da variável de preparação para o contrato (PREPRJ), que faz parte do núcleo comum, vem também ao encontro da estratégia baseada nos recursos. De facto, tais variáveis vêm expressar o empenhamento do licenciado no negócio, constituindo indicadores credíveis do seu empenhamento (Ghemawat, 1991).

Relativamente à confirmação da Hipótese I4, os resultados indicam claramente que a análise do sucesso do licenciamento não pode deixar de ter em conta o ajustamento, numa perspectiva longitudinal, dos objectivos, interesses e orientações estratégicas dos parceiros. Como se referiu, esta compatibilidade releva simultaneamente das dimensões estratégica e relacional. Ela supõe uma capacidade de ajustamento dos interesses dos parceiros, de modo a desenvolver a relação de uma forma mutuamente vantajosa, que remete de novo para a lógica relacional (Farr e Fischer, 1992; Fletcher e Barrett, 2001; Boateng e Glaister, 2002; Dyer e Singh, 1998) e para uma divisão de papéis entre os parceiros (Aulakh, Kotabe e Sahay, 1997; Grant e Baden-Fuller, 2004; Zeng e Hennart, 2002). A acentuada influência de COMPEST, para além de aproximar as perspectivas estratégica e relacional, sugere três pistas relevantes para a compreensão do licenciamento como processo.

A primeira respeita ao facto de a consideração conjunta das estratégias dos intervenientes no licenciamento permitir obter melhores resultados que a consideração de indicadores isolados da estratégia de cada um deles. Deste modo, COMPEST

acrescenta poder explicativo à constatação de Svensson (1984) relativa ao efeito detrimental das estratégias ‘passo-a-passo’ por parte do licenciador. O resultado obtido vem na linha das observações feitas por diversos estudiosos da cooperação inter-empresarial, desde Lorange e Roos (1987a), Evans (1993), Kanter (1994) e Dyer e Singh (1998) até Boateng e Glaister (2002) Luo e Park (2004) e Kwon (2008). Embora se reconheça que COMPEST possa reflectir a debilidade da ‘intenção estratégica’ (Hamel e Prahalad, 1989) dos licenciados portugueses, ela não deixa de confirmar que a compatibilidade estratégica é percebida pelos parceiros como geradora de sinergias e indutora de relações proveitosas, tornando-se assim um elemento central para explicar o sucesso do licenciamento.

A segunda pista respeita à importância da estratégia. Ao contrário do que argumenta Williamson (1991a), para quem a capacidade de economizar em custos de transacção é mais relevante que a reflexão estratégica, a relevância assumida por COMPEST mostra que a articulação estratégica entre os parceiros conta. Tal articulação permite definir espaços de autonomia e de cooperação, zonas em que os parceiros têm liberdade de actuação e outras onde o seu comportamento é condicionado (Aulakh, Jiang e Li, 2013). Nesta linha de raciocínio, o clausulado dos contratos não é apenas consequência da preocupação de reduzir custos de transacção, mas reflecte também as orientações estratégicas dos parceiros (e o seu poder para as plasmar contratualmente e para as pôr em prática).

Por último, COMPEST pode ser encarada como traduzindo a importância dos aspectos longitudinais, a prevalência da durabilidade sobre o imediato. Ela sugere as vantagens de uma lógica cooperativa e os riscos de uma visão adversarial. Remete para a repartição de papéis entre os parceiros (Aulakh, Kotabe e Sahay, 1997; Welch e Carstairs, 1983), em que ambos contribuem para o desenvolvimento da relação (Kanter, 1994; Dyer e Singh, 1998) e procedem a adaptações mútuas (Thunman, 1988; Buckley e Casson, 1988; Johnson e Vahlne, 2009). Compatibilidade estratégica não significa, porém, pleno equilíbrio: em certos casos existem situações de ‘dependência’, aceites pelo licenciado como forma de preservar a relação. A lógica dominante é de acesso: o objectivo básico dos licenciados é obter *know-how* de produção, e não endogeneizar o *know-why* indispensável á concepção de novos produtos.

Como se referiu, a Hipótese I2, que antecipava um efeito positivo da familiaridade do licenciado com a tecnologia objecto do contrato, foi validada, embora apenas a 10%. O comportamento de CARATT confirma, assim, que o insuficiente conhecimento do

licenciado relativamente à tecnologia contratual condiciona negativamente o resultado, em consonância com o preconizado pela perspectiva da estratégia baseada nos recursos ou no conhecimento. O resultado obtido é, aliás, conforme com os de trabalhos anteriores no domínio do licenciamento e da ‘transferência’ internacional de tecnologia, como Allen *et alii* (1990), Bell e Scott-Kemmis (1984), Svensson (1984) ou Stenhuis e De Bruijn (2002). Uma vez que a Hipótese I2 releva simultaneamente das vertentes estratégica e tecnológica, voltaremos à discussão do resultado de CARATT já a seguir, em ligação com os factores de natureza tecnológica.

#### 26.2.3.4 Aspectos tecnológicos

A vertente tecnológica foi abordada no Modelo Integrado através das hipóteses I3 e I6, para além da I2 acima referida. A Hipótese I3 sugeria que a probabilidade de sucesso do licenciamento seria superior quando o licenciador aplicasse correntemente a tecnologia na sua actividade económica. Essa hipótese, operacionalizada através da variável PROLIC\_1 foi confirmada, embora apenas a um nível de significância de 10%. O mesmo sucedeu para a Hipótese I6, que antecipava um efeito positivo da comunicação de melhoramentos pelo licenciador, expressa pela variável OBJTT, sobre o resultado do licenciamento. Tendo em conta os resultados obtidos para CARATT (Hipótese I2), acima apresentados, ressalta que todas as hipóteses relativas a aspectos de índole tecnológica foram validadas, ainda que de forma não muito acentuada (significância de 10%). Em todo o caso, os resultados são agora melhores do que os registados no teste do Modelo de Dominante Tecnológica, efectuado no capítulo anterior.

Um aspecto interessante é o relacionamento de CARATT com PROLIC\_1. A utilização de uma especificação incluindo a variável correspondente ao produto de CARATT por PROLIC\_1 ( $CARATT * PROLIC_1$ ) indica que quando o licenciado tem pouca familiaridade com a tecnologia e o licenciador não a explora activamente, à data do contrato, a probabilidade de insucesso aumenta significativamente. Este resultado mostra como a interacção entre as duas variáveis reforça o seu efeito. Ele não é inteiramente convergente com o de Svensson (1984), que constatou ser a familiaridade de mercado bem mais importante que a familiaridade tecnológica para a rendibilidade do licenciado. Este facto poderá ser relacionado com a circunstância de, no caso sueco, o principal problema residir em tecnologias numa fase ainda embrionária do ciclo de vida, enquanto no caso português as dificuldades parecem estar ligadas sobretudo a produtos em fases terminais daquele ciclo. Daí porventura a maior relevância dos

aspectos tecnológicos face aos comerciais, posto que quase todos os contratos respeitavam a produtos já testados comercialmente em outros países.

Isto significa, portanto, que os problemas inerentes à não aplicação da tecnologia parecem estar mais relacionados com a insuficiência de recursos ou a falta de disponibilidade para resolver problemas práticos (Bennett e Zhao, 2004; Delapierre, 1997; Marcotte e Niosi, 2000) do que com as questões referidas por Agrawal (2006) a propósito do licenciamento por Universidades. A falta de familiaridade do licenciado com a tecnologia vai exigir, em princípio, um maior envolvimento do licenciador para colmatar as falhas do parceiro (Shi, 1995; Ceccagnoli e Jiang, 2013). Todavia, se ele não aplica mais a tecnologia, poderá não dispor de equipas técnicas com uma vivência concreta dos problemas suscitados por aquela aplicação e habilitadas a responder às solicitações do licenciado. Consequentemente, os problemas tecnológicos defrontados por este poderão não ser satisfatoriamente resolvidos.

A influência positiva de OBJTT apenas atinge significância estatística na Especificação Reduzida. Embora não exista uma correlação elevada entre as duas variáveis, a eliminação de ASSETEC permitiu melhorar sensivelmente o poder explicativo de OBJTT. O efeito positivo da comunicação de melhoramentos vem infirmar as posições da escola da dependência, que argumentavam ser essa uma forma de tornar o licenciado permanentemente dependente do licenciador (Mytelka, 1978; UNCTAD, 1975; Vaitos, 1974a). Pelo contrário, eles corroboram os argumentos de Aulalk, Jiang e Pan (2009) e as conclusões empíricas de Allen *et alii* (1990), de Welch e Carstairs (1983) e de Wiedersheim-Paul (1982).

O papel desempenhado por aquele tipo de cláusulas pode ser explicado por duas razões interligadas. A primeira conjuga os aspectos tecnológicos e contratuais, permitindo encarar tais cláusulas como um ‘seguro de inovação’. O licenciado, considerando a mudança tecnológica como algo de exógeno— que não domina (Cannell e Dankbaar, 1996; Simões, 1997b) e a que apenas pretende aceder (Grant e Baden-Fuller, 1995; Hennart e Zeng, 2002)— e convicto do dinamismo tecnológico do licenciador, procura incluir no contrato uma cláusula de acesso a melhoramentos, como forma de se precaver face à mudança tecnológica. Mesmo que este ‘seguro de inovação’ exija ‘prémios’, directos (*royalties* mais elevadas) ou indirectos (restrições comportamentais), o resultado pode ser positivo, tendo em vista que o contrato de licença é frequentemente motivado pela preocupação do licenciado em reduzir riscos (Atuahene-Gima, 1993a; Atuahene-Gima e Pattersson, 1993; Bessy e Brousseau, 1998;

Caves, Crookell e Killing, 1983; Rolo, Nabais e Gonçalves, 1984)<sup>173</sup>. A segunda razão é de índole relacional. A possibilidade de acesso a melhoramentos, especialmente quando recíproca, permite estreitar as ligações entre os parceiros e criar um clima mais favorável ao estabelecimento de relações duradouras, podendo igualmente facilitar os contactos pessoais e a partilha informal de conhecimentos a nível técnico, aumentando assim a confiança pessoal e organizacional (Ariño, 1997; Dhanaraj *et alii*, 2004; Nonaka, Toyama e Konno, 2002; Thunman, 1988; Zollo *et alii*, 2002).

Em síntese, as hipóteses de natureza tecnológica são todas validadas. Não sendo o seu efeito muito acentuado, especialmente se consideradas individualmente, parecem exercer uma influência mais marcada que a observada anteriormente no Modelo de Dominante Tecnológica.

#### 26.2.3.5 'Núcleo comum'

As variáveis do 'núcleo comum' são todas significativas, excluindo as variáveis de controlo relativas ao tipo de contrato. Tanto PREPRJ como SELTEC são significativas a 1%, confirmando e reforçando os resultados obtidos no teste dos modelos teóricos parcelares. Este resultado vem corroborar a importância da preparação do contrato por parte do licenciado. Tal preparação permite uma maior consistência no desenvolvimento do negócio e do licenciamento, podendo constituir também, no caso de SELTEC, uma expressão da confiança no licenciador. Não se justifica repetir aqui as considerações feitas no Capítulo anterior, nomeadamente em 25.2.2, quando se discutiram os resultados da estimação *logit* para o 'núcleo comum'. Basta reiterar que o efeito positivo daquela preparação se justifica tanto à luz das perspectivas baseadas nos recursos e nas competências como dos custos de transacção. Na verdade, a preparação permite aprendizagens e reforço de saberes que se reflectem no desenvolvimento do negócio de licença. Isso permite também atenuar os potenciais efeitos negativos do desequilíbrio de informação, da selecção adversa e da ambiguidade (Chi, 1994, Simões e Lima, 1980; Simonin, 2002).

Das principais variáveis do 'núcleo comum', a que revelou menor poder explicativo foi REMUNROY, o que parece surpreendente face à solidez dos argumentos teóricos em favor das *royalties* como factor de compaginação de interesses (Arora, 1996; Aulakh, Cavusgil e Sarkar, 1998; Caves, Crookell e Killing, 1983; Chi, 1994; Macho-Stadler, Martinez-Giralt e Pérez-Castrillo, 1996, Lichthenthaler, 2008<sup>a</sup>; Conti,

---

173 Importa notar mais uma vez que este raciocínio não se aplica a produtos com um ciclo de vida curto e que nem sempre a estipulação contratual de comunicação de melhoramento se concretiza na prática.

Gambardella e Novelli, 2013) e dos próprios resultados obtidos no capítulo anterior. Admitimos que o relativamente baixo nível de significância de REMUNROY possa decorrer do facto de um número considerável de contratos prever o pagamento de *royalties* mínimas, as quais contribuem evidentemente para atenuar o efeito positivo da remuneração através de *royalties*, ao introduzirem um elemento de inflexibilidade na relação). Em todo o caso, o que importa destacar é o facto de a remuneração por *royalties* influenciar positivamente o resultado, introduzindo um factor de adaptabilidade e de convergência de interesses. O seu papel como instrumento de repartição dos direitos residuais (Chi, 1994) é confirmado.

Relativamente às variáveis de controlo, destacam-se duas observações. A primeira refere-se ao facto de nenhum dos tipos de contrato exercer qualquer influência sobre o resultado. A segunda, mais interessante, respeita ao efeito negativo dos dois principais grupos de indústrias considerados (QUIM e ELEMEC). De facto, tanto ELEMEC como QUIM são significativas (a 10 e 5%, respectivamente). Se QUIM já tinha assumido significância nos modelos contratual e de dominante tecnológica, o mesmo não se havia verificado relativamente a ELEMEC. Estes resultados, especialmente o último, são algo surpreendentes, na medida em que sugerem que as indústrias de concentração do negócio de licença são precisamente aquelas onde o nível de insucesso tende a ser mais elevado. Esta questão mercê ser analisada mais aprofundadamente. Por razões de organização da exposição não é este o momento adequado para o fazer. Voltaremos ao tema com detalhe na secção seguinte, onde serão aprofundados os resultados em função do tipo de contrato e do sector industrial.

#### 26.2.3.6 *Considerações Finais*

Em conclusão, a discussão efectuada confirma que a análise das determinantes do resultado do licenciamento reclama uma abordagem de largo espectro, tanto no que respeita às bases teóricas utilizadas como ao leque de factores contemplado. Quanto às bases teóricas, constata-se que todas as correntes consideradas apresentam alguma contribuição para explicar os resultados obtidos, embora numa primeira análise as teorias dos custos de transacção, do posicionamento estratégico e do relacionamento inter-organizacional pareçam ser as mais relevantes. No que tange aos factores, salienta-se que todos os grupos de determinantes se encontram representados pelo menos por duas variáveis significativas no modelo global, incluindo o Modelo Integrado e o ‘Núcleo comum’.

Os resultados obtidos vêm corroborar conclusões obtidas em trabalhos anteriores sobre a cooperação entre empresas e o licenciamento, nomeadamente no que respeita ao papel positivo desempenhado pelos seguintes factores: preparação para o contrato (Allen *et alii*, 1990; Evans, 1993; Gong *et alii*, 2005; Harrigan e Newman, 1990; Jiang, Aulakh e Pan, 2009; Kim, 1997); competência na aplicação da tecnologia e dinamismo tecnológico do licenciador (Caves, Crookell e Killing, 1993; Falzoni e Viesti, 1997; Lichtenthaler e Ernst, 2006 e 2007; Marcotte e Niosi, 2000; Song *et alii*, 2005; Svensson, 1984; Welch, 1993; Ceccagnoli e Jiang, 2013); compatibilidade estratégica entre os parceiros (Dodgson, 1991; Evans, 1993; Hitt *et alii*, 2000; Kanter, 1994; Kwon, 2008; Lee, Lee e Bobe, 1993; Lasserre, 1981a; Lorange e Roos, 1992; Luo e Park, 2004; Aulakh, Jiang e Li, 2013); empenhamento decorrente das expectativas de crescimento do volume de negócios (Lin, 2005; Maidique e Zirger, 1984; Yuan e Wang, 2005); e remuneração através de *royalties* (Aulakh, Cavusgil e Sarkar, 1998; Caves, Crookell e Killing, 1983; Chi, 1994; Lichtenthaler, 2008a; Macho-Stadler, Martinez-Giralt e Pérez-Castrillo, 1996; Conti, Gambardella e Novelli, 2013).

As posições da escola da dependência são confirmadas a propósito do papel negativo exercido pelas marcas como elemento contratual. Todavia, tais posições são refutadas em diversas outras vertentes, nomeadamente nas restrições comportamentais, frequentemente justificadas como instrumento de alinhamento de interesses. O caso das restrições ao fabrico de produtos concorrentes, em que o sinal da influência foi o oposto ao esperado, é paradigmático quanto ao papel positivo que certas restrições comportamentais podem ter, se adoptarmos uma perspectiva mais ampla de análise (Somaya, Kim e Vonortas, 2010; Aulakh, Jiang e Li, 2013). Importa reconhecer, no entanto, que tal facto poderá estar associado a níveis limitados de ambição estratégica por parte do licenciado.

O aspecto mais intrigante da investigação realizada é, em nossa opinião, a insignificância da prestação de assistência técnica para o sucesso dos contratos de licença. Não conseguimos encontrar uma explicação plenamente satisfatória para esse facto. Vamos, por isso, revisitá-lo quando procedermos à investigação qualitativa, baseada na análise dos contratos e em entrevistas pessoais.

O trabalho desenvolvido vem acrescentar, a nosso ver, novas contribuições para o conhecimento sobre o resultado do licenciamento. Importa ressaltar quatro aspectos. O primeiro corresponde simultaneamente a uma advertência. Aqueles resultados não podem ser desligados dos objectivos que nortearam o licenciado (e o licenciador) a

celebrar o contrato— pelo que a análise das estratégias dos parceiros não deverá ser efectuada isoladamente, mas sim numa perspectiva de adequação estratégica. Daí a acentuada relevância assumida pela variável COMPEST. Na mesma linha se insere a segunda observação: o contrato deverá incorporar disposições que criem incentivos ao alinhamento de interesses e à cooperação entre os parceiros, dissuadindo os comportamentos oportunistas. Consequentemente, em consonância com os custos de transacção, as chamadas cláusulas restritivas poderão ter um efeito positivo se contribuírem para balizar e equilibrar tarefas, campos de acção e responsabilidades. O terceiro aspecto respeita ao papel decisivo da preparação do licenciado para o projecto e do seu envolvimento no processo de licenciamento (expressos no Modelo Integrado pelas variáveis PREPRJ e ACREVN) para o êxito do licenciamento. Finalmente, do exercício realizado transparece também, de forma clara, a importância da dimensão longitudinal, relacional, do licenciamento enquanto processo.

### **26.3 RESULTADO, TIPO DE CONTRATO E INDÚSTRIA**

Na especificação de todos os modelos explicativos testados até agora foram incluídas cinco variáveis de controlo: três relativas ao tipo de contrato (TIPO\_I, TIPO\_II e TIPO\_III) e duas correspondendo a indústrias (ELEMEC e QUIM). Esta secção será dedicada a uma observação mais aprofundada do comportamento destas variáveis e da sua influência sobre o resultado do licenciamento.

#### ***26.3.1 Tipos de Contrato***

Mostrou-se, no Capítulo 13, que os contratos de licença não são todos iguais. Eles recobrem motivações diversas e apresentam conteúdos e dinâmicas diferentes. A tipologia de contratos então desenvolvida visou precisamente identificar grupos distintos de contratos, em função dos objectivos do licenciado e do âmbito dos acordos: contratos de acesso a imagem (TIPO\_I), de acesso a produtos específicos (TIPO\_II), de acesso a novos processos (TIPO\_III), de acesso a capacidade de produção (TIPO\_IV) e de absorção de competências (TIPO\_V). Constatou-se também, no Capítulo 23, que aos diferentes tipos de contratos correspondiam diferentes critérios de avaliação dos resultados, desde a tónica no crescimento do volume de vendas, nos contratos TIPO\_I a



uma mescla de critérios, incluindo nomeadamente as vendas e a rendabilidade, no TIPO\_IV. Todavia, nas estimações *logit*, tanto dos modelos parcelares como do Modelo Integrado, as variáveis relativas aos tipos de contrato não revelaram qualquer efeito sensível sobre o resultado do licenciamento. Nesta sub-secção pretende-se compreender melhor o efeito dos tipos de contrato sobre tal resultado.

A exposição é desenvolvida em dois passos. No primeiro são revisitadas as estimações *logit*, eliminando as variáveis relativas ao tipo de contrato. No segundo procede-se a novas estimações do Modelo Integrado para diferentes tipos de contrato, de modo a identificar perfis explicativos.

#### 26.3.1.1 A influência dos tipos de contrato

De modo a identificar a contribuição dos tipos de contrato para o resultado foram efectuadas novas estimações *logit*, eliminando gradualmente as variáveis de controlo (Cfr. Quadro 26.6).

Como se verifica, as variáveis relativas ao tipo de contrato não exercem qualquer efeito sobre o resultado<sup>174</sup>. É possível constatar que os contratos de acesso a produtos específicos (TIPO\_II) e os de acesso a capacidade de produção (TIPO\_IV) assumem sinal positivo, enquanto os de acesso a novos processos (TIPO\_III) exibem sinal negativo. Contudo, as respectivas estatísticas de Wald são sempre baixíssimas, muito inferiores ao patamar mínimo de significância de 2,7. Esta conclusão é confirmada pela comparação entre as especificações A e B, que mostra como o acréscimo de poder explicativo, medido pela estatística do qui-quadrado, decorrente da introdução daquelas variáveis é muito reduzido. O mesmo sucedeu com o exercício, não apresentado no Quadro, de inclusão individual de cada uma das variáveis de tipo de contrato: em nenhum caso elas atingem significância ou se observa acréscimo sensível do poder explicativo. Trata-se de resultados curiosos, pois a composição implícita dos critérios de avaliação do resultado global não é, como vimos, independente do tipo de contrato.

---

174 Por economia de apresentação e facilidade de leitura apenas são apresentados os resultados para a estimação reduzida do Modelo Integrado. Pela mesma razão, o Quadro 26.6 não inclui os resultados do exercício de consideração isolada da variável relativa a cada tipo de contrato. Em nenhuma situação as variáveis deste tipo atingiram significância estatística.

VARIÁVEIS	A	B	C
	Especificação Reduzida Total	Especif. Reduzida (sem tipos)	Especif. Reduzida (sem tipos e indust.)
ACREVN	+ 0.5881 (5.5307)**	+ 0.6026 (6.1523)**	+ 0.6011 (7.0396)***
CARATT	- 0.6491 (3.4578)*	- 0.6201 (3.6390)*	- 0.5536 (3.3820)*
CLAUS_5	+ 2.6837 (7.3892)***	+ 2.5781 (7.4748)***	+ 1.9969 (6.2905)**
COMPEST	+ 1.4373 (7.3617)***	+ 1.2898 (7.0843)***	+ 1.1458 (7.2118)***
OBJTT	+ 1.5034 (3.0612)*	+ 1.4769 (3.0191)*	+ 0.7767 (1.0820)
PROLIC_1	+ 1.6291 (3.3626)*	+ 1.6020 (3.7443)*	+ 1.1309 (2.2560)
RELLIC	- 0.0212 (0.0086)	+ 0.0150 (0.0044)	+ 0.1482 (0.4708)
ELETMAR	- 1.4584 (5.3289)**	- 1.4094 (7.2042)***	- 1.0552 (5.1089)**
ESTLPM	+ 0.9470 (5.2832)**	+ 0.8266 (4.8356)**	+ 0.5929 (3.2678)*
PREPRJ	+ 1.3803 (8.2812)***	+ 1.4305 (9.4358)***	+ 1.0631 (7.7157)***
REMUNROY	+ 1.6027 (3.7598)*	+ 1.4868 (3.4026)*	+ 1.4567 (3.6446)*
SELTEC	+ 1.0169 (8.1415)***	+ 0.9009 (7.3983)***	+ 0.7273 (5.3760)**
ELEMEC	- 1.7104 (3.1532)*	- 1.3954 (2.6670)	
QUIM	- 2.4503 (4.7037)**	- 2.0937 (4.1343)**	
TIPO_II	+ 0.3034 (0.0638)		
TIPO_III	- 0.9373 (0.4202)		
TIPO_IV	+ 2.7585 (0.0454)		
Constante	- 12.710 (11.266)***	- 12.089 (11.304)***	- 10.499 (11.2976)***
Nª OBSERV.	104	104	104
Nº VARIÁV.	17	14	12
-2LL	73.175	74.482	79.683
$\chi^2$	56.789	55.481	50.280
SIGNIF. $\chi^2$	0.0000	0.0000	0.0000

NOTA: O primeiro número indicado corresponde ao coeficiente da variável. O segundo, entre parênteses, respeita à estatística de Wald.

\*\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 1%

\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 5%

\* Estatisticamente significativo ao nível de 10%

### Quadro 26.6: Modelo Integrado – Variações da Especificação Reduzida

Diferentes tipos de contrato poderão ser mais ou menos propícios ao alinhamento dos interesses dos parceiros, influenciando deste modo as probabilidades de sucesso.

Todavia, uma reflexão sobre o modo como é avaliado o sucesso permite avançar uma explicação. Na verdade, o resultado do licenciamento foi avaliado em relação às expectativas do licenciado à partida para o negócio<sup>175</sup>. Sendo o sucesso global uma expressão do julgamento do licenciado quanto ao cumprimento desses objectivos, compreende-se que o sucesso não seja significativamente influenciado pelo tipo de contrato. Em cada tipo existirão contratos bem e mal sucedidos. Além disso, sendo a composição dos critérios de avaliação contingente em função do tipo de contrato e não havendo uma escala ‘objectiva’, exógena, de avaliação do sucesso, é natural que a influência da distinção entre tipos de contrato se esbata. Por último, é bem provável que as diferenças entre os contratos sejam captadas fundamentalmente ao nível das outras variáveis, na linha do que sugerem Bessy e Brousseau (1998), o que tornaria a consideração dos tipos de contrato desnecessária.

Somos então remetidos para uma outra questão: se as variáveis relativas aos tipos de contrato não influenciam o resultado, será que existem perfis de factores explicativos desse resultado diferentes para cada tipo de contrato?

#### *26.3.1.2 Perfis de determinantes do resultado*

Antes de passar a responder à questão formulada importa fazer uma precisão. O objectivo básico desta dissertação é analisar os factores que influenciam o resultado do licenciamento considerado em termos genéricos, e não de certos tipos específicos de contrato. Assim, o nosso propósito não é o de formular modelos explicativos do resultado para os diferentes tipos de contrato. O exercício que se apresenta de seguida tem, por isso, ambições limitadas.

A aplicação da especificação reduzida do Modelo Integrado a partições da amostra de 104 contratos depara-se com uma primeira dificuldade: o reduzido número de contratos de cada tipo. A amostra inclui 25 contratos de TIPO\_I, 27 de TIPO\_II, 17 de TIPO\_III e 17 de TIPO\_IV. Para manter graus de liberdade que permitam efectuar as estimações *logit* optou-se por agregar os contratos de dominante comercial (TIPO\_I e II), por um lado, e de dominante produtiva (TIPO\_III e IV), por outro. Em qualquer dos casos é de 52 o número de observações. A especificação testada tem apenas 12 variáveis, uma vez que foram também excluídas as variáveis de controlo relativas ao

---

175 Isto não significa, porém, que enquanto interessados na competitividade das empresas portuguesas estejamos sempre de acordo com as opções tomadas pelos licenciados e com a lógica imediatista predominante em muitos contratos de licença (Simões, 1984a, 1984b e 1992a).

sector industrial. Os resultados obtidos nas estimações realizadas são apresentados no Quadro 26.7.

VARIÁVEIS	Contr. Dominante Comercial	Contr. Dominante Produtiva
ACREVN	+ 0.6289 (4.0111)**	+ 0.2918 (0.2690)
CARATT	- 0.5589 (1.6799)	- 0.7340 (0.8185)
CLAUS_5	+ 2.3064 (5.3771)**	+ 3.7230 (1.9628)
COMPEST	+ 0.8566 (1.9810)	+ 2.1793 (3.7098)*
OBJTT	+ 0.3843 (0.1491)	+ 4.6945 (1.7413)
PROLIC_1	+ 0.9216 (0.7289)	- 1.5155 (0.2771)
RELLIC	+ 0.1928 (0.3302)	- 0.5240 (1.0377)
ELETMAR	- 1.7425 (6.4833)**	+ 2.9311 (2.1321)
ESTLPM	+ 0.4567 (1.1660)	+ 3.0022 (2.8388)*
PREPRJ	+ 1.1481 (3.4740)*	+ 3.3754 (2.6866)
REMUNROY	+ 2.4508 (3.4452)*	- 1.1115 (0.2993)
SELTEC	+ 0.4424 (1.3057)	+ 3.8991 (4.5292)**
Constante	-7.6487 (3.6689)*	- 35.8190 (4.9509) **
Nª OBSERV.	52	52
Nº VARIÁV.	12	12
-2LL	46.006	19.823
$\chi^2$	24.146	36.359
SIGNIF. $\chi^2$	0.0194	0.0003

NOTA: O primeiro número indicado corresponde ao coeficiente da variável. O segundo, entre parênteses, respeita à estatística de Wald.

\*\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 1%

\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 5%

\* Estatisticamente significativo ao nível de 10%

**Quadro 26.7:** Modelo Integrado - Estimação Reduzida - Aplicação a Tipos de Contrato

A observação genérica dos resultados mostra que o Modelo Integrado se ajusta muito melhor à explicação do resultado dos contratos de dominante produtiva (TIPO\_III e TIPO\_IV) que aos de dominante comercial (TIPO\_I e TIPO\_II). Naqueles, a significância do qui-quadrado é inferior a 0,1%, enquanto nestes está próxima de 2%. O número de casos correctamente classificados ascende, respectivamente, a 92 e a 80%.

Tendo em conta o reduzido número de observações, os resultados obtidos deverão, em qualquer dos casos, ser encarados com alguma reserva.

A constatação mais interessante decorrente do Quadro 26.7 respeita ao facto de os conjuntos de variáveis estatisticamente significativas serem completamente distintos para os dois grupos de contratos. Enquanto nos contratos de dominante comercial ACREVN e CLAUS\_5 (para além de ELETMAR, PREPRJ e RENUMROY, do ‘núcleo comum’) são estatisticamente significativas, nos de natureza produtiva, apenas COMPEST (mais ESTLPM e SELTEC, do ‘núcleo comum’) têm poder explicativo sobre o resultado, e mesmo assim a 10%. Consequentemente, a resposta à questão formulada no fim da secção anterior é inequívoca: os perfis de factores explicativos do resultado são nitidamente distintos para os contratos de dominante comercial e para os de dominante produtiva.

No primeiro grupo de contratos justifica-se um comentário para as variáveis com maior poder explicativo, isto é, significativas a 5%: ACREVN, CLAUS\_5 e ELETMAR. Os resultados indicam que para os contratos de dominante comercial as expectativas de crescimento das vendas têm um papel estimulante do sucesso. Será legítimo sugerir que tais expectativas promovem o empenhamento do licenciado, levando-o a investir esforços e desenvolver competências, por exemplo através de uma preparação mais cuidada e de um acompanhamento mais atento, no sentido de concretizar aquelas expectativas. O sinal positivo de CLAUS\_5 vem confirmar as observações efectuadas anteriormente a propósito do papel desempenhado pelas restrições ao fabrico de produtos concorrentes.

O mesmo sucede com o efeito negativo sugerido por ELETMAR. Este parece, no entanto, algo surpreendente: não é o acesso a marcas precisamente uma das facetas caracterizadoras dos contratos de dominante comercial? A resposta envolve diferentes considerações. Em primeiro lugar, é possível que com o decorrer do contrato o licenciado se aperceba mais claramente da vulnerabilidade da sua posição num contrato de licença de marca. As esperadas notoriedade e atracção de clientela podem não se confirmar, conduzindo a resultados muito inferiores ao prognosticado. Depois, na ausência de uma perspectiva estratégica por parte do licenciado, as marcas podem tornar-se armadilhas: o licenciado pode estar a ‘trabalhar’ um mercado para uma marca da qual não detém a propriedade. Finalmente, no âmbito do quadro de análise proposto por David Teece para avaliar as possibilidades de os inovadores se apropriarem dos benefícios da inovação (Teece, 1986 e 1998; Al-Aali e Teece, 2013), é possível

encontrar também argumentos explicativos. Se o licenciador tem o produto protegido por uma marca registada e reputada, se o contrato se restringe basicamente à exploração dessa marca e se o licenciado não dispõe de activos complementares relevantes (conhecimentos específicos do mercado, controlo de canais de distribuição, unidades produtivas eficientes, capacidade de introduzir melhoramentos), muito provavelmente o licenciador conseguirá apropriar-se de uma fracção muito substancial do valor acrescentado gerado pelo negócio.

Uma perspectiva genérica da estimação relativa aos contratos de dominante comercial permite verificar que as variáveis mais relevantes respeitam a apenas dois grupos de determinantes: licenciado e contrato. Neste tipo de contratos as disposições contratuais parecem assumir maior relevância, uma vez que a amplitude e a profundidade da partilha de conhecimentos são reduzidas. A dimensão relacional, necessária à comunicação de conhecimentos tácitos, perde importância. A estreiteza do espaço relacional acaba por colocar em destaque o acordo contratual.

O perfil explicativo dos contratos de dominante produtiva tem características diferentes. Apesar da escassez e da reduzida significância das variáveis significativas, os aspectos de natureza estratégica e relacional assumem maior destaque, o que é consonante com as expectativas.

Face ao registado nos contratos de dominante comercial pode causar alguma estranheza o facto de PREPRJ e REMUNROY não terem atingido significância, tendo REMUNROY um sinal oposto ao esperado. Não conseguimos encontrar explicação para este facto. Será possível, no entanto, deixar duas pistas nesse sentido. A primeira decorre do reduzido número de observações, sugerindo cuidado na análise dos resultados. A segunda resulta do facto de este grupo incluir contratos de acesso a novos processos (TIPO\_III), para os quais a aplicação de *royalties* com base no volume de vendas fará pouco sentido. Quanto a PREPRJ, uma análise mais aprofundada mostra que está mesmo na fronteira de significância, pelo que a surpresa inicial se atenua.

Olhando para as variáveis significativas, constata-se que SELTEC reflecte a importância da escolha do licenciador e da tecnologia, o que corresponde ao que se esperaria para o tipo de contratos em causa, mesmo quando estes visam mais o acesso aos conhecimentos tecnológicos que a sua endogeneização. COMPEST e ESTLPM traduzem a vertente estratégica. O papel de COMPEST é particularmente interessante, pois sugere que nos contratos de dominante produtiva a adequação estratégica e a

harmonização dos interesses dos parceiros influenciam o resultado de uma forma mais intensa que as disposições contratuais.

### **26.3.2 Tipo de Indústria**

A literatura mostra que as características das indústrias influenciam os padrões de acumulação tecnológica (Boutellier, Gassmann e von Zedtwitz, 2008, De Jong e Marsili, 2006; Malerba, 2002 e 2006; Malerba e Orsenigo, 1993, 1995 e 1996a; Pavitt, 1984; Sandven e Smith, 1993), os processos de desenvolvimento de novos produtos (Kotabe e Swan, 1995), os mecanismos de apropriabilidade utilizados (Arundel, van de Paal e Soete, 1995; Lichtenthaler, 2004, Winter, 1987) e os perfis de ‘transferência’ de tecnologia e de licenciamento (Arora, 1996; Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001a; Baranson e Roark, 1985; Bell e Scott-Kemmis, 1984; Bessy e Brousseau, 1998; Grindley e Teece, 1997; Lichtenthaler, 2007; Teece, 1998 e 2001; Motohashi, 2008; Arora e Gambardella, 2010; Conti, Gambardella e Novelli, 2013).

Como mostrou Pavitt (1984), ao formular a sua taxonomia de padrões sectoriais de mudança tecnológica, os padrões de acumulação tecnológica não são idênticos em todas as indústrias. As suas conclusões foram basicamente confirmadas em trabalhos mais recentes, como De Jong e Marsili (2006). Na mesma linha, Malerba e Orsenigo sustentam a existência de sistemas sectoriais de inovação, contrastando nomeadamente a indústria químico- farmacêutica e a electrometalomecânica (Malerba, 2006; Malerba e Orsenigo, 1995). Analogamente, Kotabe e Swan (1995) distinguem, na esteira de Kodama (1992), entre produtos de tipo M (electromecânica e electrónica) e de tipo B (farmacêutica). Na sua opinião, corroborada por Grindley e Teece (1997), os mecanismos de imitação são mais fáceis no primeiro caso, nomeadamente através do *reverse engineering* e do *inventing around*. Também os padrões de licenciamento são distintos, como sublinham, por exemplo, Bessy e Brousseau (1998), Grindley e Teece (1997), Motohashi (2008) ou Lichtenthaler (2007).

O recurso às variáveis ELEMEC e QUIM, como variáveis de controlo, procura ter em consideração as diferenças apontadas acima. Como já se referiu, a literatura sugere que os contratos no domínio da química-farmacêutica tendem a conferir menor margem de manobra às empresas licenciadas (Bell e Scott-Kemmis, 1984; Bessy e Brousseau, 1998; Teece, 1998; UNCTAD, 1978a). No capítulo anterior constatou-se que ambas exibiam um sinal negativo, sendo QUIM significativa nos modelos contratual e de

dominante tecnológica e ELEMEC apenas neste último. Já no presente capítulo, a aplicação do Modelo Integrado (cfr. Quadro 26.1) revela que os sinais negativos se mantêm, sendo as duas variáveis significativas: QUIM a 5% e ELEMEC a 10%.

O objectivo é agora aprofundar a análise da influência do tipo de indústria. Era nossa intenção seguir um procedimento análogo ao utilizado para os tipos de contrato. Porém, tal não foi possível, pois o número de casos em qualquer das indústrias era limitado (36 para ELEMEC e 24 para QUIM), inviabilizando a realização de estimações *logit*. Nestas condições, a análise restringe-se aos elementos apresentados anteriormente no Quadro 26.6, onde foram testadas três versões da especificação reduzida (com tipos de contrato e indústrias, apenas com indústrias e sem qualquer variável de controlo).

Dos elementos aí expostos ressaltam três constatações. Primeira: QUIM e ELEMEC têm, como já se apontou, uma influência negativa e significativa sobre o resultado do licenciamento na perspectiva da empresa receptora. Segunda: a supressão das variáveis de controlo relativas ao tipo de indústria determina uma redução do poder explicativo de ambas as variáveis, mais acentuada em ELEMEC, que deixa de atingir o patamar de significância estatística. Terceira: tomadas em conjunto, as variáveis relativas ao tipo de indústria acrescentam poder explicativo ao Modelo Integrado, embora significativo apenas a 10%<sup>176</sup>.

O resultado registado por QUIM é expectável face à literatura existente, acima sintetizada. Ele pode ser interpretado como o reflexo do desequilíbrio de poder negocial, na contratação e no relacionamento, entre licenciador e licenciado nas indústrias químico-farmacêuticas. As posições de Teece (1998), sobre o funcionamento do mercado favorável aos detentores de direitos de propriedade industrial, de Bessy e Brousseau (1998), sobre a prevalência de contratos transaccionais na químico-farmacêutica, e de Lichtenthaler (2007), sobre o maior peso das lógicas de geração de rendimentos e de venda de produtos complementares nessa indústria, são corroboradas.

Na verdade, as características próprias da indústria química e sobretudo da farmacêutica, com consideráveis investimentos em I&D e permitindo obter níveis elevados de apropriabilidade (Teece, 1998; Al-Aali e Teece, 2013) através de patentes, tendem a determinar uma repartição da ‘renda composta’ gerada num sentido mais

---

176 Com efeito, comparando as estimações (B) e (C) da especificação reduzida do Modelo Integrado, verifica-se que a diferença de qui-quadrados é de 5,201, significativa a 10%, com dois graus de liberdade. Note-se que este exercício apenas pretendeu fornecer uma indicação genérica da influência do tipo de indústria, tendo presente que esse não constitui o vector central do estudo: QUIM e ELEMEC são apenas variáveis de controlo.



favorável aos interesses do licenciador. Isto não significa que, em certos casos, os licenciados não retirem também vantagens. O que se pretende dizer é que as características dos contratos são mais propícias a favorecer uma das partes. Os contratos de licença, especialmente na indústria farmacêutica, tendem a ter um âmbito muito limitado. Os licenciados já sabem fabricar e comercializar especialidades farmacêuticas. Eles pretendem fundamentalmente aceder a novas especialidades, para alargar e modernizar a gama de produtos comercializados e fazer crescer o volume de negócios. A espessura tecnológica dos contratos tende a ser reduzida. Além disso, os contratos obrigam frequentemente o licenciado a adquirir matérias-primas (princípios activos) ao licenciador, o que confere a este um instrumento adicional de repartição da 'renda compósita' em seu favor (Lichtenthaler, 2007; Vaitos, 1974a). O papel das *royalties* como instrumento de partilha dos direitos residuais (Chi, 1994) fica atenuado. Noutros termos, os contratos de licença na indústria farmacêutica, pelas características próprias do seu objecto, tendem a não facultar ao licenciado mecanismos compensatórios face à eventualidade de oportunismo do licenciador (Williamson, 1979), tanto mais que o espaço relacional é limitado (Bessy e Brousseau, 1998; Teece, 1998)<sup>177</sup>.

Como explicar o sinal negativo de ELEMEC? Como explicá-lo sobretudo quando é sabido que nas indústrias electrometalomecânicas as possibilidades de aprendizagem tecnológica, de aquisição de conhecimentos tácitos e de adaptação/transformação dos produtos licenciados tendem a ser mais amplas que na indústria química (Arora e Gambardella, 1994; Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001a; Bessy e Brousseau, 1998; Kotabe e Swan, 1995; Teece, 1998)?

A resposta não é fácil, mesmo tendo em conta que na especificação sem as variáveis relativas aos tipos de contrato ELEMEC não é significativa. Uma resposta possível é a de que a reduzida ambição das empresas licenciadas se pode reflectir *ex-post* num certo desconforto com os resultados obtidos. Não estamos, porém, seguros de que este factor seja muito relevante. Na impossibilidade de proceder a uma análise mais aprofundada das determinantes do resultado do licenciamento nas indústrias electrometalomecânicas, pelas razões indicadas acima, a interrogação persiste. O tema será revisitado quando procedermos à análise qualitativa do processo de licenciamento.

---

177 Cabe reconhecer, todavia, que existem casos em que o objectivo do licenciado ao celebrar o contrato não é tanto o de obter um produto como o de estabelecer uma relação. É certo que contratos que se desenrolam favoravelmente para ambos os parceiros ajudam a criar relações fortes. Pensamos, contudo, que dadas as características dos contratos de licença na indústria farmacêutica, os espaços relacionais se desenvolvem mais numa lógica trans-contratual que inter-contratual.

## 26.4 A INFLUÊNCIA DOS GRUPOS DE DETERMINANTES DO RESULTADO

Nesta secção o objectivo não é mais o de analisar o papel de cada uma das dezassete variáveis da especificação reduzida do Modelo Integrado sobre o resultado do licenciamento, mas sim o de destilar a contribuição agregada dos cinco grandes grupos de determinantes introduzidos no Capítulo 17. Recorde-se que tais grupos são os seguintes: (1) Licenciado; (2) Licenciador; (3) Relacionamento; (4) Objecto do contrato; e (5) Enquadramento.

Para avaliar a contribuição de cada grupo procedeu-se à estimação de modelos *logit* encadeados. Foi fixado um grupo (ou grupos) de base, introduzindo depois grupos de variáveis adicionais, de modo a identificar o acréscimo de poder explicativo introduzido, medido através da estatística do qui-quadrado. Este procedimento é análogo ao utilizado no capítulo anterior para determinar a contribuição adicional de cada um dos modelos teóricos parcelares face ao ‘núcleo comum’. Ele tem tradição no domínio dos negócios internacionais, tendo sido já utilizado nomeadamente por Anderson e Schmittlein (1984), Erramili (1991) e Bell, Barkema e Verbeke (1997).

Esta secção está organizada em três partes. Na primeira são apresentados os resultados das estimações efectuadas para os modelos encadeados. Tais resultados são depois objecto de discussão. A parte final sintetiza as principais conclusões obtidas.

### 26.4.1 Resultados dos Modelos Encadeados

As variáveis da especificação reduzida do Modelo Integrado (incluindo o núcleo comum’) são as seguintes:

Licenciado: ACREVN, CARATT, PREPRJ e SELTEC;

Licenciador: ESTLPM e PROLIC\_1;

Relacionamento: CLAUS\_5, COMPEST, RELIC e REMUNROY<sup>178</sup>;

Tecnologia: ELETMAR e OBJTT;

Enquadramento: QUIM e ELEMEC<sup>179</sup>.

---

<sup>178</sup> As variáveis ASSETEC e PROCTT\_AT não foram consideradas, pois não figuram na Especificação Reduzida do Modelo Integrado.

O recurso aos modelos encadeados conduziu, para cada especificação, ao cálculo de 15 acréscimos para cada um dos cinco grupos de determinantes, de acordo com a seguinte expressão:

$$N_{gi} = 4+6+4+1,$$

em que  $N_{gi}$  corresponde ao número total de acréscimos relativos a determinado grupo de variáveis e 4, 6, 4 e 1 representam o número de acréscimos calculados quando o modelo inicial compreende apenas um, dois, três ou quatro grupos de variáveis, respectivamente.

O acréscimo de poder explicativo do qui-quadrado para um determinado modelo ‘aumentado’ face a um modelo ‘inicial’ foi determinado da seguinte forma. Calculou-se primeiro a diferença  $\chi^2_{MA} - \chi^2_{MI}$ , em que  $\chi^2_{MA}$  e  $\chi^2_{MI}$  correspondem respectivamente ao valor do qui-quadrado para o modelo ‘aumentado’ e para o modelo ‘inicial’. Calculou-se depois o nível de significância da diferença para um número de graus de liberdade equivalente à diferença entre o número de graus de liberdade dos dois modelos.

O exercício foi realizado para a Especificação Reduzida do Modelo Integrado, não considerando também as variáveis relativas ao tipo de contrato (TIPO\_II, TIPO\_III e TIPO\_IV), atendendo à sua reduzida contribuição e ao facto de serem variáveis de controlo. Os principais resultados das estimações efectuadas são apresentados no Quadro 26.8 e nas Figuras 26.1 e 26.2. O Quadro 26.8 inclui os resultados da adição de cada um dos grupos de variáveis, face a estimações iniciais incluindo (1) apenas um dos grupos restantes e (2) o conjunto das quatro variáveis restantes. As Figuras 26.1 e 26.2 explicitam graficamente os resultados obtidos para cada uma das situações consideradas em (1) e (2), respectivamente.

Como se observa no Quadro 26.8 e na Figura 26.2, todos os grupos de variáveis contribuem significativamente, a pelo menos 10%, para elevar o poder explicativo dos modelos constituídos pelos restantes grupos de factores. Confirma-se que a explicação do resultado do licenciamento exige não só a confluência de diversas correntes teóricas mas também a combinação de factores explicativos de diferentes tipos. Naturalmente, a contribuição de cada grupo não é igual. A Figura 26.2 mostra que os grupos de factores explicativos se escalonam em três níveis em função do grau de significância da respectiva contribuição para a explicação do resultado, desde o Enquadramento (acréscimo significativo a 10%) até ao Licenciado (acréscimo significativo a 0,1%).

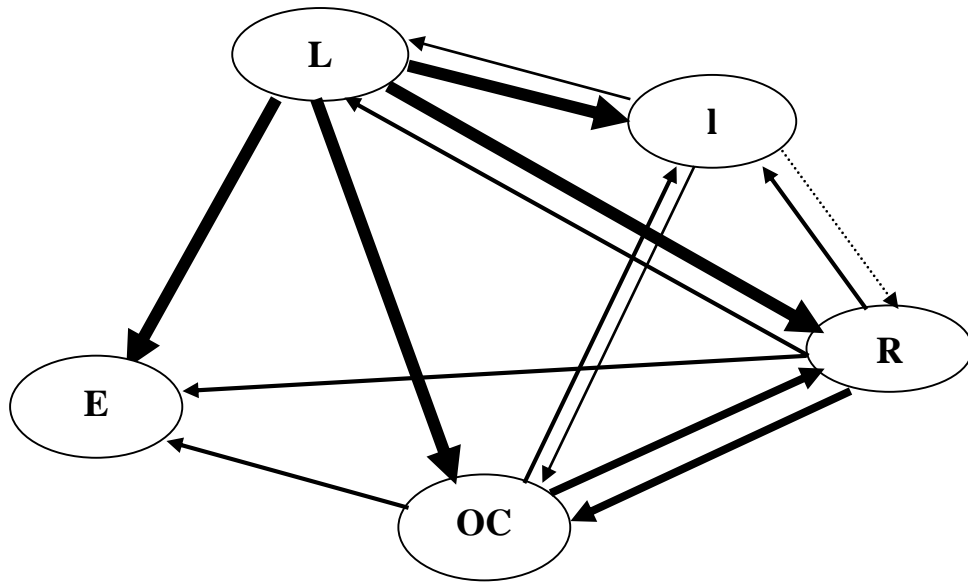
---

179 Tendo em conta que o modelo não incluía outras variáveis relativas ao Enquadramento, consideraram-se aqui QUIM e ELEMEC, apesar de serem encaradas como variáveis de controlo.

MODELO 'INICIAL'				GRUPOS A ENTRAR					
					Licenc.do	Licenc.dor	Relacionam°	Obj.Contr.	Enquadr°
					ACREVN CARATT PREPRJ SELTEC	ESTLPM PROLIC_1	CLAUS_5 COMPEST RELLIC REMUNROY	ELETMAR OBJTT	ELEMEC QUIM
Licenciado	$\chi^2$	25.041	$\Delta\chi^2$	-	5.794	11.718	1.706	0.514	
	g.l.	4	g.l.	-	2	4	2	2	
	Sig.	0.0000	Sig.	-	0.10	0.05	n. s.	n.s.	
Licenciador	$\chi^2$	4.852	$\Delta\chi^2$	25.983	-	11.461	7.329	0.058	
	g.l.	2	g.l.	4	-	4	2	2	
	Sig.	0.0884	Sig.	0.001	-	0.05	0.05	n. s.	
Relacionam°	$\chi^2$	10.371	$\Delta\chi^2$	26.388	5.942	-	9.878	1.057	
	g.l.	4	g.l.	4	2	-	2	2	
	Sig.	0.0346	Sig.	0.001	0.10	-	0.01	n.s.	
Obj.Contrato	$\chi^2$	6.763	$\Delta\chi^2$	19.984	5.418	13.486	-	0.682	
	g.l.	2	g.l.	4	2	4	-	2	
	Sig.	0.0340	Sig.	0.001	0.10	0.01	-	n. s.	
Enquadram°	$\chi^2$	0.406	$\Delta\chi^2$	25.149	4.504	11.022	7.039	-	
	g.l.	2	g.l.	4	2	4	2	-	
	Sig.	n.s.	Sig.	0.001	n. s.	0.05	0.05	-	
Licenciador Relacionam° Obj.Contrato Enquadram°	$\chi^2$	27.570	$\Delta\chi^2$	27.911	-	-	-	-	
	g.l.	10	g.l.	4	-	-	-	-	
	Sig.	0.0021	Sig.	0.001	-	-	-	-	
Licenciado Relacionam° Obj.Contrato Enquadram°	$\chi^2$	44.364	$\Delta\chi^2$	-	11.117	-	-	-	
	g.l.	12	g.l.	-	2	-	-	-	
	Sig.	0.0000	Sig.	-	0.01	-	-	-	
Licenciado Licenciador Obj.Contrato Enquadram°	$\chi^2$	37.149	$\Delta\chi^2$	-	-	18.332	-	-	
	g.l.	10	g.l.	-	-	4	-	-	
	Sig.	0.0001	Sig.	-	-	0.01	-	-	
Licenciado Licenciador Relacionam° Enquadram°	$\chi^2$	44.517	$\Delta\chi^2$	-	-	-	10.964	-	
	g.l.	12	g.l.	-	-	-	2	-	
	Sig.	0.0000	Sig.	-	-	-	0.01	-	
Licenciado Licenciador Relacionam° Obj.Contrato	$\chi^2$	50.280	$\Delta\chi^2$	-	-	-	-	5.201	
	g.l.	12	g.l.	-	-	-	-	2	
	Sig.	0.0000	Sig.	-	-	-	-	0.10	

NOTA-  $\chi^2$ : valor da estatística do qui-quadrado no modelo 'inicial';  $\Delta\chi^2$ : acréscimo observado na estatística do qui-quadrado resultante da entrada dos grupos de variáveis indicados em coluna; g. l.: número de graus de liberdade; Sig.: nível de significância do modelo 'inicia' e do acréscimo resultante da entrada das variáveis indicadas em coluna.

**Quadro 26.8:** Grupos de Determinantes do Resultado - Acréscimo de Poder Explicativo

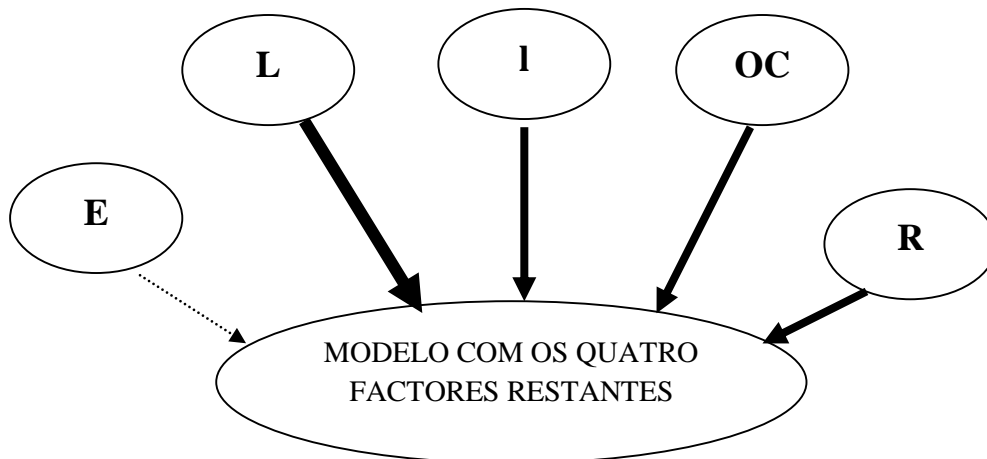


Fonte: Elaborado com base no Quadro 26.8

**Legenda:** L: Grupo de factores relativos ao Licenciado; I: Grupo de factores relativos ao Licenciador; R: Grupo de factores relativos ao Relacionamento entre os parceiros; OC: Grupo de factores relativos ao Objecto do contrato; E: Grupo de factores relativos ao Enquadramento

➡ Significativo a 0,1%; ➡ Significativo a 1%; → Significativo a 5%; .....➡ Significativo a 10%

**Figura 26.1:** Interações entre os Grupos de Determinantes do Resultado



Fonte: Elaborado com base no Quadro 26.8

**Legenda:** L: Grupo de factores relativos ao Licenciado; I: Grupo de factores relativos ao Licenciador; R: Grupo de factores relativos ao Relacionamento entre os parceiros; OC: Grupo de factores relativos ao Objecto do contrato; E: Grupo de factores relativos ao Enquadramento.

➡ Significativo a 0,1%; ➡ Significativo a 1%; → Significativo a 5%; .....➡ Significativo a 10%

**Figura 26.2:** Contribuição de cada grupo de factores para a Explicação do Resultado

A Figura 26.1 fornece uma perspectiva complementar, destilando os resultados apresentados na parte superior do Quadro 26.8. Como se verifica, o grupo de factores relativos ao Licenciado contribui para elevar o poder explicativo de cada um dos restantes, considerado como base de partida, sempre com um nível de significância de 0.1%. Em contrapartida, a adição do grupo relativo ao Enquadramento não tem uma contribuição significativa para a elevação do poder explicativo de nenhum dos outros grupos, considerados isoladamente. Os restantes grupos exibem contribuições que se situam num plano intermédio. Assim, o grupo Licenciador recebe mais poder explicativo por parte dos outros grupos do que contribui; como se verifica, a sua contribuição para Licenciado, Relacionamento e Objecto do contrato apenas atinge o patamar mínimo de 10%. Os grupos Relacionamento e Objecto do Contrato revelam uma intensidade elevada de contribuições cruzadas, expressa pela existência de setas de duplo sentido, significativas a 1%. Parece, pois, que estes dois grupos são em certa medida complementares.

Concluindo, o estudo efectuado com base em modelos encadeados vem corroborar as ideias expressas ao longo deste trabalho relativamente à natureza multifacetada das determinantes do resultado do licenciamento. Todos os grupos, incluindo o Enquadramento, desempenham um papel na cabal explicação daquele resultado. Os aspectos relativos ao Licenciado emergem, no entanto, como os mais relevantes, no sentido em que acrescentam maior poder explicativo aos restantes.

Apresentados os resultados das inter-acções entre os grupos de factores explicativos, convirá agora indagar as razões que lhes estão subjacentes e discutir as implicações do exercício efectuado.

#### ***26.4.2 Discussão***

Para facilitar a leitura, a discussão dos resultados estrutura-se em quatro partes. Primeiro são analisados os factores relativos ao Licenciado, que se posicionam claramente como os mais relevantes. Depois são abordados dois triângulos de inter-acções: entre os grupos do Licenciado, do Licenciador e do Relacionamento; e entre os grupos do Objecto do Contrato, Relacionamento e Licenciador. O último aspecto focado respeita às relações entre Licenciador e Objecto do Contrato.

#### 26.4.2.1 Factores relativos ao Licenciado

O elevadíssimo acréscimo de poder explicativo revelado pelos factores relativos ao Licenciado (significativo a 0.1% face a um modelo ‘inicial’ constituído pelos outros quatro grupos) não é completamente inesperado. Com efeito, a avaliação do resultado é efectuada na perspectiva do licenciado e o inquérito postal, principal base de informação para o exercício estatístico, foi dirigido às empresas licenciadas.

O resultado não pode deixar de ser influenciado pela perspectiva de observação adoptada. Mas ele traduz também, de forma inequívoca, que o sucesso do licenciamento depende em boa medida de factores relacionados com a estratégia, competências, expectativas, preparação e empenhamento do licenciado. Ao contrário do que algumas perspectivas ‘fundamentalistas’ da escola da dependência (UNCTAD, 1976) pretendem fazer crer, o licenciado não é um *sleeping partner*, sujeito aos ditames do licenciador. Na verdade, o licenciamento não é um jogo de soma nula (Nalebuff e Brandenburger, 1996). A análise efectuada indica que o licenciado tem uma margem de manobra razoável, que pode ser aproveitada judiciosamente no sentido de concretizar os objectivos visados e de obter uma parcela satisfatória da ‘renda composta’ gerada pelo licenciamento. Esta observação está evidentemente sujeita a uma reserva: nem sempre o licenciado tem ambição e intenção estratégica (Prahalad e Hamel, 1989), assumindo frequentemente objectivos limitados (Winter, 2000).

Os resultados obtidos sugerem que os aspectos prévios à negociação do contrato têm um papel muito importante: as variáveis mais relevantes relativas ao licenciado são a preparação do projecto subjacente ao contrato de licença (PREPRJ) e a selecção do licenciador (SELTEC). Numa perspectiva mais ampla, as quatro variáveis relativas ao licenciado, todas significativas, remetem para vectores de natureza estratégica: preparação adequada (PREPRJ), tendo em conta as perspectivas de crescimento das vendas (ACREVN) e a capacidade tecnológica da empresa (CARATT); selecção de um licenciador com tecnologia adequada e capacidade de actualização da tecnologia, complementando, e eventualmente potenciando, as competências de base do licenciado; e empenhamento, traduzido pela expectativa de aumento do volume de negócios.

Confrontando os resultados com a literatura existente, constata-se uma razoável convergência daqueles com a literatura ‘normativa’ sobre a celebração de contratos de licença (nomeadamente, UNIDO, 1996) e com os estudos empíricos na óptica do licenciado ou do receptor (Anh *et alii*, 2006; Allen *et alii*, 1990; Evans, 1993; Lasserre, 1981a; Lin, 2003; Marcotte e Niosi, 2000; Scott-Kemmis e Bell, 1988;

Steenhuis e de Bruijn, 2002; Svensson, 1984). Nota-se, porém, uma divergência sensível relativamente aos resultados obtidos por Svensson (1984) quanto ao sucesso definido como lançamento dos produtos no espaço de dois anos; neste caso, nenhum dos factores identificados por Svensson respeita ao licenciado. No entanto, as variáveis relativas ao licenciado, ainda que diferentes das definidas no nosso trabalho, têm já um papel importante na explicação do sucesso definido como rendabilidade a quatro anos. As contribuições que sublinham o esforço tecnológico do licenciado (Kim, 1998; Lee e Lim, 2001; Lin, Tan e Chang, 2002; Tsai e Wang, 2009; Tsai e Chang, 2008) não encontram acolhimento directo nos nossos resultados econométricos<sup>180</sup>. Por outro lado, estes vêm ao encontro da posição de Shi (1995) acerca da relevância das características do licenciado no resultado do licenciamento.

#### 26.4.2.2 O Triângulo Licenciado-Licenciador-Relacionamento

Se o papel dos factores relativos ao licenciado deve ser colocado em primeiro plano, importa reconhecer também a influência dos restantes grupos. De facto, a adição das variáveis dos outros quatro grupos a um modelo ‘inicial’ apenas com as variáveis do licenciado determina um acréscimo de poder explicativo, significativo a 0.1%. Aliás, como a Figura 26.1 mostra, os grupos Licenciado, Licenciador e Relacionamento encontram-se claramente imbricados, com contribuições significativas em ambos os sentidos, definindo um triângulo de inter-acções.

Admitimos que o papel desempenhado pelos factores relativos ao Licenciador esteja algo secundarizado pelas opções metodológicas assumidas, designadamente no que concerne ao inquérito postal. As entrevistas efectuadas a executivos de empresas licenciadoras (ver capítulos 28 a 30 *infra*) mostram, com efeito, que estes exercem também uma influência não negligenciável no resultado do licenciamento, não apenas no plano da estratégia (captada indirectamente<sup>181</sup> por ESTLPM e PROLIC\_1), mas também pelo seu dinamismo tecnológico (traduzido de forma duplamente indirecta por SELTEC) e comercial, capacidade de comunicação de conhecimentos, disponibilidade para resolver problemas técnicos e atitude, mais ou menos cooperante, face ao licenciado (Aulakh, Kotabe e Sahay, 1997; Bennett e Zhao, 2004; Fu e Perkins, 1995; Jiang, Aulakh e Pan, 2009; Kumar e Neyer, 1992; Kumar e Steinman, 1991; Keller e Chinta, 1990; Lyles *et alii*, 2003; Song *et alii*, 2005; Ceccagnoli e Jiang, 2013).

---

180 No entanto, como se verá mais adiante, tais contribuições são corroboradas pela investigação qualitativa efectuada.

181 Escrevemos indirectamente, porque os informantes principais foram executivos do licenciado.



Convirá não esquecer, além disso, que alguns dos aspectos relativos às características e comportamento dos licenciadores se reflectem também no objecto do contrato e no relacionamento, neste caso tendo em conta designadamente a co-evolução entre as características da aliança e os interesses estratégicos dos parceiros (Koza e Lewin, 1998; Reuer, Zollo e Singh, 2002).

Não obstante estas observações, as variáveis relativas ao Licenciador influenciam também o resultado do licenciamento. Mais especificamente, os resultados obtidos a esse respeito conduzem-nos a precisar melhor a afirmação anterior sobre a margem de manobra do licenciado: esta existe, sem dúvida, mas é balizada e influenciada em particular pela estratégia do licenciador (ESTLPM) e, em menor grau, pela sua capacidade de aplicação da tecnologia licenciada (PROLIC\_1).

O terceiro elemento do triângulo de inter-acções apontado acima é o Relacionamento. Este grupo acrescenta, como vimos na Figura 26.1, poder explicativo, significativo a 5%, tanto ao licenciador como ao licenciado. A articulação entre os interesses dos parceiros, expressa na compatibilidade estratégica (Aulakh, Kotebe e Sahay, 1997; Evans, 1993; Lasserre, 1981a e 1981b; Lowe e Taylor, 1998; Reuer, Zollo e Singh, 2002), em cláusulas contratuais estimulando a confiança e dissuadindo o oportunismo (Arora, 1996; Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001a; Aulakh, Kotabe e Sahay, 1997; Bennett e Zhao, 2004; Chi, 1997; Jiang, Pan e Aulakh, 2009; Kwon, 2008; Somaya, Kim e Vonortas, 2010; Aulakh, Jiang e Li, 2013) e numa lógica relacional assente na cooperação e no empenhamento mútuo (Ariño e De la Torre, 1998, Dhanaraj *et alii*, 2004; Dong e Glaister, 2006; Luo, 2007; Parkhe, 1993b; Thunman, 1988; Welch, 1993) exerce um efeito significativo sobre o resultado do licenciamento.

Recorde-se, no entanto, que os resultados obtidos (ver Quadro 26.1) validam de forma mais acentuada as dimensões relativas à compatibilidade estratégica, expressa por COMPEST, e aos equilíbrios contratuais, traduzida por CLAUS\_5 e REMUNROY, do que a lógica relacional, atendendo à falta de significância de RELIC. Nesxta medida, será lícito afirmar que os resultados vêm caucionar as interpretações teóricas dos custos de transacção, e do posicionamento estratégico, sendo menos claros no que tange à influência do relacionamento encarado numa perspectiva longitudinal. Todavia, como se referiu em 26.2.3.1 *supra*, este resultado pode ser explicado pelas limitações das variáveis usadas para captar a dinâmica relacional. Salvo melhor opinião, ele não compromete a argumentação desenvolvida no sentido de sublinhar a relevância da

lógica relacional. A análise qualitativa, a apresentar nos Capítulos 28 a 30, permite-nos revisitarmos o papel desempenhado pelos aspectos relacionais.

#### 26.4.2.3 O Triângulo Objecto do Contrato-Relacionamento-Licenciador

A observação da Figura 26.1 mostra que existe um outro triângulo de inter-acções envolvendo Objecto do Contrato, Relacionamento e Licenciador. Uma vez que o binómio Relacionamento-Licenciador foi abordado acima, concentraremos a atenção nos outros dois ‘lados’ do triângulo.

As inter-acções mais relevantes ocorrem entre os grupos Relacionamento e Objecto do Contrato. As variáveis incluídas no primeiro acrescentam às do segundo os efeitos da compatibilidade estratégica, expressa por COMPEST e secundariamente por REMUNROY. No outro sentido, pode afirmar-se que as duas variáveis do Objecto do Contrato complementam a perspectiva longitudinal do relacionamento, através de OBJTT, confirmando os resultados de Allen *et alii* (1990) e a posição de Caves, Crookell e Killing (1983), e chamam a atenção para o facto de a licença de marcas poder introduzir um factor de risco na relação e, conseqüentemente, no resultado do licenciamento.

Se neste ‘lado’ do triângulo as relações são equilibradas, o mesmo não sucede no ‘lado’ Objecto do Contrato-Licenciador. O primeiro grupo de factores induz um acréscimo de poder explicativo muito maior que o segundo. Os vectores caracterizadores do âmbito da tecnologia contratual, ou da sua presumível falta de profundidade (ELETMAR), e da extensão do contrato (OBJTT) vêm acrescentar uma nova dimensão às variáveis de estratégia e de competência produtiva do licenciador. Este resultado pode ser encarado como um indicador de que o perfil do licenciador não determina as características dos conhecimentos tecnológicos a que o licenciado pode aceder. Isso remete para um outro eixo de análise: as relações entre o Licenciado e o Objecto do Contrato.

#### 26.4.2.4 Licenciado e Objecto do Contrato

As observações anteriores apontam para o facto de o licenciado ter margem de liberdade na escolha dos activos objecto do contrato. Este ponto tinha sido, aliás, realçado por Caves, Crookell e Killing (1983), Kim (1998) e Lowe e Taylor (1998), e tinha sido por nós assumido quando construimos a tipologia de contratos de licença desenvolvida no Capítulo 13. Ele foi também sublinhado por Hennart (2009), quando

contestou o que designou por teorias centradas na empresa multinacional, preconizando em contrapartida as abordagens baseadas na combinação de activos.

Consideramos, contudo, que essa margem de manobra não vai tão longe quanto Scott-Kemmis e Bell (1988), por exemplo, deixam entender, no que respeita à profundidade dos conhecimentos objecto do contrato. Na verdade, são muito poucos os licenciadores que aceitam assumir a obrigação contratual de transmitir conhecimentos que vão para além da aplicação correcta da tecnologia e/ou dos conhecimentos comerciais. Por outras palavras, os contratos incidem em regra sobre *know-how* e não sobre *know-why* (Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001a; Arora e Ceccagnoli, 2006; Arora e Gambardella, 2010; Aulalh, Kotabe e Sahay, 1997; Fosfuri, 2006; Lee, Lee e Bobe, 1993; Lichtenthaler, 2005, 2007 e 2010; Lowe e Taylor, 1998). Os espaços de aprendizagem não são plasmados no contrato. Em larga medida, eles ‘conquistam-se’, como sugerem Hamel (1991), Kim (1998) ou Wei, Malik e Shou (2005).

Também a margem de escolha do licenciador se defronta com algumas restrições. Ela é condicionada nomeadamente pela rede de relacionamentos do licenciado (Bidault e Fischer, 1994; Eisenhardt e Schoonhoven, 1996; Ford e Saren, 2001; Reuer, Zollo e Singh, 2002), pelos seus objectivos (Athuahene-Gima, 1993a; Lee, 1998; Winter, 2000) bem como por relações de licença anteriores (Kim e Vonortas, 2006b). Trata-se, como referimos em outro trabalho, de uma ‘escolha orientada’ (Simões, 1992a), em função da rede de relações e da história da empresa licenciada e dos seus dirigentes.

Quando observamos a Figura 26.1 ressalta o facto de a inter-acção Licenciado-Objecto do Contrato ser fortemente assimétrica. Os factores relativos ao primeiro influenciam o segundo grupo, sendo o acréscimo de poder explicativo significativo a 0.1%, mas a relação em sentido oposto não é significativa. O primeiro aspecto é conforme com as observações feitas acima a propósito da margem de manobra do licenciado na definição dos elementos objecto do contrato. A justificação do segundo decorrerá provavelmente do facto de a contribuição das variáveis relativas ao Objecto do Contrato ser parcialmente captada por variáveis do grupo do Licenciado. De facto, ELETMAR corresponde sobretudo a casos em que a relevância da selecção da tecnologia (SELTEC) não é muito acentuada. Também OBJTT pode ser relacionado com SELTEC, na medida em que o critério de selecção do licenciador incorpora a percepção do seu dinamismo tecnológico e, conseqüentemente, uma expectativa de benefícios decorrentes dos melhoramentos introduzidos nos produtos licenciados ao longo do prazo de contrato.

### **26.4.3 Conclusões**

A avaliação da contribuição dos vários grupos de variáveis explicativas do resultado do licenciamento incluídas na versão reduzida do Modelo Integrado veio confirmar a ideia de que o licenciamento é uma realidade complexa, que reclama a conjugação de diferentes elementos. Com efeito, cada um dos cinco grupos de factores fornece uma contribuição significativa para melhorar o modelo ‘inicial’ constituído pelos restantes grupos, como se mostrou na Figura 26.2.

Mais especificamente, convirá destacar dois aspectos. Em primeiro lugar, apenas dois grupos (Licenciado e Relacionamento) exibem uma contribuição significativa para todos os restantes, particularmente acentuada no caso do licenciado. Esta constatação põe em causa os resultados de Svensson (1984) sobre o sucesso comercial e a proposta do modelo explicativo do licenciamento de Shi (1995), que ignora o papel do relacionamento. Todavia, como notámos, os resultados sugerem que a relevância do relacionamento parece decorrer mais da compatibilidade estratégica e da convergência de cláusulas contratuais que de uma lógica relacional de desenvolvimento da cooperação. Este facto vem conferir apoio às perspectivas dos custos de transacção e da estratégia. Suscita, todavia, interrogações que serão retomadas na análise qualitativa.

O segundo aspecto a referir é o facto de o grafo de inter-relações permitir identificar dois triângulos de inter-acções cruzadas: um integrando Licenciado, Licenciador e Relacionamento, onde o Licenciado se assume como elemento dominante; e o outro combinando Relacionamento, Objecto do Contrato e Licenciador, onde se destaca a intensidade das inter-acções cruzadas ente os dois primeiros grupos. De um modo geral, os resultados obtidos encontram sustentação na literatura teórica e empírica subjacente à especificação das variáveis e à sua influência esperada sobre o resultado do licenciamento.

O exercício realizado não se substitui à análise específica das diferentes variáveis que constam do Modelo Integrado. Ele pretendeu apenas olhar a realidade sob outro ângulo, adoptando uma perspectiva mais abrangente. Esta sublinha o papel destacado assumido pelo grupo relativo ao Licenciado, ao mesmo tempo que destaca a importância da inter-acção entre as características do acordo, os interesses estratégicos dos parceiros e o relacionamento entre estes, na linha do que sugerem Koza e Lewin (1998) ou Reuer, Zollo e Singh (2002).

## 26.5 SÍNTESE CONCLUSIVA

O objectivo deste Capítulo foi testar os resultados do Modelo Integrado, introduzido no Capítulo 24, como instrumento de explicação do resultado do licenciamento. Este Modelo foi aliás justificado à luz dos resultados dos modelos teóricos parcelares, cuja análise sugeria a vantagem da adopção de uma perspectiva que combinasse as contribuições das várias correntes teóricas.

As estimações *logit* confirmaram que o Modelo Integrado, especialmente a sua Especificação Reduzida, permitia obter níveis de explicação do resultado global do licenciamento claramente superiores aos conseguidos nas abordagens parcelares anteriormente efectuadas. A qualidade do ajustamento foi muito boa. A estimação permitiu identificar treze variáveis significativas a 10%, das quais quatro eram significativas 1%. Trata-se das variáveis CLAUS\_5, COMPEST, PREPRJ e SELTEC, relativas, respectivamente, à proibição do fabrico de produtos concorrentes, à compatibilidade estratégica, à preparação do licenciado para o negócio e à selecção do licenciador e da tecnologia. Deste modo, a maioria das hipóteses formuladas foi confirmada. De entre as excepções, o caso mais interessante foi o de CLAUS\_5, cujo sinal se revelou oposto ao esperado. De facto, verificou-se que a inclusão de cláusulas proibindo o fabrico de produtos concorrentes tem um efeito positivo sobre o resultado, ao contrário do que sugere o senso comum e é advogado pela escola da dependência. Tal efeito é reforçado pela existência de exclusividade. De certo modo, a conjugação destes dois tipos de cláusulas permite alinhar os comportamentos dos parceiros, estabelecendo compromissos credíveis que dissuadem comportamentos oportunistas. Este resultado vem, como vimos, ao encontro das orientações da teoria dos custos de transacção (Aulakh, Jiang e Pan, 2010; Somaya, Kim e Vonortas, 2010).

Duas outras conclusões importantes respeitam à estratégia dos parceiros e da preparação do licenciado. Em primeiro lugar, todas as hipóteses relativas à estratégia foram validadas. Os resultados mostram, porém, que mais importante que as vertentes individuais das estratégias dos parceiros é a compatibilidade entre estas. A articulação estratégica tem também uma dimensão longitudinal e relacional, na medida em que estabelece espaços em que os parceiros dispõem de margem de manobra, a par de outros onde o seu comportamento é condicionado. Desta forma, a dimensão estratégica não

pode ser reduzida, como sugeriu Williamson (1991a), à poupança em custos de transacção. A perspectiva integrada das orientações estratégicas dos parceiros é relevante para explicar o resultado do licenciamento. Paralelamente, a expectativa de crescimento do volume de negócios estimula o empenhamento do licenciado, exercendo consequentemente um efeito positivo sobre o resultado. A preparação do licenciado para o negócio é importante, pois tem uma influência tripla: sobre a preparação do projecto, sobre o objecto do contrato (onde se comprovou a existência de espaço de manobra) e sobre a selecção do licenciador.

Por fim, constatou-se que boa parte das variáveis relativas à dimensão relacional, nomeadamente a assistência técnica e o relacionamento anterior, não tinha poder explicativo, o que contraria as expectativas. Admite-se que este resultado decorra fundamentalmente das limitações dos indicadores utilizados. Em todo o caso, o tema será revisitado na análise qualitativa.

Procedeu-se depois a um estudo mais aprofundado sobre o comportamento das variáveis de controlo relativas ao tipo de contrato e à indústria. Os resultados não acrescentam muito aos anteriormente obtidos. Nenhuma das variáveis de tipificação dos contratos se revelou significativa. Apesar do reduzido número de observações foi possível identificar padrões explicativos dos contratos de dominante comercial e de dominante tecnológica; neste caso, em que o grau de ajustamento do modelo é aceitável, a principal variável explicativa respeita à selecção da tecnologia e do licenciador, o que parece compatível com este tipo de contratos. No que tange à indústria, observa-se que os contratos tanto na química como na electrometalocânica estão associados a resultados menos positivos. No caso da química esta constatação converge com a literatura, mas o mesmo não acontece na electrometalomecânica, onde o reduzido número de observações inviabilizou a pesquisa de possíveis explicações.

O último exercício efectuado a partir do Modelo Integrado respeitou à identificação das contribuições dos cinco grupos de factores explicativos propostos no Capítulo 13 (Licenciado, Licenciador, Relacionamento, Objecto do Contrato e Enquadramento). Os resultados confirmam, uma vez mais, a natureza multi-facetada do licenciamento e a vantagem de combinar eixos diferentes. Com efeito, cada um dos grupos, mesmo o relativo ao Enquadramento, vem acrescentar poder explicativo aos modelos 'iniciais' compostos pelos outros quatro factores. O papel central é, sem surpresa, assumido pelo grupo do Licenciado, cuja contribuição para qualquer dos outros grupos é significativa a 0.1%.

Em conclusão, o Modelo Integrado revelou-se bastante robusto e permitiu, de forma muito nítida, acrescentar poder explicativo aos modelos parcelares associados às várias correntes teóricas. Explicar o resultado global do licenciamento requer, portanto, uma abordagem ecléctica, combinando diferentes perspectivas teóricas e diferentes grupos de factores explicativos. Aquele modelo permite traçar um perfil consistente de factores explicativos do sucesso global do licenciamento.

A robustez do Modelo Integrado sugere, por outro lado, a sua aplicação no sentido de explicar as dimensões parcelares do resultado. Posto de outro modo, trata-se de avaliar em que medida o Modelo Integrado permite explicar adequadamente as quatro vertentes do resultado: comercial, financeira, aprendizagem tecnológica e aprendizagem organizacional. Será este o objectivo do próximo capítulo.





## **CAPÍTULO 27: APLICAÇÃO DO MODELO INTEGRADO ÀS DIMENSÕES PARCIAIS DO RESULTADO**

### **27.1 INTRODUÇÃO**

Analisado o poder do Modelo Integrado para explicar o resultado global, considerando SUCGLO como variável dependente, pretende-se agora responder a outra questão: em que medida consegue o Modelo Integrado explicar as dimensões parcelares do resultado?

O enfoque passa, assim, da explicação do resultado global (SUCGLO) para a explicação das dimensões parciais (comercial, financeira, aprendizagem tecnológica e aprendizagem organizacional). Este exercício é, a nosso ver, relevante num duplo plano. Por um lado, pode reforçar a validade do Modelo Integrado. Por outro, a avaliação da forma como o modelo ‘responde’ como instrumento explicativo das vertentes parciais do resultado pode contribuir também para identificar os limites do próprio modelo.

Importa fazer, desde já, uma advertência. O objectivo básico desta dissertação foi conceber um quadro de análise, a partir do qual foi definido e testado econometricamente um modelo explicativo do resultado global, integrando diversas correntes teóricas. Não é nosso propósito desenvolver modelos análogos para as dimensões parciais do resultado. Não se trata, por isso, de replicar, para cada dimensão parcial, o processo de análise que conduziu à construção do Modelo Integrado. Pretende-se apenas avaliar a capacidade explicativa do modelo (e das variáveis nele incluídas) na aplicação a perspectivas análogas, mas distintas. Temos plena consciência de que, em alguns casos, a qualidade do ajustamento do modelo poderá ser modesta e a significância daquelas variáveis, limitada. A acontecer, tal facto não deve ser necessariamente encarado como negativo; pelo contrário, pode constituir o ponto de partida para posteriores investigações.

O propósito inicial era aplicar o Modelo Integrado a cada uma das cinco dimensões parciais do sucesso (técnica, comercial, financeira, aprendizagem tecnológica e aprendizagem organizacional). Tal não foi, todavia, possível, pois o inquérito efectuado apenas permitiu identificar quatro casos de insucesso técnico, o que inviabiliza uma abordagem minimamente segura dos determinantes de SUCTEC. Acresce que esta variável tem, como vimos, fundamentalmente um papel de condição

necessária para o sucesso global, mas não muito mais que isso. Justifica-se, pois, que a aplicação do modelo se restrinja às outras quatro vertentes do resultado.

No plano operacional a aplicação do Modelo Integrado suscita duas interrogações a que importa responder de imediato. A primeira respeita à especificação a utilizar – a completa ou a reduzida? A segunda tem a ver com a utilização das variáveis relativas ao tipo de contrato – devem ser consideradas ou não?

Quanto à primeira questão, foi assumida a opção de usar a Especificação Completa. Esta foi determinada pela preocupação de não limitar, à partida, o leque de variáveis potencialmente explicativas. Para além disso, entendemos que se justificava testar o papel da assistência técnica prestada pelo licenciador sobre as perspectivas parciais do sucesso do licenciamento. No que tange à segunda, a decisão foi no sentido de não considerar as variáveis em causa. Como se verificou no Capítulo 23, existe uma relação entre tipos de contrato e dimensões parciais do resultado, de que a estreita associação entre SUCMAR (sucesso comercial medido pelo volume de vendas) e TIPO\_I (contratos de acesso a imagem) é exemplo paradigmático. As decisões tomadas conduziram, portanto, a uma especificação com 16 variáveis, onde se incluem as variáveis ASSETEC e PROCTT\_AP.

O capítulo engloba sete secções, incluindo a presente introdução. Na próxima são apresentadas as hipóteses relativas à influência esperada de cada uma das variáveis do Modelo Integrado, na especificação acima definida, sobre cada uma das quatro dimensões parciais do resultado consideradas. As quatro secções seguintes são dedicadas à apresentação e discussão dos resultados da aplicação do Modelo Integrado, assumindo como variável dependente, respectivamente, o sucesso comercial, o sucesso financeiro, a aprendizagem organizacional e a aprendizagem tecnológica. Na última secção procede-se à síntese das conclusões obtidas, tendo em conta as limitações do exercício realizado, e avançam-se pistas para investigação futura.

## **27.2 MODELO INTEGRADO E DIMENSÕES DO RESULTADO: HIPÓTESES EXPLICATIVAS**

O objectivo desta secção é a formulação de hipóteses, com base na literatura disponível, acerca do efeito esperado das variáveis do Modelo Integrado sobre cada uma das vertentes parciais do resultado. Com vista a facilitar o relacionamento com o *corpus*

teórico de referência, as variáveis serão organizadas em função das correntes teóricas que justificaram a sua selecção para o Modelo Integrado. As hipóteses propostas são apresentadas no Quadro 27.1.

		RESULTADO COMERCIAL	RESULTADO FINANCEIR.	APRENDIZ. TECNOL.	APRENDIZ. ORGANIZ.
'NÚCLEO COMUM'	ELETMAR	?	--	-	-
	ESTLPM	++	++	++	+
	PRPRJ	++	+	++	++
	REMUNROY	++	++	+	+
	SELTEC	+	?	++	?
CONTRATUAL	CLAUS_5	+	+	--	?
	OBJTT <sup>a</sup>	++	++	+	+
DOMINANTE TECNOLÓGICA	CARATT <sup>b</sup>	-	-	?	-
	OBJTT <sup>a</sup>	++	++	+	+
	PROLIC_1	+	+	+	+
POSICIONAM <sup>o</sup> ESTRATÉGICO	COMPEST <sup>c</sup>	++	++	++	++
	ACREVN	++	++	++	++
C. LICENCIADO	CARATT <sup>b</sup>	-	-	?	-
RELACIONAL	ASSETEC	+	+	++	++
	COMPEST <sup>c</sup>	++	++	++	++
	OBJTT <sup>a</sup>	++	++	+	+
	PROCTT_AT	+	+	++	++
	RELLIC	+	+	++	++

<sup>a</sup> OBJTT é referido em três correntes teóricas (contratual, dominante tecnológica e relacional).

<sup>b</sup> CARATT é considerada em dois eixos teóricos (dominante tecnológica e competências do licenciado)

<sup>c</sup> COMPEST é relevante para as correntes de posicionamento estratégico e relacional.

NOTA: Não foram explícitos os sinais esperados para as variáveis de controlo ELEMEC e QUIM.

**Quadro 27.1: Modelo Integrado e Dimensões do Resultado - Hipóteses de Comportamento das Variáveis**

Importa recordar que o nosso propósito é apenas a extensão da aplicação do Modelo Integrado aos aspectos parciais do resultado. Não se pretende construir modelos específicos para cada um desses aspectos. Consequentemente, não se reivindica que as variáveis consideradas sejam as mais adequadas para explicar cada uma das dimensões parciais. Admite-se que outros factores explicitados no quadro de análise proposto no

Capítulo 20, mas não acolhidos no Modelo Integrado, possam ter um poder explicativo sobre algumas das dimensões parciais mais acentuado que algumas variáveis consideradas no exercício realizado.

Iniciando a reflexão pelas variáveis do ‘núcleo comum’, as hipóteses formuladas relativamente a ELETMAR (relativa à importância das marcas) sugerem genericamente um efeito negativo. A ênfase no acesso a uma marca alheia indica uma atitude orientada para o curto prazo (Allen *et alii*, 1990; Atuahene-Gima, 1993a), pouco propícia à aprendizagem. Além disso, a licença de marcas pode ser permeável ao oportunismo do licenciador, que pode usar o contrato numa perspectiva de teste do mercado (Jiang, Aulakh e Pan, 2009; Svensson, 1984), comprometendo as possibilidades de retorno financeiro a médio prazo. Não se formulou qualquer hipótese para o sucesso comercial, apesar do efeito negativo de ELETMAR sobre o sucesso dos contratos de TIPO\_I e de TIPO\_II, porquanto na maioria dos contratos em que as marcas assumem um papel dominante a vertente comercial é preponderante na avaliação do resultado.

Antecipa-se um efeito genericamente positivo da estratégia de protecção do mercado pelo licenciador (ESTLPM), na medida em que ela tende a reduzir a probabilidade de conflito entre os parceiros (Buckley e Mirza, 1997). Tal influência positiva será, em princípio, mais nítida nos planos comercial e financeiro que na aprendizagem (Huang, Soutar e Brown, 2004; Nerkar e Roberts, 2004). Espera-se também um efeito genérico positivo para PREPRJ (preparação do projecto subjacente à licença). Ele deverá ser mais marcado no sucesso comercial, devido à realização prévia de estudos de mercado (Marsh, 1983), e na aprendizagem tecnológica (Trott, Cordey-Hayes e Seaton, 1995), admitindo que a preparação traduz alguma capacidade da empresa para absorver a tecnologia e um empenhamento no projecto (Hamel, 1991; Kim, 1997).

Espera-se também que a remuneração através de *royalties* (REMUNROY) afecte positivamente o resultado, transversalmente às dimensões parciais, atendendo à literatura teórica e empírica sobre o tema (Chi, 1994; Jiang, Pan e Aulakh, 2009; Lichtenthaler, 2008a; Macho-Stadler, Martinez-Giralt e Pérez-Castrillo, 1996; Conti, Gambardella e Novelli, 2013). Admite-se que o efeito seja mais sensível no sucesso comercial e no financeiro, já que a forma de remuneração não terá uma incidência directa significativa sobre a aprendizagem. Em contrapartida, o efeito positivo antecipado para SELTEC (selecção da tecnologia) poderá ser mais acentuado no domínio da aprendizagem tecnológica, admitindo que a selecção do licenciador possa

ter tido em conta a sua disponibilidade para apoiar o processo de acumulação tecnológica por parte do licenciado (Scott-Kemmis e Bell, 1982; Kim, 1997; Dong e Glaister, 2006; Ceccagnoli e Jiang, 2013); todavia, este raciocínio pode ser comprometido pelas reduzidas ambições de aprendizagem das empresas licenciadas (Winter, 2000). Os impactos em termos financeiros e de aprendizagem organizacional não são antecipados, admitindo-se que a variável SELTEC seja neutra nesses planos.

Relativamente às duas variáveis de controlo, de natureza sectorial (ELEMEC e QUIM), a literatura não fornece bases que permitam formular hipóteses seguras quanto à sua influência sobre a vertente comercial e a financeira. Quanto aos efeitos no plano da aprendizagem, os elementos disponíveis sugerem que nas indústrias electrometalomecânicas existem mais oportunidades de aprendizagem tecnológica no quadro do licenciamento, em comparação com a químico-farmacêutica, devido às características tecnológicas intrínsecas (De Jong e Marsili, 2006; Kotabe e Swann, 1995; Pavitt, 1984) e à diferente intensidade de inter-acção contratual (Bessy e Brousseau, 1998; Teece, 1998).

Passando para as variáveis associadas à lógica contratual, será lícito sugerir, tendo em conta os resultados anteriormente obtidos, que CAUS\_5 (restrições ao fabrico de produtos concorrentes) terá uma influência positiva nos domínios comercial e financeiro, designadamente devido à sua associação frequente com cláusulas de exclusividade para o mercado português (Somaya, Kim e Vonortas, 2010). Em contrapartida, o seu impacto sobre a aprendizagem tecnológica tenderá, em princípio, a ser negativo, na medida em que implica o condicionamento da liberdade do licenciado para aceder a tecnologias similares e aplicá-las no fabrico de produtos concorrentes (Girvan e Marcelle, 1990; Killing, 1975; Wei, 1995). Não se formula qualquer hipótese quanto ao efeito sobre a aprendizagem organizacional. No que respeita à comunicação de melhoramentos (OBJTT), parece não haver dúvidas de que o seu efeito genérico tenderá a ser positivo (Bennett e Zhao, 2004; Caves, Crookell e Killing, 1983), embora a sua intensidade possa variar em função da dimensão dos projectos, das competências e esforço tecnológico do licenciado e do seu grau de familiaridade com o negócio em causa (Allen *et alii*, 1990; Killing, 1975; Lee, Lee e Bobe, 1993; Niosi, Hanel e Fiset, 2000; Zhang *et alii*, 2007). Poderá haver, no entanto, um efeito pernicioso no domínio da aprendizagem tecnológica, uma vez que a convicção de que o licenciador o colocará a par de novos desenvolvimentos, pode conduzir o licenciado a uma atitude passiva,

susceptível de redundar numa situação de dependência (Hamel, 1991; Killing, 1975; Mytelka, 1978; Schilling e Steensma, 2001).

Relativamente às variáveis associadas às explicações de dominante tecnológica, o comentário concentra-se em CARATT e PROLIC\_1, uma vez que OBJTT acabou de ser analisada. Tendo presente que CARATT foi definida numa lógica inversa à da familiaridade tecnológica, admite-se naturalmente que o seu sinal seja negativo. No entanto, considera-se que este raciocínio poderá não ser válido para a aprendizagem tecnológica. A nossa posição parece contra-intuitiva, especialmente na perspectiva da capacidade de absorção (Cohen e Levinthal, 1990; Ceccagnoli e Jiang, 2013). O argumento é o seguinte: tendo em conta as reduzidas ambições da maioria dos licenciados no plano da acumulação e endogeneização tecnológicas, já referido nomeadamente no Capítulo 23, admite-se que pequenos avanços possam ser valorizados pelos respondentes como momentos de aprendizagem tecnológica. Ora a percepção de tais avanços tenderá a ser superior quando a distância tecnológica, à partida, for maior e a base de competências tecnológicas do licenciado, menor. Consequentemente, pesando os dois pratos da balança, optou-se por não formular qualquer hipótese quanto ao sinal de CARATT. No que concerne a PROLIC\_1 (exploração da tecnologia pelo licenciador), antecipa-se um efeito positivo sobre todas as dimensões do resultado, em consonância com a evidência empírica disponível (Agrawal, 2006; Brown e Duguid, 2000; Leonard-Barton, 1995; Svensson, 1984; Welch, 1983; Ceccagnoli e Jiang, 2013).

Espera-se que ambas as variáveis relativas ao posicionamento estratégico (ACREVN e COMPEST) tenham sinal positivo, assumindo-se como factores relevantes de sucesso para a generalidade das dimensões parciais. A compatibilidade estratégica (COMPEST) entre os parceiros é relevante, não só nas perspectivas comercial e financeira, mas também na de aprendizagem. Na verdade, tal compatibilidade é susceptível de gerar efeitos positivos na conjugação dos interesses comerciais e financeiros dos parceiros (Aulakh, Kotabe e Sahay, 1997; Boateng e Glaister, 2002; Hennart e Zheng, 2002). Não menos importante será o desenvolvimento de formas de convergência organizacional, com incidência nos processos de aprendizagem (Dhanaraj *et alii*, 2004; Doz, 1996; Inkpen, 1995 e 2000; Kanter, 1994; Lee, Lee e Bobe, 1993; Luo e Park, 2004). Por seu turno, a expectativa de crescimento das vendas (ACREVN) pode ser encarada como um catalizador do empenhamento do licenciado no negócio de licença, com efeitos positivos designadamente nos planos comercial, financeiro e de aprendizagem. Será legítimo, no entanto, questionar tal efeito em duas vertentes. No

plano comercial, expectativas muito altas de crescimento das vendas podem tender a reduzir a satisfação *ex-post* dos licenciados. Este argumento não parece, no entanto, ser validado, tendo em conta os resultados obtidos relativamente ao papel positivo de ACREVN no sucesso dos contratos onde a vertente comercial é mais acentuada (TIPO\_I e TIPO\_II). No plano da aprendizagem organizacional, pode-se admitir que a excessiva concentração da empresa num negócio muito importante possa levar a uma miopia e a uma redução da flexibilidade organizacional indispensável para responder à mudança (Boisot e Mack, 1995; Caraça e Simões, 1995; Leonard-Barton, 1995; Prahalad e Krishnan, 2008). Apesar disso, nota-se que na maioria dos casos o peso de um contrato específico no volume de negócios do licenciado não é elevado, pelo que a probabilidade de incidência do efeito de miopia tenderá a ser reduzida. Assim, antecipa-se uma influência positiva de ACREVN sobre a aprendizagem do licenciado.

A corrente relativa às competências do licenciado é representada apenas pela variável CARATT, relativamente à qual já foram formuladas hipóteses, pelo que se passa de imediato às variáveis da vertente relacional ainda não abordadas: ASSETEC, PROCTT\_AT e RELIC. Mesmo tendo em conta a insuficiente significância destas variáveis na explicação do resultado global e os problemas inerentes à operacionalização de duas delas, consideramos que serão potencialmente relevantes para explicar as vertentes parciais do resultado, especialmente as relativas à aprendizagem. Na verdade, os processos de aprendizagem nas relações inter-organizacionais reclamam instrumentos de relacionamento e de inter-acção entre as pessoas e as organizações (Amin e Cohendet, 2003; Arora, 1996; Brown e Duguid, 1991 e 1998; Dhanaraj *et alii*, 2004; Inkpen, 1995 e 2000; Kwon, 2008; Lyles *et alii*, 2003; Nonaka e Takeuchi, 1995; Nonaka, Toyama e Konno, 2000), que permitem a partilha de conhecimento e reforçam a confiança inter-pessoal e inter-organizacional.

Explicitadas as hipóteses, estamos em condições de proceder ao seu teste para cada uma das dimensões parciais do resultado.

### **27. 3 APLICAÇÃO AO RESULTADO COMERCIAL**

Nesta secção apresentam-se os resultados da aplicação do Modelo Integrado à explicação do sucesso na perspectiva comercial, procedendo-se de seguida à sua discussão.

### **27.3.1 Resultados**

Como já se referiu, a dimensão comercial do resultado foi operacionalizada através de duas variáveis: o crescimento do volume de negócios (SUCMAR); e o aumento da quota de mercado (SUCQUT). O exercício efectuado incidiu apenas sobre SUCMAR. As razões conducentes à exclusão da SUCQUT são exactamente as mesmas que foram apontadas no Capítulo 23 *supra*: as duas variáveis têm uma fortíssima correlação (+ 0,78), mas as empresas portuguesas tendem a conferir muito mais importância ao crescimento do volume de negócios.

Os resultados obtidos são expostos no Quadro 27.2. Como se verifica, o nível de ajustamento, medido através da estatística do qui-quadrado, é fraco, sendo significativo a apenas 10%. No entanto, a percentagem de observações correctamente classificadas é aceitável, na ordem dos 76%, nitidamente superior à correspondente ao acaso (59,8%). O índice de especificidade é, todavia, muito baixo: 38%. Isto sugere que a principal deficiência do modelo não está na estimação do sucesso, mas sim na do insucesso. Por outras palavras, parecem faltar no modelo variáveis que discriminem adequadamente o insucesso comercial.

A observação do poder explicativo das variáveis, através da estatística de Wald, vem confirmar a reflexão anterior. Apenas duas variáveis são significativas, ambas a 5%: ESTLPM e REMUNROY. Duas outras (ACREVN e CARATT) ficam muito próximas da fasquia dos 10%. Comparando os Quadros 27.1 e 27.2 verifica-se que as expectativas sobre a intensidade da influência das variáveis foram algo iludidas. Já no que respeita aos sinais antecipados, os resultados corresponderam aos prognósticos, apenas com duas excepções, ambas com níveis de significância baixos (CLAUS\_5 e PROLIC\_1).

Apesar das limitações dos resultados obtidos justifica-se uma análise mais aprofundada para interpretar comportamentos e de suscitar pistas para trabalhos futuros.

### **27.3.2 Discussão**

As variáveis significativas (ESTLPM e REMUNROY) ou próximo da significância a 10% (ACREVN e CARATT) não estão concentradas em função dos grupos de determinantes ou das correntes teóricas de explicação do resultado do licenciamento. Curiosamente, as mais relevantes fazem parte do ‘núcleo comum’. Nesta medida, os resultados vêm confirmar, ainda que com as limitações acima enunciadas, a



conveniência de uma abordagem eclética. Em termos mais amplos, pode argumentar-se que a natureza multi-facetada do licenciamento é tão expressiva que o modelo explicativo do sucesso global já não se adequa à explicação do resultado comercial.

Var. Dependente Var. Independ.	Resultado Comercial (SUCMAR)
ACREVN	+ 0.3208 (2.2753)
ASSETEC	+ 0.0566 (0.0654)
CARATT	- 0.4607 (2.3322)
CLAUS_5	- 0.9135 (1.7755)
COMPEST	+ 0.3528 (1.2191)
OBJTT	+ 0.7901 (1.0478)
PROCTT_AT	+ 1.0399 (1.9599)
PROLIC_1	- 0.4197 (0.3372)
RELLIC	+ 0.1321 (0.4865)
ELETMAR	- 0.5048 (1.3014)
ESTLPM	+ 0.6075 (3.9476)**
PREPRJ	+ 0.2187 (0.4474)
REMUNROY	+ 1.7032 (5.8166)**
SELTEC	+ 0.1938 (0.4779)
ELEMEC	- 0.4142 (0.3799)
QUIM	+ 0.0069 (0.0001)
Constante	- 4.1252 (3.0828)*
Nº OBSERVAÇÕES	104
Nº VARIÁVEIS	16
-2LL	97.136
$\chi^2$	25.971
SIGNIF. $\chi^2$	0.0544

NOTA: O primeiro número indicado corresponde ao coeficiente da variável. O segundo, entre parênteses, respeita à estatística de Wald.

\*\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 1%

\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 5%

\* Estatisticamente significativo ao nível de 10%

#### **Quadro 27.2:** Especificação *Logit* do Modelo Integrado aplicado ao Sucesso Comercial

Embora os critérios de avaliação do resultado comercial utilizados no nosso trabalho sejam diferentes dos de Svensson (1984) será interessante proceder a uma

breve comparação. Das cinco variáveis que esse autor identifica como discriminantes do resultado comercial, duas incidem sobre os mesmos aspectos que ESTLPM e REMUNROY, i.e., a estratégia do licenciado e as *royalties*. Existe convergência quanto ao papel positivo das *royalties* (moderadas, no caso de Svensson [1984]) e à vantagem de um distanciamento do licenciador face à exploração dos produtos licenciados, deixando ao licenciado margem de manobra.

Regressando às quatro variáveis referidas acima, parece lícito sugerir que elas fornecem um primeiro esboço dos factores caracterizadores do sucesso comercial, sem prejuízo do facto de o modelo usado ignorar outros factores explicativos do resultado. O primeiro aspecto a salientar prende-se com a observação feita atrás acerca da atitude estratégica do licenciador, conferindo liberdade de acção ao licenciado. Este comportamento pode estar associado à repartição implícita de papéis entre os parceiros (Aulakh, Kotabe e Sahay, 1997; Hennart e Zeng, 2002; Welch e Carstairs, 1983).

A segunda faceta positiva prende-se com o objecto do contrato. Quando este incide sobre produtos já conhecidos em Portugal, com bom potencial de expansão de mercado e características tecnológicas próximas da base de competências da empresa licenciada, os resultados comerciais tendem a ser melhores. Esta faceta conjuga as variáveis ESTLPM (protecção de mercado, pelo que os produtos já eram comercializados no mercado português, obviando aos problemas assinalados por Allen *et alii* [1990]), ACREVN (acrécimo esperado das vendas) e CARATT (familiaridade tecnológica). A interpretação proposta vem ao encontro da matriz de Roberts e Berry (1985). Assim, o sucesso comercial parece ser estimulado pela conjugação da proximidade tecnológica com a de mercado.

O terceiro aspecto relevante é a remuneração através de *royalties*, traduzindo simultaneamente flexibilidade e expectativa de relacionamento continuado entre os parceiros (Aulakh, Cavusgil e Sarkar, 1998; Chi, 1994; Choi, 2001; Jiang, Aulakh e Pan, 2009; Lichthenthaler, 2008a; Macho-Stadler e Perez-Castrillo, 1991; Conti, Gambardella e Novelli, 2013).

Observemos agora o comportamento das variáveis relativas às hipóteses não validadas. A preparação para o projecto (PREPRJ) não é significativa, indicando, algo surpreendentemente, que a realização de estudos de mercado não influencia o resultado comercial. Tal dever-se-á, porventura, ao facto de a experiência anterior de comercialização dos produtos, captada por ESTLPM, dispensar tais estudos. A explicação da ausência de significância de OBJTT não parece difícil. Esta variável

refletem as cláusulas de comunicação futura de melhoramentos tecnológicos, não incluindo apenas melhorias significativas nos produtos. Consequentemente, tais melhoramentos podem não se traduzir em aspectos directamente perceptíveis pelos clientes, pelo que o seu impacto comercial pode ser limitado.

Já o resultado obtido para a compatibilidade estratégica (COMPEST) requer uma explicação adicional, tanto mais que esta variável tinha um papel relevante na explicação do sucesso global. Uma linha de raciocínio possível assenta na consideração de que o sucesso comercial será talvez a dimensão parcelar de sucesso que exige menor inter-acção entre os parceiros, especialmente nos casos em que o nível de partilha de conhecimentos de natureza comercial é limitado<sup>182</sup>. Se o produto já é conhecido do mercado e o licenciado dispõe dos conhecimentos básicos para o comercializar e de canais de distribuição adequados, o sucesso comercial pode não exigir uma convergência estratégica muito acentuada. A própria lógica de repartição de papéis supõe, ao menos tacitamente, uma harmonização de interesses e de esferas de actuação. Tendo em conta estas observações e a discussão efectuada nos capítulos anteriores, admite-se que parte do insuficiente poder explicativo de COMPEST possa decorrer de a sua influência ter sido ‘absorvida’ por ESTLPM. Sendo a estratégia de protecção de mercados, traduzida por ESTLPM, uma das que conduz a níveis mais elevados de compatibilidade estratégica<sup>183</sup>, é natural que esta variável tenda a ‘obscurecer’ COMPEST.

A análise efectuada fornece algumas pistas no sentido de conceber um modelo mais adequado para explicar o resultado comercial e nomeadamente com maior capacidade de discriminar o insucesso. Isso exige a consideração de novas variáveis, mais orientadas para a vertente comercial que para a tecnológica bem como uma maior atenção aos termos do contrato. Não pode ser, por outro lado, esquecido o papel dos factores contextuais que influenciam as dinâmicas de mercado, como notou Svensson (1984). Mais especificamente, considera-se que o elenco de variáveis explicativas poderia incluir nomeadamente os seguintes aspectos: contratação e custos de transacção (exclusividade, *royalties* mínimas e eventualmente restrições *post-* contratuais e às exportações); competências comerciais do licenciado; compatibilidade de estratégias

---

182 Simonin (1999) argumenta que o conhecimento de natureza comercial é mais facilmente comunicável que o conhecimento produtivo sofisticado. Convirá no entanto, ter em conta os argumentos contrários de Svensson (1984) e de Doz et alii (1997 e 2001).

183 A par da estratégia de obtenção de rendimentos (expressa por ESTLRD).

comerciais dos parceiros; relacionamento, em particular a confiança entre os parceiros e a intensidade e amplitude da comunicação de conhecimentos comerciais; e a dinâmica da envolvente externa. A concepção e teste de um modelo seguindo as linhas propostas está evidentemente fora do âmbito desta dissertação. Mas será certamente uma contribuição importante para um melhor conhecimento da vertente comercial do licenciamento.

## **27.4 APLICAÇÃO AO RESULTADO FINANCEIRO**

Tal como anteriormente, começamos pela apresentação dos resultados da aplicação do Modelo Integrado ao resultado financeiro, seguidos pela sua discussão.

### ***27.4.1 Resultados***

O sucesso financeiro é expresso através da variável SUCREN, definida como o grau de satisfação do licenciado com a rendabilidade resultante da operação de licenciamento, tendo em conta as expectativas à data de celebração do contrato. Os resultados obtidos são apresentados no Quadro 27. 3.

Ao invés do que sucedeu com o sucesso comercial, a qualidade do ajustamento do modelo pode considerar-se boa, sendo a estatística do qui-quadrado significativa a 1%. Também a estatística de verosimilhança (expressa por -2LL) é francamente melhor. A parcela de observações correctas é, em termos globais, elevada (acima de 85%); existe, todavia, um desfasamento considerável entre os indicadores de sensibilidade (94%) e de especificidade (47%), indicando que o Modelo Integrado não consegue explicar adequadamente o insucesso no plano financeiro, a exemplo do que se havia observado para o resultado comercial.

Como se verifica no Quadro 27.3, cinco das dezasseis variáveis do modelo ultrapassam o patamar de significância, sendo de destacar ACREVN (significativa a 1%), COMPEST e ELETMAR (ambas a 5%). Estas variáveis integram-se apenas em dois dos blocos considerados no teste dos modelos teóricos: o ‘núcleo comum’ e a corrente do posicionamento estratégico. No que respeita aos grupos de factores determinantes do resultado, todos eles (exceptuando o enquadramento) incluem variáveis significativas, sendo o relacionamento o único com duas variáveis (COMPEST e REMUNROY).

O confronto com as hipóteses formuladas mostra que cinco das catorze hipóteses foram validadas (recorde-se que ELEMEC e QUIM são variáveis de controlo). No entanto, quase todas as hipóteses apresentadas como mais fortes (i.e. casos ++ ou -- no Quadro 27.1) foram satisfeitas. A exceção foi a hipótese relativa a OBJTT, a qual não está porém muito distante da fasquia dos 10%.

Var. Dependente Var. Independ.	Resultado Financeiro (SUCREN)
ACREVN	+ 1.0223 (8.1260)***
ASSETEC	- 0.0452 (0.0260)
CARATT	+ 0.0710 (0.0312)
CLAUS_5	+ 0.8433 (0.8011)
COMPEST	+ 0.9018 (4.6177)**
OBJTT	+ 1.4360 (2.2720)
PROCTT_AT	- 0.5293 (0.3253)
PROLIC_1	+ 0.1501 (0.0274)
RELLIC	+ 0.2110 (0.6975)
ELETMAR	- 1.4067 (4.5155)**
ESTLPM	+ 0.7132 (3.1232)*
PREPRJ	+ 0.0344 (0.0066)
REMUNROY	+ 1.5368 (2.7621)*
SELTEC	- 0.0976 (0.0572)
ELEMEC	+ 0.2498 (0.0630)
QUIM	- 0.9738 (1.0746)
Constante	- 6.2431 (4.0580)**
Nº OBSERVAÇÕES	104
Nº VARIÁVEIS	16
-2LL	61.137
$\chi^2$	37.757
SIGNIF. $\chi^2$	0.0016

NOTA: O primeiro número indicado corresponde ao coeficiente da variável. O segundo, entre parênteses, respeita à estatística de Wald.

\*\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 1%

\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 5%

\* Estatisticamente significativo ao nível de 10%

**Quadro 27.3:** Especificação *Logit* do Modelo Integrado aplicado ao Sucesso Financeiro

Apenas três variáveis (CARATT, ASSETEC e PROCTT\_AT) não exibem os sinais esperados. CARATT tem sinal positivo, sugerindo que a falta de familiaridade tecnológica face ao objecto do contrato pode conduzir a melhores desempenhos financeiros. O resultado é, porém, muito pouco robusto e está muito longe de assumir significância, pelo que não se justifica qualquer reflexão adicional. As variáveis relativas à assistência técnica (ASSETEC e PROCTT\_AT) também não são significativas, a exemplo do que se tinha constatado para o resultado global. Tal como se referiu anteriormente, continuamos convictos que este resultado decorre mais da debilidade dos construtos usados que de uma efectiva falta de relevância da assistência técnica no âmbito do licenciamento.

Os resultados obtidos permitem traçar um padrão curioso das determinantes do resultado financeiro. Este será o objecto da secção seguinte.

#### **27.4.2 Discussão**

Atendendo às características das variáveis dependentes utilizadas, existem problemas de comparabilidade entre os nossos resultados e os obtidos por outros autores. Sem embargo, o confronto entre eles permite identificar alguns aspectos interessantes. Relativamente a Yin (1992), um ponto comum é a constatação do papel secundário desempenhado pela assistência técnica. Mais relevante é a comparação com Svensson (1984), que considerou a rendabilidade a 4 e a 10 anos. Neste caso emergem três eixos de convergência. O primeiro respeita à importância da familiaridade de mercado, que no nosso caso é parcialmente captada por ESTLPM, como se discutiu na secção anterior. O segundo tem a ver com a cooperação continuada, que Svensson (1984) identifica como determinante do sucesso. Embora não se tenha testado no nosso caso um indicador idêntico, a conjugação dos resultados das variáveis de compatibilidade estratégica (COMPEST) e comunicação de melhoramentos (OBJTT) aponta para uma conclusão semelhante. Por último, tal como foi referido no resultado comercial, a remuneração através de *royalties* afirma-se como instrumento para compaginar interesses, promovendo melhores resultados financeiros, apesar de Svensson (1984) alertar para os efeitos negativos das *royalties* mínimas.

A observação dos resultados, designadamente das variáveis estatisticamente significativas e das que exibem sinais opostos aos esperados, suscita duas interrogações: Estará o sucesso financeiro mais associado à capacidade de obter margens, através de

posições de mercado fortes e/ou da diferenciação dos produtos, que a uma assimilação da tecnologia licenciada? Terá a corrente do posicionamento estratégico um papel relevante na explicação do resultado financeiro?

A primeira questão decorre da irrelevância das variáveis que pretendem traduzir a assimilação de conhecimentos tácitos por parte do licenciado. De facto, a avaliar pela falta de significância das variáveis associadas à assistência técnica (ASSETEC e PROCTT\_AT) e às relações anteriores entre os parceiros (RELLIC), a questão formulada é pertinente. A sua validação defronta-se, no entanto, com duas reservas. A primeira respeita ao facto de essa falta de significância poder, como já se referiu, decorrer sobretudo da inadequação dos construtos. A segunda prende-se com o comportamento de ELETMAR, sugerindo que a opção de diferenciação é condicionada pelos potenciais efeitos perversos do recurso a marcas alheias, pondo em causa a estabilidade da separação de papéis (Aulakh, Kotabe e Sahay, 1997; Grant e Baden-Fuller, 2004; Zeng e Hennart, 2002) e comprometendo o desempenho financeiro a médio prazo.

A resposta à segunda questão é positiva. Os resultados obtidos indicam que o sucesso financeiro releva principalmente de factores associados ao posicionamento estratégico dos parceiros (COMPEST, ESTLPM e ACREVN), que influenciam o empenhamento no negócio. Estes são complementados por aspectos de natureza relacional, conjugando a durabilidade da relação com a flexibilidade, expressa tanto por REMUNROY como por ESTLPM.

Aprofundando a análise pensamos ser legítimo traçar um perfil explicativo do resultado financeiro do licenciamento. Este integra três eixos inter-relacionados: perspectivas de crescimento do negócio, adequação estratégica e flexibilidade.

Confirma-se que as perspectivas favoráveis de crescimento do negócio (expressas por ACREVN) estimulam o empenhamento do licenciado, e eventualmente do licenciador, conduzindo a um melhor desempenho financeiro. Esta conclusão é aliás idêntica à obtida para o resultado global.

O eixo da adequação estratégica é traduzido pela importância assumida por COMPEST e ESTLPM e também por REMUNROY e ELETMAR. Aquela adequação envolve três dimensões: definição de espaços de actuação (Aulakh, Kotabe e Sahay, 1997; Zeng e Hennart, 2002); repartição minimamente equilibrada do excedente gerado pelo negócio (Chi, 1994); e continuidade da relação (Jiang, Aulakh e Pan, 2009). Tanto COMPEST como ESTLPM sugerem a definição de espaços geográficos e funcionais de

acção dos parceiros, podendo conduzir a uma repartição de papéis que pode ser vantajosa no plano financeiro. A complementaridade tende, assim, a prevalecer sobre a conflitualidade (Grant e Baden-Fuller, 2004). Para isso é indispensável a segunda condição: repartição aceitável da renda compósita gerada (Chi, 1994). Neste particular, o papel de REMUNROY é muito importante. Assumindo que as taxas não são excessivamente elevadas e não há *royalties* mínimas (Svensson, 1984), as *royalties* contribuem para estabilizar e prologar a relação (Aulakh, Cavusgil e Sarkar, 1998; Macho-Stadler e Martinez-Giralt, 1991). Admite-se que a significância de REMUNROY possa estar associada à intervenção do ex-IIIE no sentido da eliminação de *royalties* mínimas e da moderação das taxas de *royalties* praticadas (Ferreira, 1986; Simões, 1988). A terceira dimensão – continuidade da relação – sugere que o estabelecimento de um *modus operandi* em que cada parceiro desempenha correctamente o seu papel estimula a manutenção da relação, beneficiando dos investimentos (em activos físicos, tecnológicos, comerciais e relacionais) já efectuados (Dong e Glaister, 2006; Grant e Baden-Fuller, 2004; Thunman, 1988 e 1992)<sup>184</sup>.

O terceiro eixo, relacionado com o anterior, é a flexibilidade. Ela permite ao licenciado manter a relação, adaptando-se a alterações das circunstâncias. Exprime-se nomeadamente pelos resultados das variáveis REMUNROY, ELETMAR, COMPEST e, secundariamente, OBJTT. O acesso a melhoramentos, expresso por OBJTT (que está próximo da fasquia dos 10% de significância), pode trazer vantagens financeiras em dois planos: permitindo maiores margens, através da introdução de produtos cujo valor é percebido pelos clientes como mais elevado e da redução dos custos de produção e/ou distribuição; ou elevando o volume de negócios. O sinal negativo de ELETMAR pode ser encarado como um indicador do potencial efeito negativo da utilização de marcas. As variáveis mais relevantes para garantir flexibilidade e capacidade de ajustamento parecem-nos ser, no entanto, REMUNROY e COMPEST, particularmente esta, significativa a 5%. O papel da compatibilidade estratégica e das *royalties* na convergência de interesses dos parceiros foram já sobejamente referidos neste trabalho, pelo que nos dispensamos de elaborar mais sobre o tema.

Este padrão explicativo do resultado financeiro tem implicações tanto no plano teórico como no prático. Mesmo tendo em conta as reservas formuladas, parece claro

---

184 Importa notar, porém, que esse *modus operandi* pode ser posto em causa por factores como a mudança de gestão e/ou propriedade de alguma das empresas ou a alteração das condições de desenvolvimento do negócio no país do licenciado.



que a corrente do posicionamento estratégico tem um papel de relevo na explicação do resultado do licenciamento no plano financeiro. Ela deve, no entanto, ser complementada por considerações de natureza relacional. São necessários construtos que captem melhor as várias facetas do relacionamento. Estamos em crer que a não inclusão no Modelo Integrado de uma variável familiaridade comercial do licenciado terá não apenas reduzido o poder explicativo global do modelo, mas também o papel da corrente teórica baseada nas competências. Seria também interessante avaliar se o peso reduzido dos aspectos contratuais não será devido à inadequação das variáveis consideradas; assim, o teste de hipóteses sobre a influência de outras cláusulas (relativas à exportação, ao *post*-contrato e à exclusividade) justifica-se em trabalhos futuros.

As implicações de natureza prática têm a ver com a repartição dos papéis, o empenhamento do licenciado e a utilização de *royalties*. Num cenário em que as ambições tecnológicas do licenciado são limitadas, a separação de papéis pode ser conveniente, facultando um espaço de manobra aceitável para retirar vantagens financeiras. Todavia, um comportamento pouco ambicioso pode ser em última análise negativo, como sugerem Scott-Kemmis e Bell (1988) ou Winter (2000). Assim, o empenhamento do licenciado em aprofundar o negócio, eventualmente decorrente das boas expectativas de vendas, torna-se um factor de sucesso, mesmo que não assuma os contornos da “intenção estratégica” de Hamel e Prahalad (1989). A importância atribuída ao negócio pode despertar a atenção e a capacidade da gestão, conduzindo a melhores resultados financeiros. A influência positiva das *royalties* na rentabilidade do licenciado vem pôr em causa a vantagem do método de partilha dos lucros proposto pela UNIDO para os contratos de licença (Arni, 1984; UNIDO, 1982a, 1982b e 1996). Este método tem um inegável interesse teórico e prático (Matsunaga, 1983; Parr, 1996), mas enferma de problemas conceptuais e operacionais (Bidault, 1986; Simões e Pires, 1983), como se referiu no Capítulo 14. Este resultado sugere a necessidade de aprofundar o conhecimento existente acerca das vantagens e inconvenientes das várias formas de remuneração dos contratos de licença, encaradas na perspectiva da empresa receptora.

## **27.5 APLICAÇÃO À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Esta secção incide sobre a aplicação do Modelo Integrado como instrumento de explicação da satisfação do licenciado no domínio da aprendizagem organizacional. Tal

como nas duas secções anteriores procede-se primeiro à apresentação dos resultados e depois à sua discussão.

### **27.5.1 Resultados**

A aprendizagem organizacional é expressa através da variável SUCAPG, que traduz a avaliação do licenciado, face às expectativas iniciais, relativamente à contribuição do licenciamento para melhorar a sua capacidade de gestão e de comercialização. No Capítulo 22, SUCAPG foi operacionalizada adoptando uma escala variando entre 1 (contribuição considerada nula) e 3 (contribuição significativa). Sendo a aplicação efectuada através de uma *logit* binomial e sendo desaconselhável recorrer a uma *logit* multinomial devido ao número limitado de observações, SUCAPG foi agora definida como uma variável binária, assumindo o valor 1 nos casos em que a contribuição do licenciamento para a aprendizagem organizacional foi avaliada como significativa e zero nas restantes situações.

Os resultados da estimação *logit* considerando a versão binária de SUCAPG como variável dependente são apresentados no Quadro 27.4. O ajustamento global, medido pelo índice de verosimilhança -2LL, é modesto, tal como a parcela de casos correctamente classificados, que ronda os 71%; todavia, a diferença entre os índices de sensibilidade e de especificidade é agora reduzida (78 contra 64%). Para o indicador do qui-quadrado os resultados são mais favoráveis, com um nível de significância de 0,3%. Isto significa que o Modelo Integrado, apesar de não facultar uma explicação cabal dos factores subjacentes à aprendizagem organizacional, não deixa de fornecer uma aproximação razoável, permitindo retirar ideias interessantes sobre a possibilidade de utilização do licenciamento como instrumento de aprendizagem organizacional por parte das empresas receptoras.

O grau de satisfação das hipóteses formuladas para as variáveis (cfr. Quadro 27.1) é, todavia, muito baixo. De facto, apenas duas hipóteses foram claramente validadas: as relativas ao crescimento esperado das vendas (ACREVN) e à preparação para o projecto (PREPRJ), ambas positivas e significativas a 5%. Cinco variáveis (CARATT, COMPEST, OBJTT, PROCTT\_AT e ELETMAR) exibem sinais opostos aos esperados. Este resultado é intrigante, especialmente no caso de PROCTT\_AT, que é significativa a 5%, mas com sinal negativo, mas também nos de OBJTT, que não está longe da significância a 10%, e de COMPEST.

Var. Dependente Var. Independ.	Aprendizagem Organizacional SUCAPG
ACREVN	+ 0.5055 (6.3059)**
ASSETEC	+ 0.2498 (1.5817)
CARATT	+ 0.2770 (1.2223)
CLAUS_5	+ 1.0847 (2.9627)*
COMPEST	- 0.1688 (0.2741)
OBJTT	- 1.1569 (2.2149)
PROCTT_AT	- 1.6722 (6.0489)**
PROLIC_1	+ 0.5708 (0.6300)
RELLIC	+ 0.2130 (1.5877)
ELETMAR	+ 0.4323 (1.1565)
ESTLPM	+ 0.4137 (2.3559)
PREPRJ	0.6441 (4.2609)**
REMUNROY	+ 0.4720 (0.5241)
SELTEC	+ 0.9090 (7.6576)***
ELEMEC	+ 0.5070 (0.6254)
QUIM	+ 0.3566 (0.2685)
Constante	- 5.8321 (5.4781)**
Nº OBSERVAÇÕES	104
Nº VARIÁVEIS	16
-2LL	108.107
$\chi^2$	35.914
SIGNIF. $\chi^2$	0.0030

NOTA: O primeiro número indicado corresponde ao coeficiente da variável. O segundo, entre parênteses, respeita à estatística de Wald.

\*\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 1%

\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 5%

\* Estatisticamente significativo ao nível de 10%

#### **Quadro 27.4:** Especificação *Logit* do Modelo Integrado aplicada à Aprendizagem Organizacional

Curiosamente, duas variáveis para as quais não foram estabelecidas hipóteses revelaram-se significativas: SELTEC, relativa à selecção da tecnologia, a 1%; e CLAUS\_5, relativa à limitação do fabrico de produtos concorrentes, a 10%.

As variáveis significativas respeitam fundamentalmente ao ‘núcleo comum’ (PREPRJ e SELTEC), e às correntes contratual (CLAUS\_5), do posicionamento estratégico (ACREVN) e relacional (PROCTT\_AT). Em termos de grupos de determinantes do resultado verifica-se uma concentração nas características e atitudes do licenciado (ACREVN, PREPRJ e SELTEC) e no relacionamento entre os parceiros (CLAUS\_5 e PROCTT\_AT). Neste último caso, porém, não existe convergência entre resultados e expectativas. Temos, pois, evidência contraditória que justifica uma reflexão mais aprofundada.

### **27.5.2 Discussão**

A observação dos resultados sugere, numa leitura imediata, que as possibilidades de aprendizagem organizacional tendem a ser maiores quando o licenciado prepara adequadamente o projecto (incluindo a selecção da tecnologia e do licenciador), as expectativas de crescimento das vendas são elevadas e os termos do contrato não incluem a prestação de assistência técnica e restringem o fabrico de produtos concorrentes.

Os factores relativos ao comportamento do licenciado são compreensíveis e convergentes com os obtidos para o sucesso global e com a literatura. De facto, a preparação prévia (PREPRJ) e a contribuição esperada para o crescimento das vendas (ACREVN) tornam a empresa mais desperta para aprender. Aprende-se melhor algo que já preparámos (Cohen e Levinthal, 1990) e que nos motiva (Gong *et alii*, 2005; Hamel, 1991; Kim, 1997), tendo em conta os efeitos benéficos esperados sobre a actividade da empresa. A realização de um estudo de mercado pode ser encarada como um ‘pano de fundo’ que permite ao licenciado ‘interpretar’ melhor o mercado e posicionar adequadamente os produtos licenciados (Atuahene-Gima, 1993c). Como sublinhou Dougherty (1992 e 2001), o sucesso no lançamento de novos produtos exige o desenvolvimento de uma visão comum dentro da empresa quanto às suas características e aplicação. Parece compreensível que as possibilidades de desenvolvimento dessa visão comum sejam reforçadas quando existem estudos prévios e o produto é encarado como uma potencial ‘estrela’. De certo modo, PREPRJ e ACREVN podem ser vistos como traduzindo as vertentes *exploration* e *exploitation* de que fala March (1991), a propósito da aprendizagem organizacional.

Fica, no entanto, por explicar o comportamento de SELTEC, a variável com maior poder explicativo. Como poderá a selecção do licenciador em função do dinamismo tecnológico e da qualidade da tecnologia detida influenciar de forma tão marcada a aprendizagem organizacional? Será que SELTEC envolve algo mais que considerações tecnológicas em sentido estrito? Terá havido um ‘efeito de halo’ na resposta (Rosenzweig, 2007)? Estas questões têm toda a pertinência, tanto mais que, como se verá adiante, o efeito de SELTEC sobre a aprendizagem tecnológica não é significativo. Uma interpretação possível está associada ao facto de as considerações de natureza comercial serem preponderantes, pelo que muitos respondentes terão encarado o termo ‘tecnologia’ em sentido lato, incluindo o *know-how* comercial. O tema merece maior aprofundamento em trabalhos futuros, distinguindo inequivocamente entre o tecnológico, em sentido estrito, o comercial e o organizacional.

Passando para as variáveis relativas ao relacionamento, os resultados são surpreendentes. Será a aprendizagem organizacional superior quando a liberdade de fabricar produtos concorrentes é restringida e o licenciado não beneficia de assistência técnica? O resultado obtido é contrário à literatura, que indica claramente que a proximidade entre as pessoas e as organizações é indispensável para a aquisição de conhecimentos tácitos (Amin e Cohendet, 2004; Ariño *et alii*, 1998; Dhanaraj *et alii*, 2004; Inkpen, 1996 e 1997; Lyles *et alii*, 2003; Nonaka e Takeuchi, 1995; Zollo *et alii*, 2002). Embora PROCTT\_AT respeite apenas à assistência relacionada com a tecnologia licenciada, não incluindo a assistência à gestão e/ou à comercialização, esperar-se-ia um efeito positivo, pois o relacionamento técnico permite obter conhecimentos organizacionais (rotinas de actuação, processos de fabrico) e estimula o estabelecimento de relações informais. No entanto, ASSETEC (assistência técnica ao longo do prazo do contrato), embora longe de atingir significância, apresenta o sinal esperado, o que torna mais intrigante o comportamento de PROCTT\_AT. Tendo presentes os resultados obtidos para o sucesso global, confirma-se a ideia de que a variável não reflecte adequadamente a prestação de assistência técnica. Além disso, a estipulação deste tipo de disposições no contrato não garante que seja prestada assistência adequada ao licenciado (Ceccagnoli e Jiang, 2013). Estas considerações parecem-nos mais válidas que a admissão de um efeito negativo, na linha de Derakhshani (1984), que não pensamos ser aplicável ao caso português.

O caso de CLAUS\_5 é mais simples. Primeiro, porque o seu poder explicativo é relativamente limitado. Depois, porque a proibição de fabrico de produtos concorrentes

pode, desde que associada a condições de exclusividade e a uma estratégia de protecção do mercado pelo licenciador<sup>185</sup>, ser um factor de aproximação entre os parceiros, promovendo maior empenhamento do licenciador na des-contextualização dos conhecimentos (Doz *et alii*, 1997) e facilitando a partilha de conhecimentos organizacionais (Somaya, Kim e Vonortas, 2010; Aulakh, Jiang e Pan, 2010). Um outro factor favorável pode ser a focalização do licenciado no objecto da licença. Nestas condições, os níveis de transparência e de receptividade (Doz e Hamel, 1998; Hamel, 1991) tenderão a elevar-se, com reflexos positivos no nível de aprendizagem organizacional da empresa licenciada.

As divergências de sinais observadas merecem também alguma reflexão. Dos casos que falta analisar, os mais simples respeitam a CARATT e a ELETMAR. No caso de CARATT, será legítima a interpretação de que a falta de familiaridade tecnológica conduz mais facilmente a uma percepção de aprendizagem em outros planos, especialmente quando se observa concomitantemente uma reduzida familiaridade comercial. Quanto a ELETMAR, a dependência face à marca tende a conduzir o licenciado a ‘interiorizar’ as normas de actuação comercial definidas e transmitidas pelo licenciador. A comunicação de novos métodos de promoção, de distribuição e de serviço ao cliente conduz a uma avaliação positiva da relação no plano da aprendizagem organizacional.

O sinal negativo de OBJTT sugere que a inclusão de cláusulas de comunicação de melhoramentos não tem efeitos positivos sobre os processos de gestão e de comercialização. Este resultado, embora não significativo, permite duas interpretações. Uma é a de que a comunicação de melhoramentos incide estritamente sobre aspectos tecnológicos, sem implicações na vertente organizacional. A segunda é a de que, embora prevista no contrato, a comunicação de melhoramentos é limitada, gerando uma certa frustração por parte do licenciado, algo já referido por Killing (1975). O sinal de COMPEST é surpreendente, já que a generalidade da literatura indica que a compatibilidade estratégica cria um cenário muito mais propício à colaboração e à comunicação de conhecimentos comerciais e de gestão (Dhanaraj *et alii*, 2004; Inkpen, 1995 e 2000). Pode admitir-se que o resultado obtido aponte para a existência de situações em que a preocupação de aprender, no plano estritamente comercial, por parte do licenciado tenha gerado choques de interesses. Em todo o caso, a variável

---

185 Recorde-se que ESTLPM esteve perto do limiar de significância estatística.

COMPEST tem um coeficiente relativamente baixo e está muitíssimo longe de atingir o nível mínimo de significância definido.

Em conclusão, a aplicação do Modelo Integrado à explicação da aprendizagem organizacional não foi bem-sucedida. Embora forneça pistas interessantes – em especial no que respeita a ACREVN, PREPRJ e CLAUS\_5–, tem um poder explicativo limitado e conduz a alguns resultados intrigantes, especialmente o de PROCTT\_AT. Da discussão efectuada ressalta a necessidade de novos trabalhos empíricos que permitam compreender o papel do licenciamento como instrumento de aprendizagem organizacional, através tanto de abordagens econométricas como de estudos qualitativos de observação e análise dos processos de partilha de conhecimentos e de aprendizagem.

## **27.6. APLICAÇÃO À APRENDIZAGEM TECNOLÓGICA**

Esta secção incide sobre a aplicação do Modelo Integrado no sentido de identificar os principais factores explicativos da aprendizagem tecnológica do licenciado. Com se verificou no Capítulo 22, foram definidos dois indicadores para traduzir a avaliação do licenciado quanto à contribuição do licenciamento para o reforço da sua capacidade tecnológica, ambos expressos através de escalas variando entre 1 e 3:

- ▶ SUCAPT, relativo à avaliação do acréscimo de capacidade tecnológica; e
- ▶ SUCAPI, avaliando o grau de domínio da tecnologia licenciada.

O texto está estruturado em três partes. Os resultados dos exercícios econométricos efectuados considerando como variável dependente SUCAPT são apresentados e discutidos no ponto seguinte. A estrutura é diferente da habitual, pois os resultados obtidos conduziram à formulação, a título excepcional, de um novo modelo. A apresentação e discussão dos resultados relativos a SUCAPI são abordadas na segunda parte. A secção termina com uma síntese conclusiva.

### ***27.6.1 Reforço da Capacidade Tecnológica***

#### ***27.6.1.1 Resultados***

Seguindo um procedimento análogo ao adoptado para a aprendizagem organizacional (SUCAPG), a variável dependente SUCAPT foi redefinida como binária, assumindo o valor ‘1’ quando a contribuição do licenciamento para o aumento da capacidade tecnológica da empresa receptora foi considerada significativa e ‘0’ nos

restantes casos. Os resultados da aplicação econométrica são expostos no Quadro 27.5. Em termos globais constata-se que o ajustamento, medido pelo índice de verosimilhança e pelo qui-quadrado, é bom. Também a percentagem de classificações correctas é elevada (87%), com os indicadores de sensibilidade e de especificidade próximos, ambos acima dos 84%.

Var. Dependente Var. Independ.	Reforço Capacidade Tecnológica SUCAPT
ACREVN	+ 1.0800 (11.1383)***
ASSETEC	- 0.0290 (0.0124)
CARATT	+ 0.4942 (1.9535)
CLAUS_5	- 0.2321 (0.0875)
COMPEST	+ 0.1523 (0.1994)
OBJTT	+ 0.6464 (0.5015)
PROCTT_AT	+ 1.0618 (1.8619)
PROLIC_1	+ 0.1605 (0.0442)
RELLIC	+ 0.0775 (0.1357)
ELETMAR	+ 0.1684 (0.1052)
ESTLPM	+ 0.5077 (2.1582)
PREPRJ	+ 0.5250 (1.8767)
REMUNROY	+ 0.0576 (0.0055)
SELTEC	+ 0.3845 (1.2375)
ELEMEC	+ 1.2975 (2.1542)
QUIM	- 0.5163 (0.3739)
Constante	- 8.6098 (8.9430)***
Nº OBSERVAÇÕES	102
Nº VARIÁVEIS	16
-2LL	76.506
$\chi^2$	50.392
SIGNIF. $\chi^2$	0.0000

NOTA: O primeiro número indicado corresponde ao coeficiente da variável. O segundo, entre parênteses, respeita à estatística de Wald.

\*\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 1%

\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 5%

\* Estatisticamente significativo ao nível de 10%

**Quadro 27.5:** Especificação *Logit* do Modelo Integrado aplicada ao Reforço da Capacidade Tecnológica (SUCAPT)



Os resultados obtidos são surpreendentes face às orientações fornecidas pela literatura e discutidas nomeadamente nos capítulos 19 e 24 e na secção 27.2 *supra*. Os factores relativos à preparação do licenciado para o projecto (PREPRJ), ao conhecimento e à compatibilidade estratégica entre os parceiros (RELLIC e COMPEST, respectivamente), à prestação de assistência técnica personalizada (ASSETEC) e à competência e dinamismo tecnológico do parceiro (SELTEC) não atingiram, ao contrário do esperado, significância estatística. Apenas a expectativa de acréscimo das vendas em resultado da operação (ACREVN) a obteve. Porquê?

Admite-se que a resposta à questão passe por três grupos de considerações: a relevância de ACREVN e a interpretação da sua influência; a especificação do próprio Modelo Integrado; e a capacidade de captar as dinâmicas fortemente qualitativas e por vezes ‘impalpáveis’, associadas ao desenvolvimento e acumulação de competências tecnológicas.

#### *27.6.1.2 A interpretação de ACREVN*

O elevado nível de significância de ACREVN pode ser explicado segundo dois eixos distintos, que a um tempo são conflitantes e a outro, complementares. Ambos partem do pressuposto de que ACREVN sinaliza o empenhamento do licenciado no negócio de licença. Uma expectativa de acréscimo elevado das vendas pode conduzir o licenciado a um investimento tecnológico, afectando recursos que lhe permitam uma assimilação mais segura da tecnologia em causa. Nesta lógica, ACREVN conduziria a um substancial esforço tecnológico (Simões, 1992a; Maidique e Zirger, 1985), o qual contribuiria para reforçar a capacidade de absorção (Cohen e Levinthal, 1990) e as próprias capacidades dinâmicas (Al-Aali e Teece, 2013; Teece, Pisano e Shen, 1997; Teece, 2007 e 2009; Tidd e Bessant, 2009) do licenciado. Em apoio desta interpretação poderia aduzir-se o facto de ESTLPM e PROCTT\_AT não estarem longe do patamar de significância. O fornecimento de assistência técnica e a estratégia de protecção de mercado pelo licenciador confeririam ao licenciado a margem de manobra necessária para a sua aposta tecnológica.

Apesar dos seus méritos – nomeadamente a relação estabelecida entre o investimento tecnológico e as expectativas de crescimento do negócio –, esta linha de raciocínio enferma de várias debilidades. O nexos estabelecido entre ACREVN e o esforço de acumulação tecnológica do licenciado sugeriria a existência de um desígnio, de uma intenção estratégica (Hamel e Prahalad, 1989), nesse sentido. Ora isso não é confirmado pela análise dos dados: como vimos, não existem quaisquer contratos tendo

como objectivo primordial a endogeneização de conhecimentos tecnológicos. A estratégia dos licenciados parece ser muito mais *'satisficing'* e pouco ambiciosa, na linha do sugerido por Winter (2000). Acresce que ACREVN apresenta uma (natural) relação inversa com a dimensão da empresa; esta, por seu turno, tem uma correlação negativa com os contratos de TIPO\_I, que estão nos antípodas das preocupações de aprendizagem tecnológica.

Tais observações transportam-nos para o segundo eixo explicativo. Este pode expressar-se da seguinte forma: a elevada significância de ACREVN traduz uma extensão implícita da dimensão comercial para a dimensão tecnológica. O sucesso tecnológico seria interpretado pelos respondentes não tanto como a capacidade de compreender e assimilar a tecnologia, mas principalmente como a afectação da capacidade produtiva da empresa ao fabrico de bens com elevado dinamismo no mercado. A 'sombra' da perspectiva comercial enviesaria a avaliação dos resultados no plano tecnológico.

A lógica apresentada é suportada pelos resultados obtidos no Capítulo 23, onde verificámos que o sucesso comercial tem um papel importante na explicação do sucesso global. Ela coaduna-se também com a constatação de Atuahene-Gima e Pattersson (1993) e de Lowe e Crawford (1984) de que o principal objectivo do licenciamento é o acesso a produtos susceptíveis de gerarem receitas rapidamente. Converte também com a ideia da repartição de papéis entre os parceiros (Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001a; Aulakh, Kotabe e Sahay, 1997; Welch e Carstairs, 1983) e de acesso a, e não internalização de, conhecimentos tecnológicos do parceiro (Grant e Baden-Fuller, 2004; Zeng e Hennart, 2002). Admitimos, todavia, que esta perspectiva do reflexo do comercial sobre o tecnológico possa ser excessivamente redutora e simplista. Assim, deturparia, também ela, a realidade. A análise efectuada no Capítulo 23 mostra que os vários tipos de contratos evidenciam padrões de sucesso diferenciados. A vertente comercial, conquanto importante, não sobre-determina o resultado no plano tecnológico.

Existem, pois, razões reais e perceptuais explicativas da influência de ACREVN sobre SUCAPT. Elas são, todavia, insuficientes para justificar plenamente o resultado obtido, e nomeadamente o papel de ACREVN como determinante (quase) exclusiva. Isso remete-nos para o segundo grupo de considerações referidas atrás: a aplicabilidade do modelo.

### 27.6.1.3 Um Modelo Alternativo: o Modelo Tecnológico Revisto

O Modelo Integrado foi concebido fundamentalmente para explicar o resultado global do licenciamento. Assim, como notámos acima, a sua aplicação a dimensões parcelares, nomeadamente à aprendizagem tecnológica (aqui entendida como reforço das competências tecnológicas do licenciado) pode suscitar dificuldades. Decidimos, por isso, construir, ainda com base no Modelo Integrado, uma especificação diferente (designada por Modelo Tecnológico Revisto), mais parcimoniosa e mais adequada *a priori* para explicar a variável dependente SUCAPT. Foram eliminadas variáveis consideradas pouco relevantes, como ELETMAR ou REMUNROY. Em contrapartida, foram introduzidas duas novas variáveis: AMBTT\_PD, relativa à comunicação de tecnologia de produto; e SELPAT, identificando a importância das patentes na selecção do licenciador. Foram também eliminadas as variáveis de controlo (ELEMEC e QUIM) ou susceptíveis de gerar problemas de multi-colinearidade com as novas variáveis incluídas no modelo. Este comporta 11 variáveis, repartidas por todas as correntes teóricas e por todos os grupos de factores explicativos do sucesso do licenciamento. Os resultados obtidos são apresentados no Quadro 27.6.

O nível de ajustamento do Modelo Tecnológico Revisto é melhor que o do Modelo Integrado, especialmente o índice de verosimilhança, e a percentagem de casos correctamente classificados mantém-se. A grande diferença, porém, está no facto de surgirem outras variáveis significativas, continuando ACREVN no mesmo patamar (0.1%). CARATT, ESTLP e PROCTT\_AT são significativas a 5%, exibindo as duas últimas os sinais esperados (recorde-se que não foi avançado prognóstico quanto ao sinal de CARATT). As duas variáveis introduzidas (AMBTT\_PD e SELPAT) são ambas significativas a 5%.

Relativamente ao comportamento de ACREVN não será necessário acrescentar muito ao que se disse anteriormente. A expectativa de um aumento significativo do volume de negócios tende a acentuar o empenhamento do licenciador, reflectindo-se positivamente na avaliação da aprendizagem tecnológica, não interessando agora averiguar se isso se deve a uma aposta real no aprofundamento do esforço tecnológico ou a um efeito colateral de projecção do comercial sobre o tecnológico. No caso de ESTLPM, confirma-se que a convicção de que o licenciador não entrará no mercado confere ao licenciado um espaço de manobra favorável ao reforço da aprendizagem tecnológica. De certo modo o seu efeito é complementar ao de ACREVN. Por seu turno, o resultado de PROCTT\_AP mostra que, afinal, a prestação de assistência técnica vem

contribuir, conforme se esperava, para melhorar a capacidade de acumulação tecnológica por parte da empresa receptora. Curiosamente, é a primeira vez que esta variável é significativa e ostenta o sinal esperado. Este resultado vem claramente ao encontro da vasta literatura já referenciada e que sublinha o papel central do apoio personalizado na comunicação de conhecimentos tácitos (Arora, 1996; Child e Yan, 2003; Howells, 1995; Lane, Salk e Lyles, 2001; Lyles *et alii*, 2003; Niosi, Hanel e Fiset, 1995; Nonaka e Takeuchi, 1995).

Var. Dependente Var. Independ.	Reforço Capacidade Tecnológica SUCAPT
ACREVN	+ 1.4953 (15.6443)***
CARATT	+ 0.7305 (4.7221)**
CLAUS_5	- 0.6551 (0.7998)
COMPEST	+ 0.3387 (0.9500)
PROCTT_AT	+ 1.5809 (4.2526)**
RELLIC	- 0.0036 (0.0002)
ESTLPM	+ 0.6955 (3.9733)**
PREPRJ	+ 0.3968 (1.1161)
SELTEC	+ 0.0653 (0.0392)
AMBTT_PD	+ 2.0813 (6.0411)**
SELPAT	- 1.3419 (3.9048)**
Constante	- 8.2699 (10.8293)***
Nº OBSERVAÇÕES	102
Nº VARIÁVEIS	11
-2LL	70.753
$\chi^2$	56.145
SIGNIF. $\chi^2$	0.0000

NOTA: O primeiro número indicado corresponde ao coeficiente da variável. O segundo, entre parênteses, respeita à estatística de Wald.

\*\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 1%

\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 5%

\* Estatisticamente significativo ao nível de 10%

**Quadro 27.6:** Especificação *Logit* do Modelo Tecnológico Revisto aplicada ao Reforço da Capacidade Tecnológica (SUCAPT)

CARATT apresenta um sinal positivo, sugerindo que quanto menor a familiaridade do licenciado com a tecnologia objecto do contrato mais positiva tenderá a

ser a avaliação. Este resultado vem ao arrepio da tradição da literatura sobre inovação, nomeadamente da matriz tecnologia/mercado de Roberts e Berry (1984) ou do conceito de capacidade de absorção (Cohen e Levinthal, 1990; Zahra e George, 2002; Spithoven, Clarysse e Knockaert, 2010). Ele valida, no entanto, o argumento desenvolvido acima de que um menor conhecimento da tecnologia, à partida, potencia a percepção de uma aprendizagem tecnológica considerável. Os recém-chegados a uma nova tecnologia, com aspirações limitadas no plano da acumulação tecnológica, tendem a valorizar mais a obtenção de capacidade de fabrico em novas áreas que os veteranos. Indirectamente, o comportamento de CARATT vem corroborar a ideia de que, para as empresas portuguesas, o licenciamento constitui mais um instrumento de acesso a activos em falta (Atuahene-Gima e Pattersson, 1993; Caves, Crookell e Killing, 1983; Grant e Baden-Fuller, 2004; Lowe e Taylor, 1998) do que um instrumento de interiorização de competências do parceiro no âmbito de uma intenção estratégica (Hamel, 1991). Recorrendo à terminologia de Hall e Johnson (1970), os contratos são utilizados para aceder a tecnologia genérica e especialmente a tecnologia específica de sistema, mas raramente à tecnologia específica de empresa. Assim, a necessidade de conhecimento da tecnologia à partida tem contornos substancialmente diferentes dos registados no desenvolvimento e lançamento de novos produtos. O contrato surge precisamente como um meio para o licenciado colmatar as suas insuficiências tecnológicas.

Passando às novas variáveis incluídas no Modelo Tecnológico Revisto (AMBTT\_PD e SELPAT), verifica-se que AMBTT\_PD tem um coeficiente positivo e significativo, indicando que os contratos relativos a tecnologia de produto têm um efeito mais favorável sobre a aprendizagem tecnológica. À primeira vista, tal resultado é surpreendente, pois é oposto ao obtido por Allen *et alii* (1990); além disso, admite-se que muitos contratos de acesso a novos produtos, designadamente os de TIPO\_II, pouco tragam de novo em termos de acumulação de tecnologia. Existe, no entanto, uma outra forma de olhar para o resultado: a tecnologia de produto é mais facilmente codificável e menos permeável à ambiguidade causal (Lin, 2003), pelo que a sua comunicação se defronta com menos problemas (Kedia e Bhagat, 1985; Kogut, 1988). Atendendo à preponderância dos objectivos de acesso, compreende-se que a obtenção de conhecimentos permitindo fabricar produtos com novas “características” (Rosegger, 1986) seja encarada como uma contribuição relevante para a modernização da gama da oferta da empresa.

Também o sinal de SELPAT parece, numa primeira aproximação, estranho. Com efeito, embora não existam estudos empíricos sobre a influência das patentes no resultado do licenciamento, a literatura sobre internalização e custos de transacção indica que a presença de patentes facilita o estabelecimento do contrato, na medida em que reduz a probabilidade de comportamento oportunístico do licenciado (Al-Aali e Teece, 2013; Arora e Ceccagnoli, 2006; Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001a; Teece, 1981a e 1998). A existência de patentes permite estabelecer uma ‘descolagem’ entre conhecimento e direito, facilitando a concretização da transacção (Simões, 2002a). Todavia, tal ‘descolagem’ pode conduzir simultaneamente a uma lógica “transaccional” e não à orientação “relacional” (Bessy e Brousseau, 1998), que facilita a partilha de conhecimentos (Amin e Cohendet, 2004; Brown e Duguid, 1998 e 2000; Lyles *et alii*, 2003). Este ponto parece-nos fundamental para explicar o resultado obtido. O objectivo central da licença de patentes é a não infracção de direitos – e não a aprendizagem tecnológica. Consequentemente, ao seleccionar o licenciador em função das patentes detidas, o licenciado procurará quando muito o acesso aos conhecimentos associados à patente, mas não a sua interiorização. É esse o caso mais comum em contratos de TIPO\_II, nomeadamente na indústria farmacêutica, em que o licenciado pretende aceder a um novo fármaco, cujo princípio activo está protegido por patentes; o propósito não é ganhar competências técnicas, mas apenas fabricar e comercializar uma nova especialidade farmacêutica. Face ao exposto, compreende-se que SELPAT exerça um efeito negativo sobre a contribuição do licenciamento para o reforço das competências tecnológicas do licenciado.

Em síntese, a aplicação do Modelo Tecnológico Revisto, mais parcimonioso e dando maior peso a aspectos caracterizadores do objecto do contrato (AMBTT\_PD e SELPAT), veio conduzir a melhores resultados que o Modelo Integrado. Numa interpretação global, parece que a percepção da empresa receptora quanto ao papel do licenciamento como instrumento de acumulação de competência tecnológica é determinada basicamente por um vector de natureza estratégica (ACREVN, isto é, a contribuição do contrato para o aumento do volume de negócios da empresa), a que se somam considerações relativas à margem de manobra disponível (ESTLPM), ao objecto do contrato (CARATT, SELPAT e AMBTT\_PD) e ao relacionamento, usando a assistência técnica (PROCTT\_AT) como veículo de aprendizagem. Embora os resultados sejam compatíveis com a interpretação de que boas expectativas comerciais tendem a estimular o esforço de aprendizagem tecnológica, eles não deixam também de

sugerir que o comercial condiciona a percepção do tecnológico e que o objectivo de aceder a conhecimentos para ter novos produtos para lançar no mercado prevalece sobre o da interiorização de novas competências tecnológicas.

Estas observações conduzem a uma outra perspectiva, complementar, da aprendizagem tecnológica: a que se expressa através do grau de domínio da tecnologia objecto do contrato.

### ***27.6.2 Domínio da Tecnologia Licenciada***

Esta sub-secção desdobra-se em três partes. Começa pela explicitação dos critérios de definição da variável dependente (SUCAPI). Passa depois à apresentação dos resultados das duas estimações *logit* efectuadas e, por último, à sua discussão.

#### ***27.6.2.1 Operacionalização da Variável Dependente***

Como se referiu no texto introdutório, pretende-se aplicar o Modelo Integrado para explicar em que medida o licenciamento permitiu à empresa portuguesa dominar, no sentido de *mastering*, a tecnologia licenciada. Tal domínio é avaliado através da variável SUCAPI, que foi inicialmente definida, como se indicou no Capítulo 22, considerando três níveis: (1) produzir, mas sem introduzir alterações; (2) introduzir pequenos melhoramentos na tecnologia e/ou nos produtos objecto da licença; e (3) conceber e desenvolver novos produtos e/ou processos com base naquela tecnologia.

Para o presente exercício, em linha com a orientação anteriormente seguida, a variável dependente SUCAPI foi transformada em binária. Para isso foram consideradas duas operacionalizações alternativas:

- SUCAPI\_A, que opõe os casos em que a empresa receptora se considera capaz de conceber e desenvolver novos produtos e/ou processos com base na tecnologia licenciada ('1') aos restantes casos ('0'); e
- SUCAPI\_B, menos exigente, estabelecendo o confronto entre as situações (2) e (3) acima referidas, classificadas como '1' àquelas em que o licenciado apenas fabrica os produtos e/ou aplica os processos licenciados, sem ter capacidade de lhes introduzir alterações ('0').

#### ***27.6.2.2 Resultados***

Foi efectuada uma estimação *logit* para cada uma das variáveis dependentes definidas acima. Os respectivos resultados são apresentados no Quadro 27.7. A análise

dará algum relevo ao confronto entre os resultados, de modo a evidenciar aspectos interessantes da influência exercida pelas variáveis explicativas.

A qualidade do ajustamento global é, em ambos os casos, modesta. Utilizando a estatística do qui-quadrado como índice de verosimilhança, constata-se um poder explicativo superior para SUCAPI\_B. A percentagem de classificações correctas é, no entanto, ligeiramente melhor para SUCAPI\_A (75 contra 70%). Verifica-se, pois, que o Modelo Integrado não fornece uma explicação cabal dos factores conducentes ao domínio da tecnologia pelo licenciado, seja numa versão ‘forte’ (SUCAPI\_A) ou ‘fraca’ (SUCAPI\_B).

Na explicação de SUCAPI\_A, isto é, do domínio da tecnologia entendido como capacidade de concepção e desenvolvimento de novas aplicações, destacam-se duas variáveis, significativas a 5%: CLAUS\_5 e RELIC. Estas desempenham também um papel na explicação de SUCAPI\_B, mantendo os mesmos sinais, embora RELIC seja apenas significativa a 10%. São acompanhadas agora por duas outras – a assistência técnica (ASSETEC) e a variável de controlo ELEMEC, significativas, respectivamente, a 5 e a 1%.

Confrontando os resultados com as hipóteses relativas ao comportamento das variáveis na explicação da aprendizagem tecnológica (cfr. Quadro 27.1), é interessante notar que três das nove hipóteses mais enfatizadas (i.e., referidas com + + ou - -) foram satisfeitas. Das seis hipóteses não validadas, em três o sinal registado foi oposto ao esperado, tanto para SUCAPI\_A como para SUCAPI\_B. Também aqui os resultados obtidos são modestos, requerendo uma reflexão mais aprofundada.

Excluindo a variável de controlo ELEMEC, as três variáveis significativas reportam-se a duas únicas correntes teóricas: contratual (CLAUS\_5) e relacional (ASSETEC e RELIC). Em termos do quadro de análise dos factores determinantes do resultado, a concentração é ainda mais acentuada, pois todas as variáveis significativas respeitam ao relacionamento. Parece então que, apesar da insignificância de PROCTT\_AT em ambos os casos, os aspectos relacionais, quer formalizados no contrato (CLAUS\_5), quer anteriores ou posteriores a ele (RELIC e ASSETEC, respectivamente), exercem um efeito claro sobre o nível de assimilação da tecnologia pelo licenciado. Não se poderá omitir, contudo, a circunstância de o Modelo Integrado não ter um poder explicativo muito elevado, qualquer que seja a forma como foi definida a variável dependente. Assim, os resultados obtidos convidam a uma discussão, abordando tanto os casos de validação como de infirmação das hipóteses formuladas.



Var. Dependente Var. Independ.	Domínio da Tecnologia SUCAPI_A	Domínio da Tecnologia SUCAPI_B
ACREVN	+ 0.2501 (1.5999)	- 0.0527 (0.0708)
ASSETEC	+ 0.2594 (1.7190)	+ 0.4708 (5.1800)**
CARATT	+ 0.3182 (1.7309)	- 0.0561 (0.0479)
CLAUS_5	- 1.7305 (6.4080)**	- 1.5161 (5.8704)**
COMPEST	- 0.1864 (0.3569)	+ 0.3462 (1.1872)
OBJTT	- 0.1543 (0.0398)	+ 0.3651 (0.2592)
PROCTT_AT	- 0.0047 (0.0001)	- 0.0769 (0.0144)
PROLIC_1	+ 1.0675 (1.8617)	+ 0.5562 (0.8005)
RELLIC	+ 0.4323 (5.3706)**	+ 0.3069 (2.8009)*
ELETMAR	+ 0.3041 (0.5934)	+ 0.4004 (1.0915)
ESTLPM	- 0.1481 (0.2898)	- 0.0242 (0.0087)
PREPRJ	+ 0.2899 (0.8484)	+ 0.2429 (0.6494)
REMUNROY	+ 0.5224 (0.5680)	+ 0.0656 (0.0109)
SELTEC	+ 0.2138 (0.6500)	+ 0.2554 (0.8806)
ELEMEC	+ 0.7658 (1.4800)	+ 1.8318 (6.7880)***
QUIM	- 0.0232 (0.0009)	+ 0.5997 (0.7808)
Constante	- 5.7493 (5.6787)**	- 5.6983 (6.2334)**
Nº OBSERVAÇÕES	104	104
Nº VARIÁVEIS	16	16
-2LL	105.273	107.340
$\chi^2$	26.178	29.202
SIGNIF. $\chi^2$	0.0516	0.0226

NOTA: O primeiro número indicado corresponde ao coeficiente da variável. O segundo, entre parênteses, respeita à estatística de Wald.

\*\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 1%

\*\* Estatisticamente significativo ao nível de 5%

\* Estatisticamente significativo ao nível de 10%

### Quadro 27.7: Especificação *Logit* do Modelo Integrado aplicada ao Domínio da Tecnologia Licenciada (SUCAPI)

#### 27.6.2.3 Discussão

Uma visão global dos resultados sugere uma conclusão algo paradoxal: o domínio da tecnologia licenciada parece depender mais de factores relacionais do que das características, estratégia ou comportamento do licenciado. Será que os aspectos

intrínsecos ao licenciado são secundários? Antes de responder a esta questão será conveniente comparar os perfis explicativos das duas versões consideradas.

O conjunto de variáveis explicativas da versão mais ‘fraca’ (SUCAPI\_B) é mais alargado, surgindo ASSETEC e a variável de controlo ELEMEC como significativas. Esta constatação é compaginável com a abordagem teórica efectuada. Com efeito, será natural que o leque de factores relevantes seja mais amplo, pois poderão ser destacados aspectos que influenciam a capacidade de introduzir pequenas modificações ou melhoramentos, mas que não exercem efeito sensível sobre a capacidade de concepção. Pensamos ser exactamente o que se passa com ASSETEC. A assistência técnica ao longo do prazo do contrato reforça a possibilidade de a equipa técnica do licenciado ir acumulando gradualmente conhecimentos que lhe permitam compreender melhor a tecnologia e introduzir pequenas adaptações nos produtos e/ou processos. Consequentemente, ASSETEC constitui-se como um factor de aprendizagem tecnológica, na linha do sugerido por Arora (1996).

O elevado nível de significância de ELEMEC na versão ‘fraca’ do modelo vem confirmar a maior facilidade do *learning-by-doing* e a importância do conhecimento resultante da observação directa (Cohen, Nelson e Walsh, 2000; De Jong e Marsili, 2006; Egelhoff, 1997; Malerba, 2006; Pavitt, 1984) nas indústrias electrometalomecânicas. Vem confirmar também as conclusões da literatura sobre as características diferenciadas dos contratos de licença nestas indústrias relativamente à química (Bessy e Brousseau, 1998; Lichtenthaler, 2007; Teece, 1998). A inter-acção com os clientes tende a ser elevada, pelo que os produtos fabricados têm frequentemente de ser adaptados a condições de utilização e especificações de desempenho diferentes. Para isso, as empresas recorrem em larga medida à sensibilidade para as necessidades dos clientes (Laranja, Simões e Fontes, 1997; Tidd e Bessant, 2009) e à “capacidade de engenheirar” (Simões, 1997b). Esta lógica de actuação é especialmente relevante para a instrumentação e maquinaria industrial. Sem pôr em causa a estrutura genérica dos equipamentos, é possível introduzir modificações nos componentes que contribuem para melhorar o seu desempenho ou para lhes conferir aplicações diferenciadas. As indústrias electrometalomecânicas correspondem ao paradigma dos produtos de Tipo M (Kodama, 1992; Kotabe e Swan, 1995), caracterizados pela relativa facilidade de imitação, através de *reverse engineering* e de *inventing around*.

Regressando à questão colocada acima, verifica-se que nenhuma das variáveis relativas às características e comportamento do licenciado – expectativa de crescimento

do volume de negócios (ACREVN), familiaridade tecnológica (CARATT) e preparação para o contrato (PREPRJ)– exerce influência relevante sobre o grau de domínio da tecnologia. Mais: os sinais de ACREVN e de CARATT alteram-se consoante o modo de definição da variável dependente. Estes resultados parecem contraditar as correntes teóricas do posicionamento estratégico e das competências do licenciado. Nem a expectativa de um crescimento acentuado do volume de negócios nem a familiaridade tecnológica parecem induzir os licenciados no sentido de aprofundar o domínio da tecnologia. Isso é surpreendente, em particular quando se recorda que ACREVN constitui o principal determinante da aprendizagem tecnológica, definida como reforço da capacidade tecnológica da empresa (SUCAPT).

A dilucidação das razões subjacentes a estes resultados remete para os objectivos do licenciado e as características da tecnologia objecto do contrato. O foco principal dos licenciados no estabelecimento de contratos de licença está, como se referiu já por diversas vezes, no acesso a activos em falta, de modo a obter ou reforçar posições comerciais, e não tanto na internalização de conhecimentos para possibilitar ‘saltos’ de aprendizagem tecnológica. Nestas condições, não surpreende que – a exemplo do que Bell e Scott-Kemmis (1984) e Scott-Kemmis e Bell (1988) constataram para a Índia – o âmbito dos contratos de licença seja frequentemente limitado a elementos de complexidade tecnológica baixa ou média e a produtos já testados em outros países<sup>186</sup>. Daí que não tenha sido identificado nenhum contrato de TIPO\_V (internalização de competências). A tecnologia licenciada tende a ser usada como um bem de consumo e não como um bem de investimento (Cravinho, 1981).

Consequentemente, o posicionamento estratégico das empresas portuguesas quase se esgota na vertente comercial e no ‘saber produzir’. A perspectiva de crescimento do volume de negócios não parece suficientemente forte para induzir um objectivo deliberado de domínio da tecnologia. Ela estimula um reforço das competências tecnológicas, como vimos em 27.6.1 *supra*, mas não uma verdadeira endogeneização dos conhecimentos. A dinâmica virtuosa de ganhar quota de mercado para investir na aprendizagem tecnológica, de modo a conceber e lançar novos que permitam reforçar a posição no mercado (isto é, parafraseando March [1991], o desenvolvimento de ciclos

---

186 Veja-se, no mesmo sentido, Davies (1993 e 1995).

de exploração–fruição–exploração<sup>187</sup>) não se verifica. Daí que a relevância anteriormente assumida por ACREVN não se confirme agora, quando o foco está no domínio da tecnologia<sup>188</sup>.

Não surpreende assim que a lógica do posicionamento estratégico falhe na explicação das razões subjacentes ao domínio da tecnologia pelas empresas portuguesas. Esta observação é reforçada para a lógica da estratégia baseada nos recursos ou nas competências. Para a generalidade das empresas estudadas, o licenciamento destina-se a suprir falhas (e a explorar oportunidades comerciais) e não tanto a dinamizar bases internas de conhecimento tecnológico. Embora seja possível identificar casos interessantes de aprendizagem tecnológica (cfr. nomeadamente o Capítulo 30), o poder explicativo da abordagem baseada nas competências é, em termos globais, limitado, dado o padrão dominante de utilização do licenciamento.

Os resultados obtidos permitem sublinhar, no entanto, o papel dos elementos relacionais. O comportamento de RELIC, significativo a 5% na versão ‘forte’ e a 10% na ‘fraca’, confirma a hipótese formulada sobre a influência positiva do relacionamento anterior na aprendizagem tecnológica. Ele é particularmente interessante, porquanto esta variável raramente atingiu significância estatística nas estimações efectuadas para as outras dimensões do sucesso. Confirmam-se assim as indicações da literatura acerca do efeito positivo do relacionamento anterior entre as organizações na comunicação de conhecimentos, especialmente de natureza tácita. Mais especificamente, a influência do relacionamento anterior pode exercer-se em dois planos: na criação de ‘espaços de partilha’, onde o diálogo e a comunicação informal de conhecimentos são facilitados por uma atmosfera de confiança e de reciprocidade (Carlile e Reberich, 2003; Nonaka e Konno, 1998; Nonaka e Toyama, 2002; Schrader, 1991; Von Hippel, 1987); e no estímulo do processo de des-contextualização/contextualização inerente à comunicação de conhecimentos tácitos (Araújo, 1998; Brown e Duguid, 1998 e 2001; Caraça e Simões, 1995; Doz *et alii*, 1997; Howells, 1995; Nonaka e Takeuchi, 1995).

Na mesma linha de raciocínio se pode interpretar a influência positiva e significativa a 5% de ASSETEC sobre SUCAPI\_B. A assistência técnica é indispensável à comunicação de saberes não formalizados ou dificilmente

---

187 Os termos originais de James March, já anteriormente referidos neste trabalho, são *exploring* e *exploiting*. Eles foram aqui traduzidos por ‘exploração’ e ‘fruição’, respectivamente.

188 Note-se, aliás, que o sinal de ACREVN mudou de positivo na definição ‘forte’ da variável dependente para negativo, na definição ‘fraca’.

formalizáveis, ajudando a resolver problemas e a abrir pistas para adaptações ou novas aplicações da tecnologia. Usando a terminologia de Nonaka e Takeuchi (1995:62), a assistência técnica desempenha uma função de “socialização” que estimula a partilha de “modelos mentais e de saberes tácitos”. Este processo de “socialização” vem reforçar o efeito do relacionamento anterior (RELLIC), permitindo eventualmente a criação de novos laços de confiança pessoal e profissional entre os executivos das empresas ao longo da relação contratual. Não deixa, no entanto, de ser estranho que o efeito de ASSETEC apenas se observe na versão ‘fraca’ de SUCAPI. Uma interpretação plausível para este facto é a de que existe uma ‘barreira’ ou um limite para o tipo de conhecimentos comunicados, que exclui o conhecimento relativo à concepção. Por outras palavras, os conhecimentos veiculados através da assistência técnica incluem o *know-how*, mas não se estendem ao *know-why*.

O desenvolvimento de novas competências técnicas em consequência da interacção referida tem tanto mais probabilidade de se exprimir em resultados palpáveis quanto a actividade do licenciado for relativamente ampla, não se restringindo ao fabrico dos produtos contratuais. Com efeito, a inclusão no contrato de disposições proibindo o fabrico de produtos concorrentes (CLAUS\_5) tem, conforme foi prognosticado, um efeito negativo e significativo, independentemente do modo como SUCAPI é definido. Se em termos globais este tipo de cláusulas exerce um efeito líquido positivo sobre o resultado, o mesmo não sucede para a aprendizagem tecnológica. Logo, se o licenciado tiver objectivos de domínio da tecnologia será importante negociar o contrato de modo a evitar este tipo de restrições.

Em síntese, o Modelo Integrado faculta algumas pistas interessantes para compreender as determinantes da aprendizagem tecnológica. Por um lado, os factores relacionais, nomeadamente o relacionamento anterior entre as empresas e a prestação de assistência técnica, exercem um papel positivo. Por outro, as cláusulas de proibição de fabrico de produtos concorrentes actuam em sentido contrário. É também de referir a significância de ELEMEC na versão ‘fraca’ do domínio da tecnologia, a qual pode ser interpretado como indicador da maior margem de manobra do licenciado em indústrias onde a acumulação tecnológica assenta mais no conhecimento empírico, no ‘saber de experiência feito’.

Ressalta, no entanto, que o Modelo Integrado não permite explicar cabalmente o resultado na perspectiva da aprendizagem tecnológica, em termos de domínio da tecnologia licenciada. Concebido para explicar o resultado global do licenciamento,

onde preponderam considerações de natureza comercial e financeira, ele não se adequa plenamente à vertente tecnológica. As principais debilidades decorrem de uma insuficiente consideração das facetas relativas à estratégia e às competências da empresa licenciada. Importa, por isso, conceber modelos específicos mais adequados aos objectivos pretendidos. Para tal, as variáveis ACREVN, CARATT e PREPRJ são manifestamente insuficientes. Aspectos relacionados com o potencial inovador e o esforço tecnológico do licenciado (por exemplo, níveis de qualificação dos recursos humanos, investimento em I&D, em inovação e em formação, ritmo de adopção de novas tecnologias e peso de produtos ‘próprios’ e de produtos ‘novos’ no volume de negócios) deverão ser tidos em conta. Infelizmente, apesar de a maioria dos aspectos mencionados estar incluída no questionário postal realizado, as respostas obtidas não permitiram dispor de elementos consistentes que assegurassem uma exploração econométrica minimamente sólida<sup>189</sup>. Considera-se, além disso, na linha de Van de Ven (1987), que existem aspectos do processo de aprendizagem tecnológica que são dificilmente captáveis através de abordagens econométricas, reclamando exercícios qualitativos de compreensão do modo como as empresas receptoras aprendem no quadro do licenciamento.

### ***27.6.3 As Determinantes da Aprendizagem Tecnológica***

Foram já referidas as principais razões que justificam o facto de o Modelo Integrado não conseguir explicar plenamente a aprendizagem tecnológica por parte da empresa licenciada, na perspectiva tanto do reforço da capacidade tecnológica (SUCAPT) como do domínio da tecnologia (SUCAPI). Basicamente, aquele modelo destina-se a explicar o resultado global. Este corresponde em larga medida a uma ponderação tácita da avaliação das diferentes dimensões parciais do resultado, na qual, face à lógica dominante no licenciamento em Portugal, o peso assumido pelos aspectos de aprendizagem tecnológica é modesto.

Comparando os resultados obtidos para SUCAPG e para SUCAPI, verifica-se que os conjuntos de variáveis significativas são disjuntos. No primeiro caso, apenas ACREVN foi significativa, ainda que com um efeito muito acentuado. O recurso a um modelo alternativo, mais parcimonioso e integrando duas novas variáveis orientadas

---

<sup>189</sup> Um exemplo de utilização de indicadores deste tipo para compreender as dinâmicas de inovação de PME portuguesas pode encontrar-se em Simões *et alii* (2011).

para a caracterização do objecto do contrato (AMBTT\_PD e SELPAT), conduziu a resultados bastante melhores, tanto no ajustamento global como no poder explicativo das variáveis. No segundo, para além da variável de controlo ELEMEC, relativa às indústrias electrometalomecânicas, destacam-se variáveis respeitando a aspectos contratuais (proibição de fabrico de produtos concorrentes) e relacionais (relações anteriores entre os parceiros e prestação de assistência técnica). Em contrapartida, as variáveis caracterizadoras das atitudes, estratégia e recursos do licenciado e do objecto do contrato não assumem significância.

Apesar das suas limitações, os resultados obtidos não deixam de confirmar várias hipóteses formuladas, fornecendo, especialmente no caso do domínio da tecnologia, pistas de análise interessantes, exploradas anteriormente. Basta referir aqui que o comportamento de RELIC e de ASSETEC vem corroborar a literatura teórica e empírica relativa ao papel da confiança e do relacionamento pessoal na comunicação de conhecimentos (Brown e Duguid, 2001; Buckley e Mirza, 1997; Howells, 1995; Dhanaraj *et alii*, 2004; Nonaka e Takeuchi, 1995). Também o comportamento de ELEMEC confirma as indicações de Pavitt (1984), de Kotabe e Swann (1995) e de De Jong e Marsili (2006) sobre a maior facilidade de assimilação e domínio das tecnologias da fileira electromecânica relativamente à química-farmacêutica. Vem igualmente ao encontro de Bessy e Brousseau (1998) e de Teece (1998) quando contrastam as características dos contratos de licença nestas duas indústrias.

Ao invés, o papel central da expectativa de crescimento das vendas (ACREVN) na explicação do reforço das capacidades tecnológicas do licenciado (SUCAPT) não tem uma explicação evidente e inequívoca. Será lícito sugerir, no entanto, que ela decorre fundamentalmente do facto de o padrão de recurso das empresas portuguesas ao licenciamento ser dominado por considerações de natureza comercial, as quais acabam de certo modo por obnubilar a dimensão tecnológica.

A evidência obtida remete, em última análise, para a necessidade de outras abordagens, em ordem a compreender melhor os processos de acumulação tecnológica no quadro do licenciamento. Importa desenvolver novas abordagens econométricas, formulando modelos mais específicos. Mas convirá também efectuar exercícios qualitativos e diacrónicos para compreender como se desenvolvem os processos de assimilação e domínio da tecnologia por parte das empresas licenciadas<sup>190</sup>.

---

190 Exercícios deste tipo serão efectuados nos capítulos seguintes, designadamente no Capítulo 30.

## 27.7 O MODELO INTEGRADO FACE ÀS DIMENSÕES PARCIAIS DO RESULTADO

O propósito deste capítulo foi a aplicação do Modelo Integrado para explicar as dimensões parciais do resultado do licenciamento. Após formular hipóteses sobre o comportamento das variáveis do modelo, foram efectuadas estimações *logit* considerando sucessivamente como variável dependente a avaliação do licenciado quanto ao resultado em termos de:

- ▶ Acréscimo do volume de vendas (SUCMAR);
- ▶ Rendabilidade da operação de licenciamento (SUCREN);
- ▶ Aprendizagem comercial e de gestão (SUCAPG);
- ▶ Reforço da capacidade tecnológica (SUCAPT), e
- ▶ Domínio da tecnologia licenciada (SUCAPI).

Nesta secção pretende-se destacar as principais conclusões retiradas dos exercícios de aplicação efectuados, adoptando uma perspectiva transversal, e não vertical, dos resultados. Por outras palavras, o objectivo é identificar e analisar a influência dos vários factores (ou constelações de factores, nomeadamente em função das correntes teóricas consideradas) sobre o conjunto das dimensões parciais do resultado, complementando o estudo específico para cada dimensão efectuado nas cinco secções anteriores. Para facilitar o acompanhamento da análise, apresentam-se no Quadro 27.8 as hipóteses formuladas e uma síntese dos resultados obtidos.

Genericamente, ressalta uma relativa modéstia no ajustamento global das estimações realizadas. Embora se observem níveis de significância do qui-quadrado inferiores a 1% (para SUCREN, SUCAPG e SUCAPT) e índices de classificação correcta superiores a 85% (para SUCREN e SUCAPT), a impressão global não é brilhante, havendo casos de significância apenas acima de 5%. Confirma-se que o Modelo Integrado, que manifestamente se ajustava muito bem à explicação do resultado global, não tem flexibilidade suficiente para explicar as dimensões parciais.

A explicação dessas dimensões reclama, portanto, modelos calibrados em função de cada dimensão específica (comercial, financeira, de aprendizagem organizacional e de aprendizagem tecnológica) de avaliação do resultado. Pelas razões enunciadas na introdução a este capítulo, tal exercício está fora dos propósitos da presente dissertação.



Daqui decorre a existência de um filão de investigação por explorar em futuros estudos sobre o resultado do licenciamento.

		SUCESSO COMERCIAL		SUCESSO FINANC <sup>o</sup>		APRENDIZ. ORGANIZAC.		APRENDIZAGEM TECNOLÓGICA			
		HIP.	SUC MAR	HIP.	SUC REN	HIP.	SUC APG	HIP.	SUC APT	SUC API_A	SUC API_B
'NÚCLEO COMUM'	ELETMAR	?	-	--	-**	-	+	-	+	+	+
	ESTLPM	++	+++	++	+*	+	+	++	+(1)	-	-
	PRPRJ	++	+	+	+	++	+++	++	+	+	+
	REMUNROY	++	+++	++	+*	+	+	+	+	+	+
	SELTEC	+	+	?	-	?	++++	++	+	+	+
	ELEMEC		-		+		+		+	+	++++
	QUIM		+		-		+		-	-	+
CONTRATUAL	CLAUS_5	+	-	+	+	?	+*	--	-	-**	-**
	OBJTT <sup>a</sup>	++	+	++	+	+	-	+	+	-	+
DOMINANTE TECNOLÓGICA	CARATT <sup>b</sup>	-	-	-	+	-	+	?	+(1)	+	-
	OBJTT <sup>a</sup>	++	+	++	+	+	-	+	+	-	+
	PROLIC_1	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
POSICIONAM <sup>o</sup> ESTRATÉGICO	COMPEST <sup>c</sup>	++	+	++	+++	++	-	++	+	-	+
	ACREVN	++	+	++	++++	++	+++	++	++++	+	-
C. LICENCIADO	CARATT <sup>b</sup>	-	-	-	+	-	+	?	+(1)	+	-
RELACIONAL	ASSETEC	+	+	+	-	++	+	++	-	+	+++
	COMPEST <sup>c</sup>	++	+	++	+++	++	-	++	+	-	+
	OBJTT <sup>a</sup>	++	+	++	+	+	-	+	+	-	+
	PROCTT_AT	+	+	+	-	++	-**	++	+	-	-
	RELLIC	+	+	+	+	++	+	++	+	+++	+*
N <sup>o</sup> OBSERVAÇÕES		104		104		102			102	104	104
-2LL		97.136		61.137		108.107			76.51	105.2	107.3
$\chi^2$		25.971		37.757		35.914			50.39	26.18	29.20
SIGNIF. $\chi^2$		0.054		0.002		0.003			0.000	0.052	0.023
% OBSERV. CORRECTAS		75.96		85.58		71.15			87.25	75.00	70.19

<sup>a</sup> OBJTT é referido em três correntes teóricas (contratual, dominante tecnológica e relacional).

<sup>b</sup> CARATT é considerada em dois eixos teóricos (dominante tecnológica e competências do licenciado)

<sup>c</sup> COMPEST é relevante para as correntes de posicionamento estratégico e relacional.

Num modelo, mais parcimonioso, construído a partir do Modelo Integrado esta variável é significativa a 5%.

NOTA: Não foram explicitados os sinais esperados para as variáveis de control ELEMEC e QUIM.

### Quadro 27.8: Síntese dos Resultados da Aplicação do Modelo Integrado às Dimensões Parciais do Sucesso

Todas as variáveis incluídas no ‘núcleo comum’, excluindo as de controlo, são significativas em pelo menos uma das estimações dos resultados parciais. Porém, apenas ESTLPM e REMUNROY explicam mais do que uma dimensão do resultado: em ambos os casos, SUCREN e sobretudo SUCMAR. Com excepção de ELETMAR, nas dimensões de aprendizagem, e de ESTLPM, na aprendizagem tecnológica em termos de domínio da tecnologia, os sinais esperados são confirmados para todas as variáveis. O comportamento de ELETMAR é o mais surpreendente, pois – ao contrário do esperado – esta variável exhibe um sinal positivo para a aprendizagem organizacional e tecnológica. Este resultado deve, porém, ser relativizado, pois em nenhum dos casos a variável é significativa. Uma explicação plausível para o sinal positivo de ELETMAR estará, como vimos, nas quase nulas expectativas de aprendizagem das empresas receptoras nos contratos dominados pela licença de marcas: os avanços em termos de aprendizagem, por pequenos que sejam, são fortemente valorizados.

Considerado em conjunto, o ‘núcleo comum’ exhibe um poder explicativo muito maior para o sucesso comercial, financeiro e de aprendizagem organizacional que para a aprendizagem tecnológica. Tal resultado decorre, evidentemente, de o ‘núcleo comum’ ter sido definido numa lógica de sucesso global, onde o vector endogeneização da tecnologia licenciada não era encarado como determinante.

Passando à análise das correntes teóricas, ressalta o facto de nenhuma das variáveis relativas aos modelos de dominante tecnológica e das competências do licenciado ser significativa, independentemente da variável dependente utilizada. Este resultado não deve, porém, ser interpretado como indicador da irrelevância da corrente em causa. Especialmente no caso das competências do licenciado, o problema residirá fundamentalmente no facto de as variáveis consideradas não captarem, pelas razões explicadas, algumas facetas centrais do perfil de recursos e capacidades do licenciado.

Com excepção do sucesso comercial e da versão ‘fraca’ da aprendizagem tecnológica, a familiaridade tecnológica (CARATT<sup>191</sup>) parece ter uma influência negativa, embora não significativa, sobre o resultado das dimensões parciais do licenciamento. Em termos genéricos, a pista, anteriormente indicada, segundo a qual quanto mais reduzida fosse a familiaridade tecnológica, maior seria a importância atribuída à obtenção de capacidade de fabrico, revela-se válida. Isso vem pôr em causa os argumentos de Roberts e Berry (1984) e da literatura sobre capacidade de absorção

---

191 Recorde-se que níveis mais elevados de CARATT indicam uma menor familiaridade tecnológica.

(Cohen e Levinthal, 1990; Zahra e George, 2002; Spithoven, Clarysse e Knockaert, 2010). Voltaremos ao assunto na análise qualitativa desenvolvida mais adiante.

A expectativa de um efeito positivo das cláusulas de comunicação de melhoramentos (OBJTT) sobre o resultado comercial e financeiro não foi confirmada, apesar de a variável exibir o sinal antecipado. Já nos indicadores de aprendizagem, OBJTT nem sempre tem sinal positivo. Isso pode ser interpretado como uma indicação, ténue embora, de que a expectativa de comunicação de melhoramentos pelo licenciador pode conduzir a um ‘adormecimento’ da empresa receptora.

PROLIC\_1, relativo à exploração da tecnologia pelo licenciador, assumiu sempre o sinal prognosticado, com excepção do resultado comercial, onde naturalmente o facto de o licenciador explorar ele próprio a tecnologia poderá ser menos valorizado. Em todo o caso, este resultado diverge do obtido por Svensson (1984). É interessante notar que esta variável não esteve muito longe do patamar de significância estatística na versão ‘forte’ do domínio da tecnologia. Confirma-se indirectamente que o saber empírico e a actividade corrente de exploração da tecnologia pelo licenciador são importantes para permitir ao licenciado observar modos de actuar e aceder a conhecimentos relativos à aplicação prática da tecnologia, aspecto sublinhado por autores como Svensson (1984) e Agrawal (2006).

Das duas variáveis relativas à corrente contratual, OBJTT foi já objecto de análise, pelo que o comentário se concentra nas cláusulas restritivas do fabrico de produtos concorrentes (CLAUS\_5). Estas cláusulas exercem, como vimos, um efeito positivo sobre o sucesso global, especialmente quando articuladas com condições de exclusividade. Agora os resultados são diferentes, embora não menos interessantes. Na verdade, CLAUS\_5 tem uma influência significativa sobre duas dimensões parciais do resultado: positiva sobre a aprendizagem organizacional e negativa sobre a aprendizagem tecnológica, avaliada em função do domínio da tecnologia licenciada. A discussão deste comportamento foi já efectuada anteriormente. A focalização do licenciado no negócio, derivada da impossibilidade de fabricar produtos concorrentes, tende a conduzi-lo a uma maior aprendizagem nas áreas comercial e de gestão. Pode afirmar-se que isso decorre de uma maior concentração da atenção dos gestores do licenciado nesses domínios (Ocasio, 1997). Em contrapartida, conforme antecipado, tal impossibilidade afecta negativamente as possibilidades de aprendizagem tecnológica, especialmente na medida em que dissuade o licenciado de usar a relação contratual como instrumento para dominar a tecnologia e a aplicar no desenvolvimento de novos

produtos. Não existem estímulos para interiorizar a tecnologia e aplicá-la em outros contextos. A conclusão a retirar é a de que o efeito deste tipo de disposições é fortemente influenciado pela perspectiva de avaliação. Sendo certo que, como se referiu, os resultados no domínio da aprendizagem organizacional (e os resultados globais) caucionam a argumentação da corrente dos custos de transacção (em linha com Somaya, Kim e Vonortas, 2010), já na vertente de domínio da tecnologia os resultados validam a posição assumida em trabalhos sobre a ‘transferência’ de tecnologia para países em desenvolvimento (UNIDO, 1996; Wei, 1995).

As variáveis relativas à corrente do posicionamento estratégico são particularmente relevantes para explicar, no âmbito do Modelo Integrado, o resultado nos planos financeiro, da aprendizagem organizacional e do reforço das competências tecnológicas do licenciado. Em contrapartida, o seu efeito não é significativo no caso do sucesso comercial ou no domínio da tecnologia. Embora a compatibilidade estratégica (COMPEST) influencie de forma acentuada o resultado financeiro, a expectativa de crescimento das vendas (ACREVN) acaba por ser mais relevante, tanto no plano financeiro como no da aprendizagem organizacional e tecnológica, medida esta pelo reforço das competências do licenciado. Tendo em conta que a lógica do posicionamento atribui um papel relevante à afirmação da empresa no mercado, torna-se inesperado o facto de nenhuma das variáveis ter poder explicativo do comportamento de SUCMAR. No entanto, tanto COMPEST como ACREVN têm o sinal esperado e esta última está muito próxima do limiar de significância. Também a ausência de relevância dessas variáveis na explicação do grau de domínio da tecnologia está em contraponto com as hipóteses formuladas. Neste campo, importa notar que quando se transita da versão ‘fraca’ para a ‘forte’ da aprendizagem tecnológica como domínio da tecnologia, o sinal de COMPEST passa de positivo para negativo, ainda que longe da significância. Este facto pode ser encarado como sugerindo que quando o licenciado pretende tomar em mãos o seu ‘destino’ tecnológico, apostando numa trajectória de capacidade de concepção e desenvolvimento de novos produtos, terá, salvo raras excepções, mais cedo ou mais tarde, de entrar em conflito estratégico com o licenciador – como sustentam Hamel (1991) ou, de forma menos explícita, Sakakibara (1997).

Quando tomados em conjunto, os factores de natureza relacional são os que apresentam significância estatística para um maior número de dimensões parciais do sucesso: com excepção de SUCMAR e de SUCAPT, existe pelo menos uma variável da corrente relacional com poder explicativo significativo para cada uma daquelas

dimensões. Isso confirma o papel importante dos aspectos relacionais na explicação de quase todas as vertentes de avaliação do resultado do licenciamento. É surpreendente, porém, que PROCTT\_AT influencie negativamente a aprendizagem organizacional. Como já se referiu, não se encontra uma explicação plausível para este facto. Pode afirmar-se, no entanto, com segurança que a definição da variável, centrada nos termos do contrato, não é a mais adequada.

Em contrapartida, a prestação de assistência técnica ao longo do prazo do contrato (ASSETEC) e o relacionamento anterior entre as empresas (RELLIC) confirmam parcialmente as expectativas, tendo nomeadamente um efeito positivo e significativo sobre o domínio da tecnologia licenciada. Este resultado, combinado com o sinal negativo de COMPEST e de CLAUS\_5 para SUCAPI\_A, pode ser lido como indicando a necessidade de conjugar uma relação estreita com o licenciador, assente numa base de confiança, com a obtenção de margem de manobra estratégica, de modo a recolher os benefícios resultantes do investimento na aprendizagem tecnológica. Refira-se igualmente a robustez do sinal positivo de RELLIC, independentemente da dimensão parcial de sucesso considerada. Esta constatação é especialmente interessante, porquanto RELLIC não atingiu significância estatística para o sucesso global. Ela vem, de algum modo, confirmar que as relações anteriores entre os parceiros tendem a criar um clima mais favorável ao sucesso.

Em síntese, os exercícios de aplicação do Modelo Integrado às dimensões parciais do resultado não conduziram a resultados inteiramente satisfatórios. Tais dimensões reclamam modelos específicos, desenhados à medida. Em todo o caso, a abordagem efectuada fornece pistas interessantes, nomeadamente quanto ao efeito dos factores de posicionamento estratégico, do relacionamento entre os parceiros, à variabilidade da influência das restrições ao fabrico e venda de produtos concorrentes e à maior facilidade de domínio da tecnologia nas indústrias electrometalomecânicas. Constata-se igualmente que as abordagens econométricas *cross-section* têm limitações para captar os aspectos qualitativos e longitudinais dos processos de aprendizagem e de assimilação e endogeneização dos conhecimentos objecto do contrato.

Isto justifica a opção por métodos mistos. Por outras palavras, aquelas abordagens deverão ser complementadas por uma análise de natureza qualitativa, orientada para uma compreensão mais aprofundada dos processos de aprendizagem por parte do licenciado. Os três capítulos seguintes são dedicados precisamente a essa análise, seguindo uma perspectiva longitudinal do processo de licenciamento.



## **CAPÍTULO 28: INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA (I): INÍCIO DO PROCESSO E NEGOCIAÇÃO**

Este capítulo e os dois que se lhe seguem são dedicados à apresentação dos resultados da investigação de natureza qualitativa efectuada, envolvendo a recolha de informação sobre, e entrevistas com executivos de, ambos os parceiros envolvidos no licenciamento. Pretende-se, assim, complementar a análise quantitativa com uma visão qualitativa, susceptível de captar aspectos mais específicos do licenciamento enquanto processo, adoptando uma perspectiva mais integrada, incluindo as perspectivas dos dois intervenientes. Um aspecto relevante desta análise é fornecer também as perspectivas dos licenciadores, em discurso directo, e não através das opiniões dos licenciados, como sucedeu no *survey* cujos resultados foram apresentados anteriormente. A informação recolhida nessas entrevistas constituiu a base da análise efectuada, tendo sido complementada com pesquisa sobre as empresas envolvidas, com as respostas fornecidas ao inquérito e com entrevistas em outras empresas licenciadas.

O foco continua a ser colocado no licenciado. O objectivo principal é compreender como se desenrola o processo de desenvolvimento das relações no quadro do licenciamento e como ele influencia tanto as dinâmicas de aprendizagem do licenciado como a sua avaliação do resultado. Ao contrário dos capítulos anteriores, em que foram seguidas abordagens *cross-section*, adopta-se agora uma perspectiva longitudinal, de modo a acompanhar as diferentes fases do processo, confrontando as perspectivas de licenciado e de licenciador. As orientações metodológicas e o procedimento seguidos foram expostos em detalhe no Capítulo 21, especialmente em 21.4.3 e 21.4.4. Utilizamos como referencial o quadro de análise do faseamento da relação de licença apresentado na introdução à Parte II desta dissertação.

O presente Capítulo abarca os primeiros dois estádios do processo de licenciamento, até ao estabelecimento do contrato. O Capítulo seguinte (Capítulo 29) incide sobre os estádios seguintes, isto é, a execução do contrato e o desenvolvimento da relação, incluindo também a apresentação e comentário de um quadro de análise das dinâmicas de aprendizagem por parte do licenciado. O Capítulo 30 é dedicado à reflexão e discussão, assentes na pesquisa qualitativa efectuada, sobre a contribuição da análise longitudinal para a explicação da aprendizagem tecnológica do licenciado.

O Capítulo que agora se inicia desdobra-se em quatro secções. Na primeira são apresentados os 16 casos estudados, com o objectivo de facultar a informação de base que permita ao leitor acompanhar o desenvolvimento da análise. A partir daí adopta-se, como se referiu, uma perspectiva longitudinal do relacionamento entre os parceiros. Assim, a segunda parte foca-se no início do processo, incluindo eventuais relacionamentos anteriores, as motivações dos parceiros e a iniciativa dos contactos que conduziram à decisão de celebrar um contrato de licença. A secção seguinte é dedicada ao processo de negociação, sendo de realçar que em diversos casos essa negociação não teve lugar entre entidades desconhecidas, mas entre parceiros que já tinham relações entre si. O capítulo termina com uma breve síntese conclusiva sobre os resultados e *insights* obtidos.

## **28.1 OS CASOS ESTUDADOS: PERSPECTIVA GERAL**

Os principais elementos caracterizadores dos 16 casos estudados são apresentados no Quadro 28.1. Para além da designação do caso, que iremos utilizar para identificar cada um deles em todo o texto subsequente, são fornecidas informações que permitem traçar um perfil genérico dos casos: o país do licenciador; o objecto do contrato; a dimensão dos parceiros, em termos de emprego; e a avaliação de cada um relativamente ao resultado global do licenciamento. A coluna final de observações fornece elementos de enquadramento adicionais, nomeadamente no que respeita à situação do relacionamento no momento de realização do estudo de campo (isto é, no segundo semestre de 1990/primeiro de 1991).

Como se verifica, os casos distribuem-se por diversos sectores de actividade, cobrindo aqueles onde o negócio de licença é mais comum. Sendo nosso objectivo estudar processos de relacionamento e de aprendizagem por parte do licenciado, optou-se deliberadamente, como se notou no Capítulo 21 *supra*, por incluir mais casos nas indústrias electrometalomecânicas que nas químicas, nomeadamente na farmacêutica. Como se referiu em 21.4.3.1 não foi possível obter acesso a todos os casos pretendidos, especialmente em situações de claro insucesso por parte dos licenciados. Todavia, as avaliações de ‘Sucesso Parcial’ exprimem situações em que os objectivos não foram integralmente conseguidos, traduzindo portanto um resultado inferior às expectativas.



DESIGNAÇÃO	PAÍS	OBJECTO	DIMENS.	AVALIAÇÃO	SITUAÇÃO
FARMA	França	Especialidades Farmacêuticas	L: 210 l: 500	L: Sucesso l: Sucesso	Activo. Existem outros contratos entre os parceiros
TINTAS	França	Tintas	L: 486 l: 1200	L: Sucesso l: Sucesso	Activo, mas com menor dinâmica.
HIGIENE	Suíça	Prod. Higiene Doméstica	L: 78 l: 34	L. Sucesso Consid. l: Sucesso Consid.	Activo
GARRAFAS	França	Material para Embalagem	L: 62 l: 220	L: Sucesso l: Sucesso Consid.	Activo
DECOR	Espanha	Produtos Decorativos	L: 14 l: 29	L: Sucesso l: Insucesso	O contrato não chegou a ser firmado.
PLAST	Holanda	Mobil. Plástico p/ Casa Banho	L: 229 l: 10	L. Sucesso Consid. l: Sucesso	Activo. Existem outros contratos entre os parceiros
FORNOS	Luxemb.	Alimentação Forno Siderurgia	L: 3995 l: 11472	L: Sucesso Consid. l: Sucesso	Terminado.
TURBINAS	Suíça	Turbinas Hidráulicas	L: 1759 l: 1000	L: Sucesso l: Sucesso	Contrato (quase) inactivo.
A/C	Espanha	Aparelhagem de Ar Condicionado	L: 193 l: 1200	L: Sucesso Consid. l: Sucesso	Activo, mas com indícios de dificuldades do licenciado.
CONTINUOS	Suíça*	Contínuos de Fiação e Laminadores	L: 361 l:10	L: Sucesso Parcial l: Sucesso	Não renovado, após problemas do licenciado.
LAMINAR	Suíça*	Laminadores textéis	L: 145 l: 10	L: Sucesso Parcial l: Sucesso	Activo, mas com menor dinâmica.
AQUECE	Alemanha	Esquentadores	L: 381 l: 95000	L: Sucesso Consid. l: Sucesso Consid.	Licenciador tomou posição maioritária no Licenciado.
CISTERNAS	Bélgica	Cisternas e Reboques	L: 201 l: 735	L: Sucesso l: Insucesso	Terminado.
VEÍCULOS	Alemanha	Veículos de Recolha de Lixo	L: 149 l: 500	L: Sucesso l: Sucesso Parcial	Contrato Rescindido pelo Licenciador
MOBILESC	Suíça	Mobiliário de Escritório	L: 298 l: 1900	L: Sucesso Consid. l: Sucesso	Activo.
CALOR	França	Permutadores de Calor e Tubos Alhetados	L: 28 l: n/d	L: Sucesso Parcial l: Insucesso	Contrato Rescindido pelo Licenciador

**Legenda:** PAÍS: País do licenciador; L: Licenciado; l: Licenciador

**Fonte:** Estudos de caso efectuados

### Quadro 28.1: Síntese dos Casos Estudados

Antes de proceder a um comentário sobre os elementos fornecidos no Quadro 28.1, vamos traçar um esboço muito rápido de cada um dos 16 casos, de modo a proporcionar ao leitor um pano de fundo que lhe permita acompanhar e interpretar mais facilmente a análise desenvolvida neste capítulo e nos seguintes.

### **28.1.1 Apresentação sintética dos casos**

O caso **FARMA** respeita a um contrato firmado em 1982, relativo a um medicamento anti-histamínico. Neste tipo de actividade, os contratos destinam-se fundamentalmente a aceder ao fabrico e venda de especialidades farmacêuticas incorporando novas moléculas objecto de direitos de patente. O acordo inscrevia-se num histórico de licenças anteriores entre as duas empresas, conferindo-lhes uma relativa proximidade, salvaguardadas as diferenças de competências (incluindo capacidades de I&D) e dimensão. O licenciador tinha uma posição dominante na relação. O negócio foi bem-sucedido em termos comerciais, conduzindo ambas as empresas a avaliá-lo favoravelmente. A dimensão comercial era central para a avaliação dos resultados: como nos disse um dos entrevistados, “*é mais importante ter um bom marketing que uma boa produção*”.

**TINTAS** está ligado a um contrato celebrado em 1987 incidindo sobre o fornecimento de serviços de engenharia e de *know-how* para a construção e operação de uma nova unidade de fabrico tintas em pó termo-endurecíveis. Os dois parceiros tinham um relacionamento anterior, no quadro de uma associação internacional de fabricantes de tintas – a *Nova Paint Club*. Ambos avaliaram positivamente o resultado obtido. O licenciado destacou o acesso a uma nova tecnologia e a um novo produto, bem aceite no mercado. O relacionamento foi inicialmente muito bom, mas a aquisição do licenciador por um grupo multinacional sueco de grande dimensão conduziu a uma deterioração das relações, sublinhada especialmente pelo licenciado, que não pensava renovar o contrato.

Relativo a uma relação de licença iniciada em 1986, entre duas empresas sem relações anteriores, o caso **HIGIENE** respeita à licença de marcas e de *know-how* produtivo e comercial de produtos de higiene doméstica. O licenciado era uma empresa especializada na distribuição em Portugal de produtos de grande consumo, sendo o licenciador uma pequena empresa suíça que seguia uma estratégia deliberada de licenciamento internacional dos seus produtos. O produto licenciado teve um acolhimento extremamente positivo no mercado português, tendo ascendido mesmo a líder de mercado. Este facto, associado a uma relação cordial entre os líderes das duas empresas (ambas PME), conduziu a que o contrato, que não tinha um prazo definido,

tenha sido avaliado por ambos os parceiros como um sucesso considerável. Em resultado disso, foram celebrados novos contratos, relativos a outros produtos.

No caso **GARRAFAS** o objectivo era a integração vertical, no seio de um grande grupo português, das actividades de produção de óleos e da embalagem dos mesmos. O contrato de licença, estabelecido com uma empresa ligada a um grande grupo francês, também com interesses nos óleos alimentares, foi celebrado em 1968. A empresa licenciada foi criada especificamente para desenvolver o negócio de embalagem no seio do grupo. Com a nacionalização deste, em 1975, deixou de ter uma clientela ‘cativa’, sendo forçada a procurar novos clientes, com sucesso. Não obstante os desenvolvimentos referidos, as relações entre as duas empresas mantiveram-se, tendo o contrato sido sucessivamente renovado. Não surpreende assim que o negócio tenha sido objecto de avaliação favorável por ambos os parceiros, especialmente pelo licenciador. Sob este padrão dominante de satisfação e de colaboração entre os parceiros, foi possível identificar, porém, tensões contraditórias, expressas no reconhecimento das vantagens de beneficiar das competências de I&D do licenciador e no receio de ele poder vir a tornar-se um concorrente, investindo em Portugal

Apesar de os parceiros terem genericamente acordado um texto contratual, no caso **DECOR** (relativo ao fabrico de produtos de decoração em material acrílico) não chegou nunca a haver um contrato formal. O IIE não aprovou o projecto de contrato, datado de 1983, por este consignar uma taxa de *royalties* (10% sobre as vendas líquidas) considerada excessiva para a reduzida sofisticação dos conhecimentos em causa. O contrato destinava-se a permitir à empresa portuguesa dispor dos conhecimentos técnicos e dos desenhos necessários para iniciar a sua actividade. Apesar da ausência de um contrato formal, o licenciador forneceu os desenhos e a assistência técnica que o licenciado pretendia; mas não chegou nunca a receber a respectiva contrapartida financeira. A relação acabou naturalmente por ser descontinuada. Não obstante, o licenciado atingiu os seus objectivos e considerava estar já num nível de competência técnica e de *design* superior ao suposto licenciador. Este, pelo contrário, avaliou o negócio de forma muito negativa, rejeitando mesmo qualquer possibilidade de celebrar novos contratos de licença.

O caso **PLAST** respeita basicamente ao fornecimento de *designs* e de assistência técnica ao arranque da produção de mobiliário plástico para casas de banho. O acordo inicial foi celebrado em 1981, tendo sido posteriormente celebrados outros contratos

entre os mesmos intervenientes. Existe uma separação clara de funções e de responsabilidades entre os parceiros, que se posicionam como complementares e não como potenciais concorrentes. A relação foi inicialmente caracterizada por algumas dificuldades, devido nomeadamente a problemas defrontados pelo licenciado, mas a atitude colaborante do licenciador permitiu ultrapassá-los. O negócio foi avaliado positivamente por ambos os parceiros, que encaravam a sua relação como mutuamente vantajosa e alicerçada em confiança recíproca.

**FORNOS** constitui um caso muito específico de licença de processo, firmada em 1981. O objecto da licença era duplo: licenciamento do processo LBE (*Lance Bubbling Equilibrium*), de alimentação de fornos de siderurgia; e fornecimento de um sistema de automatização do convertidor da aciaria da empresa portuguesa. A licença foi estabelecida com uma ‘dupla’ de licenciadores: a empresa detentora da patente de processo; e outra empresa, especialista na construção e automatização de fornos e subsidiária da primeira. A introdução do sistema LBE destinava-se a permitir uma redução dos custos de exploração da aciaria, que se veio de facto a concretizar. Atendendo às características do contrato, a remuneração foi efectuada através de pagamentos fixos, calculados numa lógica de partilha entre os parceiros dos lucros resultantes da redução de custos obtida. A relação foi intensa na fase de execução do contrato, tendo-se reduzido substancialmente após o arranque da produção. O contrato já estava terminado à data do estudo de campo.

O licenciamento considerado no caso **TURBINAS** resultou de uma trajectória anterior de colaboração entre os parceiros, no âmbito do plano de barragens do Douro Internacional. O contrato, celebrado em 1957 e sucessivamente renovado até meados da década de 1970 do século passado, respeitava à concepção e fabrico de turbinas hidráulicas para centrais hidroeléctricas. O licenciador fornecia o projecto, encarregando-se o licenciado da construção da turbina. A relação foi alargada a outros territórios designadamente a projectos na América Latina, tirando partido da possibilidade de o licenciado português fabricar a custos mais baixos. Existia uma diferenciação clara de papéis, reconhecida pelos parceiros. O licenciador concebia; o licenciado executava. Ambos avaliaram o negócio de forma positiva. Todavia, a relação acabou por ser descontinuada devido ao chamado ‘acordo da energia’, firmado em 1989, em resultado do qual o licenciado se especializou em projectos de energia térmica, abandonando a área hidroeléctrica.

O caso **A/C** refere-se ao licenciamento de *know-how* e de marcas para o fabrico e venda de aparelhos de ar condicionado. Anteriormente, os produtos licenciados eram comercializados e montados em Portugal por uma empresa cujo proprietário abandonou o País em 1975. Na sequência disso, os trabalhadores assumiram a gestão. Numa lógica de substituição de importações consideraram que a produção dos aparelhos em Portugal seria uma boa oportunidade de negócio, pelo que abordaram o parceiro espanhol nesse sentido. Daqui resultou a criação de uma nova empresa, orientada para o fabrico de aparelhos de ar condicionado, e a concessão de uma licença de fabrico e montagem, em 1982. O contrato previa um processo faseado de comunicação de conhecimentos e de aumento do valor acrescentado pelo licenciado. O sucesso comercial dos produtos e o interesse do licenciado na utilização de marca própria levaram o licenciador (onde, entretanto, um grupo multinacional americano tomou uma posição maioritária) a aceitar a renegociação do contrato nesse sentido. A relação entre os parceiros foi bastante intensa durante cerca de oito anos e o negócio foi considerado um êxito. Todavia, as entrevistas realizadas sugeriram que a abertura do mercado nacional, devido à adesão à então CEE, permitiu a entrada de concorrentes, alguns com produtos tecnologicamente mais evoluídos, que constituíram uma séria ameaça à liderança do licenciado no mercado nacional.

**CONTÍNUOS** constitui outro caso em que as vicissitudes pós-25 de Abril influenciaram o desenrolar da relação de licença. O contrato, celebrado em 1966 e posteriormente renovado, respeitava à licença de *know-how*, patentes e marcas para o fabrico e venda de contínuos de fiação. Em 1975, a empresa licenciada foi intervencionada, o que conduziu a uma significativa deterioração da relação, que veio a ser descontinuada. Entretanto, a estratégia do licenciador também se alterou, orientada para uma focalização nas actividades de concepção e venda, com abandono gradual do fabrico de maquinaria têxtil. Posteriormente, a família proprietária da empresa licenciada retomou a sua gestão, mas o *know-how* no fabrico de equipamento têxtil já se tinha perdido. Apesar dos problemas verificados, o negócio foi avaliado positivamente pelo licenciador, pois os proveitos obtidos excederam os custos incorridos. Outro tanto não aconteceu com o licenciado, que o considerou um ‘Sucesso Parcial’, uma vez que vários objectivos não tinham sido conseguidos. Embora o contrato não tenha sido formalmente rescindido, acabou por não ser renovado pelo licenciador.

Curiosamente, o caso **LAMINAR** envolve o mesmo licenciador. Sabendo dos problemas relativos ao contrato anterior, uma outra empresa de maquinaria têxtil abordou com sucesso a empresa suíça, no sentido de estabelecer um contrato de licença de *know-how* para o fabrico de laminadores. O objectivo do licenciado era lançar um novo produto no mercado português, substituindo importações, ao mesmo tempo que estabelecia uma ligação com um reputado produtor de equipamento. O contrato foi celebrado em 1984. As expectativas do licenciado acabaram por não se concretizar. Por um lado, a entrada na então CEE, implicou o termo da protecção aduaneira; por outro, a deriva da estratégia do licenciador, atrás referida, conduziu este a reorientar a licença numa perspectiva de subcontratação. Estes factos geraram um sentimento de crescente frustração e desconforto do licenciado com a relação estabelecida. Consequentemente, a sua avaliação tem uma tonalidade algo negativa ('Sucesso parcial'), o que não acontece com o licenciador, para quem o contrato tinha sido manifestamente vantajoso.

Em contrapartida, **AQUECE** foi classificado como 'Sucesso Considerável' por ambos os intervenientes. O contrato de licença, firmado em 1977, resultou da convergência de interesses no fabrico e venda de esquentadores entre dois parceiros substancialmente diferentes: de um lado, uma empresa que não tinha ainda iniciado a actividade; do outro, um enorme grupo multinacional alemão. Tendo em conta que o licenciamento correspondeu ao início de actividade do licenciado, foi adoptado um processo faseado de comunicação de conhecimentos e de aumento da incorporação nacional. A eficiência produtiva do licenciado, a capacidade demonstrada na assimilação dos conhecimentos tecnológicos e a excelente penetração comercial dos produtos determinaram o estreitamento de uma relação mutuamente proveitosa. Com o aproximar da abertura de fronteiras, inerente ao processo de integração de Portugal na então CEE, o licenciado pretendeu atrair o licenciador para um nível superior de empenhamento no negócio em Portugal. Daqui resultou a tomada de posição pelo licenciador de 50% do capital do licenciado. O bom desempenho do licenciado e o reconhecimento da vantagem de Portugal como local de produção decidiram o licenciador a centralizar em Portugal o fabrico de equipamentos de aquecimento de água e posteriormente a assumir a totalidade do capital da empresa<sup>192</sup>.

---

192 Esta veio mais tarde a desempenhar o papel de Centro de Excelência para o negócio de aquecimento de água no contexto do grupo multinacional em que se insere. Para uma análise deste processo, cfr. Simões e Nevado (2001).

O caso **CISTERNAS** respeita a um contrato relativo à licença de *know-how*, envolvendo formação e serviços de engenharia, para a concepção, fabrico e montagem de equipamento de transporte rodoviário (cisternas e reboques), celebrado em 1974, com uma duração de 10 anos. A relação tinha uma forte tónica de relacionamento pessoal entre os proprietários das duas empresas. Porém, o licenciado assumiu desde o início uma preocupação de assimilação de conhecimentos e de criação de um espaço de crescente autonomia, ao passo que o licenciador encarou o negócio de licença numa óptica passiva, de obtenção de rendimentos adicionais. Após uma inter-acção razoavelmente intensa na fase de execução do contrato, as relações foram-se esbatendo, de tal modo que a partir do quinto ano de contrato se tornaram quase inexistentes, seguindo o licenciado um caminho autónomo. O licenciador considera o negócio como insucesso, alegando que houve pagamentos em falta e que a gestão anterior não se preocupou com o controlo do número de equipamentos fabricados e vendidos pelo licenciado. Este, ao invés, sustenta que a operação foi bem-sucedida, permitindo-lhe encetar um processo de ampliação da gama de produtos e de modernização tecnológica.

**VEÍCULOS** refere-se a um produto semelhante: veículos de recolha de lixo. O contrato foi celebrado em 1979, respondendo a uma procura crescente dos serviços municipais de limpeza e aproveitando a existência de barreiras aduaneiras. Tal como em **AQUECE**, a iniciativa não partiu apenas do licenciado. Com efeito, o licenciador, apercebendo-se do potencial de negócio existente em Portugal, tinha feito já uma sondagem junto de potenciais licenciados, tendo valorizado particularmente a capacidade técnica do licenciado. O acordo envolvia a licença de patentes e de *know-how*, obrigando-se o licenciado a adquirir ao licenciador determinados componentes nucleares. O processo de comunicação de conhecimentos foi faseado, numa perspectiva de incorporação crescente de valor pelo licenciado. Numa fase inicial a relação desenvolveu-se sem problemas. Todavia, a partir de inícios de 1983, o licenciado começou a experimentar dificuldades financeiras, que se traduziram em atrasos nos pagamentos e posteriormente no não pagamento de valores em dívida. Ano e meio após o início dos problemas, o licenciador rescindiu o contrato, levantando um procedimento judicial contra o licenciado, que veio a declarar falência no fim dessa década.

Em **MOBILESC**, o acordo incidia sobre a licença de patentes, marcas e *know-how* tecnológico e comercial para o fabrico e venda de mobiliário de escritório. Este era vendido sob uma marca mista, com as designações das duas empresas. A licença,

celebrada em 1985, permitiu ao licenciado alargar a sua gama de produtos, introduzindo equipamentos com um *design* mais sofisticado. Verificou-se, todavia, a necessidade de adaptar os produtos ao mercado português, de modo a que o licenciado se mantivesse competitivo em termos de preço. Tal adaptação acabou por ser apoiada pelo licenciador, que compreendeu os desafios defrontados no mercado português. O resultado do licenciamento foi avaliado favoravelmente por ambos os parceiros: o licenciador referiu a existência de uma visão semelhante do negócio. O contrato continuava em vigor à data de realização do trabalho de campo.

No último caso (**CALOR**), o licenciado pretendia diversificar a sua actividade, entrando num negócio com boas oportunidades de crescimento: o fabrico e venda de permutadores de calor. O contrato, firmado em 1983, respeitava ao fornecimento de *know-how* para possibilitar ao licenciado o fabrico desses equipamentos. O relacionamento entre as empresas foi limitado, tanto temporalmente (dois anos) como em profundidade (envolvendo alguma formação e prestação de assistência técnica à produção). Quando o licenciador, em parte com o objectivo de o testar como potencial subcontratado, fez uma encomenda ao licenciado, este não conseguiu responder em condições satisfatórias. Aliás, os problemas internos do próprio licenciado terão estado na origem da sua incapacidade de absorver a tecnologia. Eles conduziram, por outro lado, à não satisfação dos compromissos financeiros assumidos. Por isso, o licenciador acabou por rescindir unilateralmente o contrato, considerando evidentemente a experiência como um insucesso. A nova gestão do licenciado encarava o negócio como uma oportunidade falhada, sobretudo por erros próprios.

Feita esta rápida apresentação dos casos, estamos em condições de comentar a informação fornecida no Quadro 28.1.

### ***28.1.2 Comentário Genérico***

Os elementos disponíveis não permitem estabelecer qualquer relação entre o país do licenciador ou o objecto do contrato e a avaliação do resultado. Esta constatação é convergente com o que observámos na análise econométrica: o resultado do licenciamento decorre de um conjunto complexo e inter-relacionado de factores, onde o relacionamento entre os parceiros assume um papel importante. No entanto, a descrição sucinta dos casos sublinha um aspecto anteriormente evidenciado por Svensson (1984)



mas insuficientemente estudado na análise econométrica: o papel desempenhado pelas condições da envolvente do negócio de licença, tanto no plano das condições de investimento e da dinâmica do mercado doméstico como no domínio interno das empresas.

A turbulência *post 25* de Abril teve efeitos negativos irreversíveis em CONTÍNUOS, mas foi ultrapassada em GARRAFAS. A entrada de Portugal na então CEE prejudicou o desenvolvimento do negócio em A/C, LAMINAR e CALOR, mas foi judiciosamente aproveitada em AQUECE. O termo do relacionamento em TURBINAS, por seu turno, não decorreu de acções específicas dos parceiros, mas antes de uma redefinição da especialização dos produtores portugueses de equipamentos para centrais eléctricas, patrocinada pelo Governo. As dificuldades internas dos licenciados foram determinantes na deterioração da relação em VEÍCULOS e CALOR. Em outros casos foram as alterações de estratégia ou de propriedade dos licenciadores que afectaram negativamente as relações, como sucedeu respectivamente em LAMINAR e em TINTAS, embora A/C possa ser apontado como contra-exemplo.

O que ressalta desta observação inicial e impressionista é a confluência de factores no desenrolar dos processos. O modo como as mudanças na envolvente se reflectem no desenrolar dos contratos é condicionada pela capacidade de os parceiros anteciparem tais mudanças e pela resposta que lhes conseguem dar: o caso AQUECE exemplifica um desafio transformado numa oportunidade, embora com alteração do perfil de relacionamento. Mais problemática parece ser a mudança de propriedade dos parceiros, especialmente do licenciador, especialmente se acompanhada de uma redefinição do papel do licenciamento na estratégia.

De um modo geral, os licenciadores apresentam uma dimensão superior aos licenciados, o que corresponde às expectativas decorrentes da literatura, especialmente da que radica na escola da dependência. Existem, todavia, quatro casos (HIGIENE, PLAST, TURBINAS e CONTINUOS) em que a relação se inverte. Embora todos estes casos tenham sido bem-sucedidos, não se encontra uma base sólida que permita associar o sucesso à maior dimensão do licenciado. Na verdade, a investigação realizada não permitiu identificar evidência empírica sugerindo que o desequilíbrio dimensional em favor do licenciador tenha conduzido a situações de avaliação menos positiva do resultado pelo licenciado. As razões de uma menor satisfação não radicam no factor

dimensão relativa, mas em outros aspectos associados nomeadamente ao desempenho comercial dos produtos e ao diálogo entre os parceiros.

Um aspecto interessante é o facto de, na maioria dos casos, ter havido convergência entre os parceiros na avaliação global do resultado. Com efeito, considerando a dicotomia entre ‘Sucesso considerável’ e ‘Sucesso’, por um lado, e ‘Sucesso parcial’ e ‘Insucesso’, por outro, constata-se a existência de avaliações similares por ambos os parceiros em dez dos dezasseis casos estudados. Tendo em conta o facto de haver três casos de ‘Insucesso’ entre os licenciadores, será legítimo afirmar que a classificação destes foi menos positiva que a dos licenciados. Como se verá em detalhe adiante, todos esses casos respeitam a empresas que não adoptaram uma perspectiva estratégica na abordagem do licenciamento, tendo sido eminentemente passivas na gestão do negócio de licença. Em DECOR, a falta de experiência de licenciamento e a adopção de uma lógica oportunista conduziram o suposto licenciador a erros de actuação que se saldaram na inexistência *de jure* de contrato e, portanto, na ausência de remuneração, apesar de parte dos conhecimentos objecto do (pretendido) contrato terem sido comunicados ao presumível licenciado.

Outra faceta curiosa respeita à situação dos contratos no momento da realização do trabalho de campo. Se alguns permaneciam activos e em pleno vigor, em outros a relação parece ter-se diluído, conduzindo mesmo à inactividade ou não renovação do contrato (TURBINAS e CONTÍNUOS). Nestes casos, as mudanças observadas, na envolvente (TURBINAS) ou na gestão do licenciado (CONTÍNUOS), conduziram a uma efectiva dissolução das relações. Observam-se ainda outras situações em que – devido a divergências insanáveis entre os intervenientes, resultantes nomeadamente da falta de pagamento das compensações financeiras devidas pelos licenciados – os contratos foram rescindidos pelos licenciadores (VEÍCULOS e CALOR). Por outro lado, o sucesso pode levar também à dissolução da relação de licença, através da aquisição do licenciado pelo licenciador, como sucedeu no caso AQUECE. É interessante notar, aliás, que este não é o único exemplo dessa trajectória no conjunto dos 104 contratos de licença estudados. O mesmo sucedeu em dois outros casos, um no domínio dos refrigerantes e outro de equipamento de elevação. Em todos eles existe um ponto comum: a tentativa de tirar partido do novo contexto proporcionado pela entrada de Portugal na CEE (Simões, 1992b).

Traçado o perfil genérico dos 16 casos considerados, convirá aprofundar a análise. Começamos por investigar os factores que contribuíram para desencadear o processo conducente à celebração dos contratos de licença. Em linha com os eixos identificados no Capítulo 12, são consideradas as atitudes e comportamentos de licenciado e licenciador relativamente aos elementos principais da iniciação da relação de licença. A negociação será objecto de tratamento específico, em secção posterior.

## 28.2 INÍCIO DO PROCESSO

Recorrendo às orientações propostas no Capítulo 12 são considerados quatro vectores principais de análise: iniciativa do processo; relacionamento anterior; experiência de licenciamento; e estratégia dos parceiros. No Quadro 28.2 é fornecida informação sintética relativamente a cada um deles.

### 28.2.1 *Iniciativa do Negócio*

Confirmando as indicações fornecidas pela literatura (Buckley *et alii*, 1997; Caves, Crookell e Killing, 1983; Lowe e Crawford, 1984b; Svensson, 1984), a iniciativa é em regra assumida pelo licenciado<sup>193</sup>. De facto, foi este a dar o primeiro passo em 13 dos 16 casos estudados. O objectivo fundamental é o desenvolvimento de negócios no mercado português, acedendo a produtos (e marcas) potencialmente interessantes e em regra já testados em outros mercados.

Será porventura mais interessante analisar as excepções. O caso Fornos é o único em que foi inequivocamente o licenciador a tomar a iniciativa. A justificação é simples: o licenciador luxemburguês tinha desenvolvido e patenteado, em cooperação com um centro de investigação francês, um processo inovador e tinha concebido uma estratégia de ‘encapsulamento’ desse conhecimento na construção e automação de fornos, pretendendo explorar o seu avanço tecnológico através do licenciamento, conjugado com o fornecimento de serviços complementares. O objectivo era expandir o mais possível a aplicação internacional do processo LBE, com os proveitos financeiros correspondentes. Assim, foi seguida uma abordagem de *marketing* deliberada, posto que

---

193 Note-se que agora, ao contrário dos elementos obtidos no inquérito, é possível ter uma ideia mais precisa e consistente sobre quem tomou a iniciativa, pois se entrevistaram gestores de ambas as empresas.

DESIGNAÇÃO	INICIATIVA	EXP. LICENÇAS	RELACIONAMENTO ANTERIOR	ESTRATÉGIA
FARMA	Licenciado	L: Grande l: Muito Grande	Contratos Licença. Relações Pessoais.	L: Mercado l: Abertura de Mercado (e Obtenção Rendimento)
TINTAS	Licenciado	L: Nula l: Grande.	Sim (participação <i>Nova Paint Club</i> )	L: Produção l: Abertura de Mercado
HIGIENE	Licenciado	L: Razoável l: Muito Grande	Não	L: Mercado l: Abertura de Mercado
GARRAFAS	Licenciado	L: Nula l: Razoável	Relação entre grupos proprietários	L: Produção (Integ. Vertical) l: Abertura de Mercado
DECOR	Licenciado	L: Nula l: Nula	Não	L: Mercado l: Obtenção de Rendimento
PLAST	Licenciado	L: Reduzida l: Grande	Não	L: Mercado l: Obtenção de Rendimento
FORNOS	Licenciador	L: Grande l: Muito Grande	Contratos anteriores	L: Produção l: Obtenção de Rendimento
TURBINAS	Licenciado	L: Razoável l: Razoável	Projecto Barragem de Miranda do Douro.	L: Mercado (e Produção) l: Protecção de Mercado
A/C	Licenciado	L: Nula l: Reduzida	Distribuição (em outra empresa)	L: Mercado l: Protecção de Mercado
CONTINUOS	Licenciado	L: Grande l: Reduzida	Não	L: Mercado l: Protecção de Mercado
LAMINAR	Licenciado	L: Nula l: Razoável	Não	L: Mercado l: Teste (Subcontratação)
AQUECE	Ambos	L: Nula l: Muito grande	Não	L: Mercado l: Protecção de Mercado
CISTERNAS	Licenciado	L: Nula l: Nula	Não	L: Mercado l: Obtenção de Rendimento
VEÍCULOS	Ambos	L: Nula l: Grande	Não	L: Mercado l: Abertura de Mercado
MOBILESC	Licenciado	L: Nula l: Razoável	Não	L: Mercado l: Abertura de Mercado
CALOR	Licenciado	L: Nula l: Reduzida	Não	L: Mercado l: Abertura de Mercado (e Obtenção Rendimento)

**Legenda:** L= Licenciado; l = Licenciador.

**Fonte:** Estudos de caso efectuados

## Quadro 28.2: Início do Processo de Licenciamento

selectiva, no sentido de convencer os potenciais interessados da dimensão da redução de custos que poderiam obter. Através de apresentações em congressos profissionais sobre tecnologias siderúrgicas e de abordagens a anteriores licenciados, como era o caso da empresa portuguesa, mostrando o potencial de poupança de custos resultante da aplicação do processo, o licenciador pretendia partilhar com os licenciados os ganhos daí resultantes. Na perspectiva do licenciado, o objectivo era melhorar “*os resultados de exploração do convertidor da aciaria*”.

Em AQUECE e VEÍCULOS, curiosamente envolvendo ambos licenciadores alemães, observou-se uma confluência de movimentos no sentido de encontrar parceiros. O caso AQUECE é particularmente interessante, pois respeita à capacidade de um empreendedor convencer uma divisão de uma grande multinacional sobre a viabilidade e o mérito da sua iniciativa empresarial. Nas palavras do executivo alemão envolvido no negócio:

*“ [A divisão] começou a procurar uma empresa para fabricar os produtos em Portugal. Nós pretendíamos ter uma posição forte no mercado português. Tentámos identificar empresas que pudessem ser bons licenciados, mas as possibilidades não eram cem por cento aceitáveis. Por fim, apareceu-nos um senhor que estava no Conselho de Administração de um fabricante português e que tinha decidido criar uma empresa e lançar o seu próprio negócio. (...) Ele tinha o know-how de marketing e o seu sócio tinha um negócio já estabelecido e o espaço para instalação da fábrica. Eles queriam lançar um negócio novo e [tinham consciência de que] teriam de investir muito”.*

Este encontro de vontades exprime, em certa medida, a base sobre a qual se foi construindo uma relação de confiança, importante para o êxito do negócio. No caso VEÍCULOS, todavia, a atitude pró-activa do licenciador não foi encarada como uma oportunidade, mas antes como uma ameaça que reduzia o poder de negociação do licenciado. Como nos foi referido, tal poder era inferior, pois “*o licenciador tinha em carteira estudos de outras empresas portuguesas e espanholas de potencial económico mais elevado*”.

O caso AQUECE ilustra também a relevância da capacidade do empreendedor para convencer outros sobre os méritos do projecto a que pretende meter ombros (Simões e Dominginhos, 2006; Sarasvathy, 2008; Simões *et alii*, 2011). Isso ressalta igualmente num outro caso (A/C), onde a capacidade do gestor do licenciado para convencer o potencial parceiro da viabilidade do projecto de fabricar os produtos sob licença em Portugal foi determinante para a concretização da licença: “*O Sr.[...] veio a Espanha. Esteve aqui connosco. Pediu-nos um voto de confiança. Pareceu-nos um*

*grande profissional*”. O entusiasmo no projecto e a capacidade de argumentação são determinantes para conduzir os potenciais licenciadores a assumir o papel de co-empresendedores em novos projectos empresariais (Dominginhos, 2006; Lindgren e Packendorff, 2003).

O objectivo do licenciado é em regra aceder a produtos e marcas já testados internacionalmente – e por vezes mesmo em Portugal (nos casos TURBINAS, CONTÍNUOS, A/C e AQUECE)–, de modo a reduzir os riscos percebidos: “*Não somos suficientemente ricos para investir em coisas que não tenham sucesso garantido*”. Embora envolvendo riscos, o licenciamento é encarado como um meio de os reduzir, tanto no plano da produção como no comercial, o que vem ao encontro da literatura teórica analisada no Capítulo 12 (Atuahene-Gima e Pattersson, 1993; White e Campos, 1997). As empresas mais experimentadas parecem ter, no entanto, melhor consciência dos riscos inerentes ao negócio de licença que as outras. Um dos nossos entrevistados (caso HIGIENE) alertou para o “*risco do sucesso*” no caso das marcas, isto é, para o facto de ao licenciado poder estar a desenvolver um mercado para uma marca de que não é proprietário, como se discutiu anteriormente.

Sem embargo de a iniciativa partir do licenciado, por vezes, a ideia inicial altera-se na sequência da negociação estabelecida e de um melhor conhecimento recíproco. Referindo-se a um contrato não incluído nos 16 casos, um dos gestores portugueses entrevistados revelou que o licenciamento não era a primeira opção:

*“Eles eram o melhor fabricante dos produtos que pretendíamos. Contactámo-los com a ideia de fazer uma sociedade. Contudo, para eles a sociedade não seria viável, pois tinham em curso um elevado investimento na construção de uma fábrica nova. Propuseram um contrato de transferência de tecnologia [sic] – e nós aceitámos”.*

Em outras situações, o contacto inicial com o licenciador visava determinados produtos, mas a licença veio a incidir sobre outros. Exemplo curioso foi-nos referido por um empresário da indústria de maquinaria eléctrica (empresa não incluída nos casos estudados):

*“Tínhamos uma encomenda para um emissor de infra-vermelhos. Contactei o Sr. [...], que me deu uma lista de seis ou sete fabricantes franceses. Visitei uns três ou quatro e optei por um deles. Mas o mais interessante que ele tinha para nos transmitir não era a tecnologia para os infra-vermelhos, mas outro produto, relativamente ao qual acabámos por fechar um contrato de licença”.*

O mais comum, no entanto, é a iniciativa decorrer da identificação de uma oportunidade concreta de negócio, por vezes resultante de uma alteração das condições

contextuais defrontadas. O mercado criado pelos projectos de aproveitamento hidroeléctrico foi determinante no caso TURBINAS, enquanto a política de substituição de importações criou espaço para o lançamento dos projectos subjacentes aos casos DECOR, A/C, AQUECE, e CALOR. A oportunidade pode mesmo resultar do conhecimento de problemas em contratos com outras empresas, como sucedeu no caso LAMINAR

Em conclusão, na maioria dos casos foi o licenciado a tomar a iniciativa. Isso não significa, no entanto, que ele tenha considerado um elenco amplo de possibilidades. Confirmando os resultados obtidos no *survey*, constatou-se que, em regra, o número de licenciadores potenciais considerados foi limitado. Isso deveu-se designadamente a três factores: a existência de relações anteriores, comerciais e/ou de licença; a reduzida experiência do licenciado; e a pretensão deste em aceder a marcas específicas. A experiência de licenciamento e as ligações anteriores condicionam e, em certa medida, orientam as escolhas do licenciado, como veremos de seguida.

### ***28.2.2 Relacionamento Anterior e Experiência de Licenciamento***

Os elementos apresentados no Quadro 28.2 indicam que, embora na maioria dos casos (dez) não houvesse relacionamento prévio entre os parceiros, o estabelecimento de relações de licença se enquadrava por vezes no âmbito de redes de relações e mesmo de redes sociais ligando as duas empresas. Genericamente, o peso relativo no nosso conjunto não diverge muito do observado por Niosi (1997) e por Anand e Khanna (2000a), que constataram a existência de relacionamentos anteriores em cerca de 30% dos casos. Nestas situações, o negócio de licença não pode ser desligado de um contexto relacional pré-existente.

Analisando os seis casos em que tal sucede, observa-se que os laços anteriores são de natureza diversa. Incluem nomeadamente o seguinte: existência de anteriores contratos de licença (FARMA e FORNOS), desenvolvimento de projectos conjuntos (TURBINAS), acordos de distribuição anteriores (A/C), ligações entre grupos detentores do capital (GARRAFAS) e participação em associações empresariais internacionais promovidas pelo licenciador (TINTAS). O conhecimento inter-empresarial e inter-pessoal torna a comunicação mais fluida, podendo gerar um sentimento de confiança recíproca: no caso FARMA, tanto o licenciado como o licenciador assumiram a existência de uma relação especial, “*privilegiada*”. Todavia, tal

situação pode determinar também uma posição de ‘acomodação’ e de definição tácita de papéis entre os parceiros (Aulakh, Kotabe e Sahay, 1997; Hennart e Zeng, 2002; Welch e Carstairs, 1983), assumindo o licenciado um papel secundário, como se observou nos casos TURBINAS e GARRAFAS. Isto corresponde, em larga medida, à situação apontada por Mytelka (1978) relativamente ao licenciamento em países do Pacto Andino. A alteração do controlo societário do licenciador pode, nestes casos, gerar perturbações graves na relação, as quais tenderão a ser mais sérias se tal alteração envolver também mudança das pessoas e uma reorientação estratégica, de que TINTAS é um bom exemplo.

Uma estratégia curiosa seguida por uma empresa farmacêutica portuguesa, não incluída nos casos estudados, foi a de propor a celebração de um contrato de licença como ponto de partida para o estabelecimento de uma ligação com um parceiro considerado interessante em termos de futuro. O objectivo era conseguir um relacionamento privilegiado com essa empresa, cuja carteira de potenciais novos produtos era atractiva. Esta estratégia foi-nos referida por outras empresas desse sector. Como a identificação de novos produtos para *licensing-in* tem de ser feita numa fase precoce do ciclo de vida, a existência de contratos anteriores confere ao licenciado uma posição vantajosa para alargar a sua carteira, beneficiando do conhecimento sobre o mercado português. Este facto confirma um aspecto referido no Capítulo 12 e a que voltaremos mais adiante: se por vezes o licenciamento se inscreve num quadro de relações anteriores, em outras situações ele constitui a ‘porta de entrada’ para o desenvolvimento de relações futuras (Kim, 2005).

A existência de relações anteriores está, com uma excepção, associada a casos em que existe um desequilíbrio de experiência de licenciamento entre os parceiros. Todavia, este facto não tem significado especial, porquanto corresponde à situação mais comum. Na verdade, como seria de esperar, os licenciadores têm, em regra, uma experiência do negócio de licença superior à dos licenciados. Mais interessante será sublinhar que o relacionamento anterior parece exercer um efeito duplo sobre o poder negocial do licenciado: por um lado, tende a induzir comportamentos mais ‘submissos’, com uma separação de papéis tacitamente aceite; a outra face da moeda é que isso tende a gerar comportamentos menos transaccionais e mais relacionais por parte do licenciador, para usar a terminologia de Bessy e Brousseau (1998).

A experiência de licenciamento dos fornecedores é, como se referiu, superior na maioria dos casos estudados (12 em 16). Apenas em um dos casos se reconhece que a



experiência do licenciado é superior (caso CONTÍNUOS). No entanto, esta situação é algo enganadora, pois a maior experiência do licenciado decorre sobretudo de situações passadas, não específicas da actividade objecto do contrato; além disso, à medida que o contrato se desenrolou, o desequilíbrio referido acabou por se inverter. É interessante notar, por outro lado, que o desfazimento de experiência não se reflecte necessariamente, pelo menos nos casos estudados, num resultado mais favorável ao licenciador. Curiosamente, o caso onde aquele desequilíbrio era mais acentuado (AQUECE) foi um dos avaliados mais favoravelmente, tanto pelo licenciado como pelo licenciador. No entanto, em dois dos três casos de insucesso para o licenciador (DECOR e CISTERNAS), este não tinha experiência de licenciamento. Esta constatação vem ao encontro do resultado por nós obtido ao comparar a experiência global de *licensing-in* e de *licensing-out* das empresas portuguesas (Simões, 1992a). A primeira experiência de *licensing-out* envolve simultaneamente custos de formalização e de negociação dos contratos, que podem não ser recuperados apenas numa operação, e riscos de difusão involuntária de conhecimento, derivados da falta de experiência (Al-Aali e Teece, 2013; Teece, 1977 e 1981). Tais custos e riscos podem ser ainda potenciados por opções erradas em termos de estratégia, como veremos mais adiante.

Estas observações sublinham a relevância assumida pelas orientações estratégicas das empresas, tema que abordamos de seguida.

### ***28.2.3. Estratégias dos Parceiros***

Os elementos apresentados no Quadro 28.2 resultam da nossa reflexão sobre as estratégias das empresas envolvidas nos casos estudados e da sua classificação de acordo com a tipologia proposta no Capítulo 12. Para facilitar a leitura e reflexão, recorreremos ao quadro de análise da compatibilidade estratégica desenvolvido nesse capítulo, inscrevendo os 16 casos nas células correspondentes, incluindo também um símbolo identificador da avaliação do resultado por cada parceiro (ver Quadro 28.3).

Da leitura dos dois quadros ressalta a ausência de estratégias de diversificação e de aprendizagem profunda pelos licenciados, algo que já tinha sido referido na análise do *survey*. Estes adoptam estratégias de produção e de mercado, sendo as últimas claramente mais frequentes (treze dos dezasseis casos). Por seu turno, os licenciadores tendem a privilegiar estratégias de protecção e/ou de abertura de mercado. Apenas em

um caso foi adoptada inicialmente uma estratégia de teste do parceiro. Vamos proceder à comparação das estratégias e dos resultados em cada célula.

ESTRAT. LICENCIADOR ESTRAT. LICENCIADO	RENDIMENTO	PROTECÇÃO MERCADO	ABERTURA MERCADO	TESTE MERCADO/ PARCEIRO
MERCADO	DECOR ☺☹ PLAST ☺☺ CISTERNAS ☺☹	TURBINAS ☺☺ A/C ☺☺ CONTINUOS ☺ AQUECE ☺☺	FARMA ☺☺ HIGIENE☺☺ VEICULOS ☺ MOBILESC ☺☺ CALOR ☹	LAMINAR ☺
PRODUÇÃO	FORNOS ☺☺		TINTAS ☺☺ GARRAF☺☺	
DIVERSIFICAÇÃO				
APRENDIZAGEM PROFUNDA				

**Legenda:** ☺: Sucesso ou Sucesso Considerável; ☺: Sucesso parcial; ☹: Insucesso

**Fonte:** Estudos de caso efectuados

### Quadro 28.3: Aplicação do Quadro de Análise de Compatibilidade Estratégica

Argumentou-se, no Capítulo 12, que a combinação entre estratégia de produção do licenciado e de obtenção de rendimento por parte do licenciador era aquela que, em termos teóricos, parecia ser susceptível de gerar menos tensões entre os parceiros, pois o risco de concorrência entre eles é reduzido (Madeuf, 1981; Arora, 1997; Das e Teng, 2000; Arora e Fosfuri, 2003) e a fixação da remuneração pode reflectir uma lógica de partilha dos ganhos gerados (Simões e Pires, 1983). Embora haja uma única observação nesta célula (o caso FORNOS), a hipótese teórica parece ser validada: ambos os parceiros avaliam positivamente o resultado obtido. Para o licenciado, através da utilização do processo LBE foi possível atingir o objectivo de elevar a produtividade da aciaria. Para o licenciador, foi mais uma operação proveitosa de exploração de um processo patenteado, através da partilha com o licenciado das poupanças geradas. Como nos referiu um entrevistado da empresa licenciadora, a comercialização daquele processo “*permitiu gerar bom dinheiro durante 10 anos*”.

Existem dois casos, ambos bem-sucedidos, de conjugação da estratégia de produção (do licenciado) e de abertura de mercado (do licenciador). Curiosamente, eles partilham outros traços comuns: contratos de TIPO\_IV, envolvendo o lançamento de um novo projecto industrial, com construção e arranque de uma nova unidade fabril; e relações anteriores, ainda que não de licenciamento, entre os parceiros. Para os

licenciados, o apoio dos parceiros, especialmente na fase de construção e arranque da unidade, era considerado essencial. Para os licenciadores, o acordo constituía uma forma interessante de, através do parceiro, abordar o mercado português. No caso GARRAFAS, o licenciador assumiu que a relação de licença era uma *second best strategy*, pois teria preferido entrar no mercado através de exportação: “*as licenças permitem estar no país quando as exportações não são possíveis ou rentáveis*”. Ao invés, em TINTAS, o licenciador seguia uma estratégia deliberada de licenciamento internacional (tinha 15 licenciados), mas tal estratégia foi descontinuada após a sua aquisição por um grande grupo multinacional.

Os resultados obtidos vêm, em larga medida, ao encontro das considerações teóricas apresentadas no Capítulo 12. É curioso verificar, no entanto, que apesar do sucesso, estes casos não deixaram de suscitar tensões entre os parceiros. Em particular, em GARRAFAS, o facto de técnicos do licenciador acompanharem, por vezes, as equipas do licenciado na prestação de assistência técnica aos clientes era vista como um sinal do risco (uma ameaça credível) de o licenciador poder mais tarde não renovar o contrato e entrar directamente no mercado português, aproveitando o esforço já desenvolvido pelo licenciado. Genericamente, estes resultados confirmam a sugestão teórica de que quando o licenciado privilegia estratégias de produção tendem a reduzir a conflitualidade e a abrir maiores possibilidades de acomodação dos interesses dos parceiros.

Passando agora aos treze casos em que o licenciado adoptava estratégias de mercado, os resultados distribuem-se por um amplo leque de níveis de avaliação. A célula relativa à conjugação entre aquelas estratégias e as de rendimento (do licenciador) inclui três casos (DECOR, PLAST e CISTERNAS), caracterizados por avaliações positivas por parte dos licenciados, mas não pelos licenciadores, excepção feita ao caso PLAST, em que ambos consideraram o negócio como um sucesso. O primeiro resultado é consistente com as expectativas teóricas, na medida em que a pressão competitiva exercida pelos licenciadores seria menos provável. No caso CISTERNAS os objectivos de entrada num novo segmento de mercado eram acompanhados de uma preocupação de endogeneização da tecnologia e de subida na cadeia de valor:

*“A ideia inicial era ter uma relação por um período suficientemente grande para absorver a tecnologia. [O licenciador] deu-nos apoio na reconversão da produção e na organização do departamento técnico e comercial. Foi um apoio informal”.*

A relação entre os padrões das duas empresas era boa: o licenciado classificou-a mesmo como uma “*relação de amizade*”, decorrente de um “*diálogo empresário a empresário*”. Todavia, o licenciador não parece ter tido uma estratégia empresarial clara para o negócio de licença. Este surgiu como uma oportunidade de negócio e ter-se-á desenvolvido numa tónica pessoal (“*um negócio pessoal*”, como nos disseram), em que o licenciado não era visto como um concorrente potencial e em que a base de confiança criada dissuadiu um controlo atento do comportamento daquele. Segundo alegou a gestão da empresa licenciadora na entrevista realizada, terão ficado por pagar as *royalties* relativas a algumas cisternas. Com a adesão de Portugal à CEE, o licenciado, que entretanto tinha desenvolvido capacidades próprias, transformou-se num concorrente. A ideia que ressalta é a da ausência de orientação estratégica do negócio de licença por parte do licenciador.

Curiosamente, a mesma ideia surge no caso DECOR. O desejo de ganhar dinheiro e a falta de experiência, bem expressos na proposta inicial de uma taxa de *royalties* de 10% sobre as vendas, obnubilou o estabelecimento de uma estratégia consistente por parte do licenciador. Embora (alegadamente) sem ter influenciado este comportamento, o licenciado acabou por tirar partido dele, ao obter o *know-how* sem ter sido obrigado a pagar por isso, ao mesmo tempo que tinha liberdade de exportar. Também aqui houve alguma preocupação de aprendizagem, que conduziu o licenciado a desenvolver o negócio sem qualquer apoio adicional, tornando-se posteriormente num concorrente do licenciador.

As semelhanças entre os dois casos são flagrantes. Em ambos, os licenciadores viram os licenciados transformarem-se em concorrentes, tendo, por isso, o negócio sido considerado pelos primeiros como um insucesso. É certo que a atitude de aprendizagem (moderada) seguida por ambos os licenciados foi importante para eles conseguirem seguir trajectórias autónomas, sem necessitar de apoio externo adicional. Mas a razão central do insucesso deve ser atribuída ao modo inadequado como os licenciadores abordaram o negócio de licença, encarado fundamentalmente como uma forma de obterem rendimentos adicionais sem grandes custos directos. Se é verdade que em certos casos, como discutimos anteriormente, “*there is no dollar as a royalty dollar*”, o enfoque nos rendimentos sem ter associada uma lógica estratégica pode conduzir ao esbanjamento de uma vantagem competitiva a troco de uma pequena remuneração, como notou Porter (1985). Note-se, a propósito, que na nossa investigação sobre experiências portuguesas de *licensing-out* (Simões, 1992a) deparámos com uma

situação análoga. Um negócio de licença estabelecido com uma empresa paquistanesa, que acabou nos tribunais sem que a empresa portuguesa fosse minimamente ressarcida dos custos incorridos, foi-nos descrito por um antigo gestor da empresa nos seguintes termos: “*transferimos tecnologia sem solidez, romanticamente e sem sucesso*”. Parece ser precisamente isso que sucede aos licenciadores que não adoptam uma perspectiva estratégica do licenciamento, especialmente quando os licenciados são capazes de desenvolver trajectórias, mesmo que limitadas, de aprendizagem.

A reflexão teórica desenvolvida no Capítulo 12 sugeria que a probabilidade de insucesso na perspectiva do licenciado seria superior quando o objectivo do licenciador fosse testar o mercado ou o parceiro. Assumia-se, neste caso, que o licenciado seria ‘usado’ para a concretização de uma agenda escondida do licenciador. Consequentemente, a base de confiança que pudesse eventualmente ter sido construída inicialmente seria posta em causa. Estas observações estão bem espelhadas no caso LAMINAR, o único em que o licenciador seguiu, desde o início, uma estratégia de teste. Com efeito, logo na negociação do contrato existia um ‘não-dito’ que condicionou o desenvolvimento posterior da relação. O licenciado tomou a iniciativa de estabelecer um contrato de licença, para alargar o leque de produtos comercializados em Portugal. Em contrapartida, o propósito do licenciador era associar o licenciamento a uma relação de subcontratação, em linha com a sua estratégia de abandono da actividade industrial e de concentração na concepção e venda de equipamentos. Isso veio a gerar um sentimento de “*frustração*” da parte do licenciado. A margem de independência que este pretendia obter não se concretizou, devido à sobreposição da relação de subcontratação. Daqui resulta uma percepção de dependência: “*para exportar, estamos nas mãos deles*”.

A grande maioria dos casos em que se conjugam objectivos de mercado de ambos os parceiros apresenta resultados positivos: seis (FARMA, HIGIENE, TURBINAS, A/C, AQUECE e MOBILESC) dos nove casos estão nestas condições. Este resultado pode ser interpretado da seguinte forma: se o desempenho dos produtos licenciados no mercado português é bom, ambos os parceiros ganham e, consequentemente, os objectivos tendem a ser satisfeitos. Os licenciadores reconheceram que o contributo dos licenciados foi relevante para a afirmação comercial dos seus produtos em Portugal, como se pode constatar pelas seguintes citações:

“*O licenciamento era a única forma de manter a presença no país. Para o contrato correr bem é preciso ter algo para comer, isto é, encomendas*” (TURBINAS);

*“Eles têm feito um trabalho muito bom [e] aceitam-nos como os especialistas que tiveram as ideias” (HIGIENE);*

*“ Havia restrições à importação e os estrangeiros não poderiam ter podido desenvolver as coisas como [o licenciado] (A/C); e*

*“Eles pensam o negócio da mesma forma que nós: o negócio do mobiliário de escritório ainda é local, [pelo que] em vez de exportarmos é melhor produzir localmente [e] nós estamos contentes com eles” (MOBILESC).*

As avaliações dos licenciados vão num sentido semelhante: o licenciamento permitiu ganhar posição no mercado português e expandir o volume de negócios, o que satisfaz (ou, em alguns casos, excede) as expectativas subjacentes à decisão de recorrer ao negócio de licença. Uma eventual situação de desequilíbrio de papéis, suscitando dependência do licenciado face ao licenciador, como nos casos FARMA, TURBINAS e A/C, não foi valorizada negativamente. Tal situação é tacitamente encarada como fazendo parte das regras do jogo ou como resultante do foco do licenciado na vertente comercial. O resultado é visto fundamentalmente numa perspectiva comercial:

*“O produto tem sido um êxito na terapêutica médica” (FARMA);*

*“A relação comercial na concepção dos contratos é fundamental, bem como a agressividade no lançamento dos produtos; se estes vendem bem, ganhamos os dois” (HIGIENE);*

*“O acordo permitiu à empresa implantar-se [isto é, entrar no mercado, não dominar a tecnologia] numa nova área de actividade de alta tecnologia” (TURBINAS);*

*“Produto de muito boa qualidade e design, inovador no mercado [e] com bom potencial de crescimento” (MOBILESC).*

Os casos em que não existe uma avaliação positiva de ambos os parceiros (CONTÍNUOS, VEÍCULOS e CALOR) envolveram sempre a incapacidade de pelo menos um deles, especialmente o licenciado, cumprir o seu papel no contrato. Isso veio a reflectir-se na descontinuação do negócio e eventualmente numa situação de litígio entre as partes. As tensões não decorreram tanto da conflitualidade estratégica entre os parceiros, apesar de em dois casos o licenciador ter procurado orientar as relações para uma subcontratação parcial, mas essencialmente de problemas internos do licenciado, por vezes não associados directamente ao negócio de licença.

No caso CONTÍNUOS, os problemas surgiram devido à saída dos sócios para o Brasil e de, em consequência disso, a empresa ter sido intervencionada. Curiosamente, o

licenciador não valorizou demasiado este facto, considerando até o negócio como um êxito, na medida em que o resultado foi positivo em termos financeiros; não o foi, todavia, na lógica da estratégia emergente de abandono da produção de equipamento e da utilização do licenciado como subcontratado. Já a avaliação do licenciado foi negativa, pois “*o know-how do fabrico de máquinas têxteis perdeu-se*”. Será legítimo interrogarmo-nos, todavia, quanto à sustentabilidade da relação à medida que a vertente subcontratação se acentuasse, como seria previsível. Aliás, houve uma tentativa abortada de o licenciado desenvolver maquinaria própria, a qual poderá estar associada a uma intenção de acautelar os riscos de excessiva dependência inerente ao reforço da subcontratação, embora isso não nos tenha sido confessado expressamente.

As avaliações são diferentes no caso VEÍCULOS: sucesso para o licenciado e sucesso parcial para o licenciador. Também aqui os problemas de gestão do licenciado, não associados especificamente a este negócio, acabaram por estar na origem do relativo insucesso do licenciamento. No entanto, o balanço feito pelo licenciado é positivo, apesar da rescisão do contrato: “*A empresa conservou a tecnologia e continuou o fabrico com a sua introdução tecnológica [sic], incluindo componentes electrónicos de forma à não vinculação às obrigações contratuais*”. Por outras palavras, a rescisão litigiosa levou à ruptura da relação, mas não impediu o licenciado de continuar a fabricar os produtos, com recurso a conhecimentos próprios e obtidos de outras fontes, e a vendê-los no mercado nacional. O licenciado reconhece, no entanto, que sem o contrato, não teria chegado onde chegou. O licenciador, por seu turno, tem uma avaliação com cambiantes distintos: no plano estritamente financeiro, os proveitos ultrapassaram os custos; mas a ideia de utilizar o contrato como instrumento de tomada de posição no mercado português gorou-se. Daí a avaliação como sucesso parcial. Daí também a decisão de reentrar no mercado português, licenciando outra empresa.

O insucesso é inequívoco no caso CALOR. Apesar de o licenciado afirmar que o apoio, sobretudo tecnológico, prestado pelo licenciador foi insuficiente, reconhece-se que o factor determinante dos problemas esteve em falhas próprias: “*A gerência anterior não honrou os seus compromissos, [pelo que] o maior culpado do fracasso terá sido*” a empresa licenciada. Em última análise, ela não conseguiu fabricar os produtos com a qualidade exigida pelo licenciador. Para este, o negócio foi um rotundo insucesso, sobre o qual “*não está interessado em falar: [o licenciado] portou-se muito mal*”. Mais uma vez, a questão não terá radicado no choque de orientações estratégicas, mas sobretudo na incapacidade do licenciado para assegurar uma aplicação

tecnicamente correcta dos conhecimentos objecto do contrato. Em todo o caso, a atitude do licenciador na abordagem ao contrato, com sobreposição entre relações familiares e empresariais, terá desempenhado também um papel no desenlace do processo. Esta possibilidade traz de novo para primeiro plano o tema, já constatado em DECOR e CISTERNAS, da estratégia de licenciamento.

#### **28.2.4 Conclusões**

A análise desenvolvida nos pontos anteriores permite ressaltar um conjunto de conclusões e de pistas de reflexão sobre a iniciativa dos contratos e a dimensão estratégica e o efeito destas sobre o resultado do licenciamento, especialmente na perspectiva do licenciado.

A iniciativa dos contactos com vista ao estabelecimento de uma relação de licença é, em regra, do licenciado. A ideia é obter acesso a competências complementares, designadamente de natureza tecnológica, para lançar um novo negócio ou para alargar e modernizar o leque de produtos comercializados. O contrato é encarado como um instrumento que possibilita a concretização desses objectivos, ao mesmo tempo que reduz a percepção de risco. Todavia, em regra, o leque de potenciais licenciadores foi relativamente limitado.

Parte da explicação para isso está na existência das relações anteriores. Na verdade, em seis dos dezasseis casos, os parceiros já tinham relacionamentos anteriores, pelo que a possibilidade de licenciamento surgiu nesse contexto, em que como referiram Bidault e Fischer (1994), as características dos actores eram tão relevantes como o objecto da transacção. Mas está também na insuficiente preparação dos licenciados. Curiosamente, todavia, os riscos da impreparação parecem ser maiores no caso dos licenciadores que no dos licenciados.

No que respeita às estratégias dos parceiros, podemos retirar três conclusões principais. A primeira é a confirmação das considerações teóricas sobre o potencial de compatibilidade estratégica, em função das motivações dos parceiros, para compreender o resultado do licenciamento. O modelo de análise dos níveis de compatibilidade estratégica, proposto no Capítulo 12, é genericamente validado pela evidência empírica. Todavia, o modelo não sobre-determina o resultado. Por outras palavras, a capacidade de desempenho dos papéis assumidos por cada um dos parceiros e a alteração de orientações estratégicas a meio percurso poderão ser mais importantes que a percepção,



à partida, da compatibilidade. Aquela capacidade é evidente no caso de estratégias de produção mas também de mercado. Em última análise, se o produto não vende (por problemas intrínsecos, por falta de adaptação às condições locais ou pela insuficiente capacidade comercial do licenciado), os resultados serão em princípio insatisfatórios para ambas as partes. A alteração da estratégia ou a sua não explicitação inicial podem turvar as relações, como sucedeu moderadamente no caso TINTAS e de forma mais acentuada em LAMINAR. Todavia, a deriva observada em alguns casos para relações de subcontratação, aproveitando os menores custos de produção do licenciado (casos CONTÍNUOS, AQUECE e CALOR), nem sempre foi julgada pelo licenciado de forma tão negativa como em LAMINAR. A investigação realizada, não sendo conclusiva, permite sugerir que a sub-contratação será razoavelmente aceite quando não põe em causa a liberdade de actuação do licenciado no mercado interno, considerado, na grande maioria dos casos, o foco do negócio de licença. Em certas situações, como CONTÍNUOS e AQUECE, isso pode mesmo ser encarado como uma forma de ganhar escala e, conseqüentemente, maior eficiência produtiva.

A segunda conclusão, estreitamente relacionada com a anterior, respeita ao facto de a potencial conflitualidade estratégica poder ser consideravelmente atenuada por uma definição tácita, reciprocamente aceite, de papéis entre os parceiros. Isto conduz a situações em que o licenciado se assume fundamentalmente como produtor e/ou distribuidor dos produtos licenciados no mercado português, não se posicionando como potencial concorrente. Por vezes isso decorre do investimento em I&D necessário para passar do *know-how* ao *know-why*, como nos casos FARMA e TURBINAS. A ultrapassagem destas situações poderá ser feita através da ruptura, de que não temos exemplos, ou de um *reframing* da relação, como se verificou em AQUECE.

Finalmente, os resultados apontam para o facto de o licenciado não ser necessariamente o mais prejudicado pela falta de experiência no negócio de licença. Constatámos que, exceptuando LAMINAR (onde a incompatibilidade estratégica era evidente), os casos de insucesso mais ou menos acentuado podem ser classificados em dois grandes grupos. O primeiro resulta de circunstâncias, frequentemente exteriores à relação contratual e às orientações estratégicas dos parceiros, que vêm condicionar o desempenho do licenciado, como sucedeu em CONTÍNUOS e VEÍCULOS. O segundo decorre de situações em que a falta de experiência e/ou de visão estratégica do negócio de licença levou os licenciadores a cometerem erros de negociação e de gestão da relação, os quais abriram espaço para que o licenciado se tornasse um concorrente; foi o

que sucedeu nomeadamente em DECOR e CISTERNAS. Em ambos os casos, os licenciados foram capazes de aprender para prosseguir depois uma trajectória própria. Parece, pois, que os riscos da inexperiência podem ser maiores para o licenciador que para o licenciado, em linha com os argumentos da teoria dos custos de transacção.

Daqui resultam duas pistas de reflexão adicional. Uma respeita às vantagens e inconvenientes da gestão familiar nos contratos de licença. Por um lado, vários intervenientes referiram a importância da relação ‘empresário-a-empresário’ na criação de um clima de confiança entre os parceiros: O reverso da medalha é o facto de essa tónica pessoal ser susceptível de criar um desfasamento face aos interesses da empresa, especialmente notório quando a experiência de licenciamento é limitada. A outra tem a ver com a possibilidade de *obsolescing bargains* (Vernon, 1971; Vachani, 1995) no licenciamento. Os resultados sugerem que estes podem ocorrer em ambos os sentidos. Os casos CISTERNAS e VEÍCULOS indicam que, existindo algum esforço de aprendizagem, o licenciado pode ganhar margem de autonomia. Em contrapartida, em CONTÍNUOS foi o licenciador a reorientar a relação em seu benefício, reforçando a vertente de subcontratação. Voltaremos a estas questões no capítulo seguinte, ao analisar o desenvolvimento da relação entre os parceiros.

Concluindo, a compatibilidade estratégica, à partida, entre os parceiros constitui um aspecto muito importante do processo de licenciamento, influenciando o seu resultado. Mas ela, por si só, não o determina. As orientações estratégicas vão, numa primeira instância, influenciar o processo negocial conducente ao estabelecimento do acordo. Além disso, como se observou, a evolução dessas orientações, dos desempenhos e das capacidades dos parceiros vai, face a um contexto ele próprio cambiante, definindo novos padrões de (in)compatibilidade estratégica.

Vamos analisar, de seguida, a fase negocial. Tendo em conta os eventuais relacionamentos anteriores e as orientações estratégicas iniciais, o foco é colocado na atmosfera e no poder de negociação dos parceiros.

### **28.3 FASE DE NEGOCIAÇÃO**

Em linha com as considerações teóricas desenvolvidas no Capítulo 12 e na pesquisa empírica efectuada, foi elaborada uma caracterização do quadro de negociação

dos contratos nos 16 casos estudados. Será conveniente recordar que a maioria dos contratos foi negociada num contexto em que existia uma obrigatoriedade de registo junto do IIE. A abordagem é desenvolvida em três partes. Na primeira é caracterizada a atmosfera de negociação, recorrendo ao conceito de atmosfera proposto por Ghauri (2003a). A segunda é dedicada ao processo de negociação em si mesmo, designadamente à identificação dos pontos mais controversos. Na terceira são apresentadas as principais conclusões da análise efectuada.

### ***28.3.1 Atmosfera da Negociação***

Como vimos no Capítulo 12, Ghauri (2003a) caracterizou a atmosfera de negociação em função de três vectores: conflito/cooperação; poder/dependência; e expectativas dos parceiros. A investigação qualitativa efectuada permitiu codificar as informações recolhidas sobre a atmosfera de negociação nos 16 casos, relativamente a cada um dos vectores referidos. Os elementos obtidos são sintetizados no Quadro 28.4, abaixo apresentado. Com base neste, procederemos a uma análise mais aprofundada da atmosfera, estruturada em torno daqueles vectores.

#### ***28.3.1.1 Conflito/Cooperação***

Os elementos recolhidos sugerem que a cooperação tende a prevalecer sobre o conflito. Embora se observem situações de tensão, como em DECOR e LAMINAR, a grande maioria dos casos é caracterizada por uma atmosfera cooperativa. Esta decorre, por vezes, da existência de relacionamentos ou ligações prévias que contribuem para estabelecer um ambiente emocionalmente positivo entre os parceiros, que acentua a dimensão cooperativa e atenua o potencial conflito de interesses. Apesar de o tema ter sido abordado na secção 28.2.2 *supra*, vale a pena recordar os diversos tipos de relacionamentos inter-empresariais identificados: existência de anteriores contratos de licença (FARMA e FORNOS); acordos de distribuição, em que o licenciado actuava como distribuidor dos produtos do licenciador no território português (A/C); e desenvolvimento de projectos de trabalho em conjunto, permitindo um melhor conhecimento recíproco (TURBINAS).

Em outros casos as ligações eram mais difusas, embora tenham contribuído também para criar uma envolvente propícia a atitudes colaborativas. Um exemplo são as relações existentes entre os grupos detentores do capital do licenciado e do licenciador,

que forneceram um pano de fundo favorável ao acordo no caso GARRAFAS. Outro respeito à participação do licenciado numa associação empresarial internacional promovida pelo licenciador, como sucedeu no caso FORNOS.

Designação	Conflito/ Cooperação	Poder/ Dependência	Expectativas	Avaliação
FARMA	Prevalência de cooperação (relacionamento anterior)	Desequilíbrio de poder não percebido por L	Convergentes (separação de papéis)	L: Sucesso I: Sucesso
TINTAS	Prevalência de cooperação (alterada posteriormente)	Percepção de equilíbrio de poder mas com benefício para I	Predominantemente convergentes	L: Sucesso I: Sucesso
HIGIENE	Prevalência de cooperação	Percepção de equilíbrio (com desequilíbrio de conhecimento)	Convergentes (separação de papéis)	L: Sucesso Consid. I: Sucesso Consid.
GARRAFAS	Prevalência de cooperação (relações inter-grupos económ..)	Percepção de maior poder de I (alguma tensão)	Predominantemente convergentes	L: Sucesso I: Sucesso Consid.
DECOR	Tensões contrastantes	Tentativa de utilização de poder por I contrariada por organismo de registo (IIE)	Tendencialmente divergentes (exportação)	L: Sucesso I: Insucesso
PLAST	Prevalência de cooperação	Percepção de equilíbrio de poder	Convergentes (separação de tarefas)	L: Sucesso Consid. I: Sucesso
FORNOS	Prevalência de cooperação	Percepção de maior poder (latente) de I	Convergentes (separação de papéis muito clara)	L: Sucesso Consid. I: Sucesso
TURBINAS	Prevalência de cooperação	Percepção de maior poder de I compensado pela reserva de mercado de L	Predominantemente convergentes	L: Sucesso I: Sucesso
A/C	Prevalência de cooperação	Percepção de maior poder de I atenuada por relação anterior	Predominantemente convergentes	L: Sucesso Consid. I: Sucesso
CONTINUOS	Prevalência de cooperação (inicialmente)	Percepção de maior poder de I atenuada pela expectativa de vantagens comuns	Predominantemente convergentes; divergência posterior	L: Sucesso Parcial I: Sucesso
LAMINAR	Tensões contrastantes	Percepção de maior poder de I	Tendencialmente divergentes (agendas escondidas)	L: Sucesso Parcial I: Sucesso
AQUECE	Prevalência de cooperação	Percepção de maior poder de I	Predominantemente convergentes	L: Sucesso Consid. I: Sucesso Consid.
CISTERNAS	Prevalência de cooperação	Percepção de equilíbrio de poder com possível vantagem para L	Tendencialmente divergentes (agenda escondida de L)	L: Sucesso I: Insucesso
VEÍCULOS	Prevalência de cooperação	Percepção de maior poder de I (capacidade técnica de L com factor de compensação)	Predominantemente convergentes	L: Sucesso I: Sucesso parcial
MOBILESC	Prevalência de cooperação	Percepção de maior poder de I não compensado pelo factor mercado	Predominantemente convergentes	L: Sucesso Consid. I: Sucesso
CALOR	Prevalência de cooperação	Percepção de maior poder de I (atenuado pelo interesse comum no negócio)	Predominantemente convergentes	L: Sucesso Parcial I: Insucesso

**Legenda:** L= Licenciado: I= licenciador

**Fonte:** Estudos de caso efectuados

#### Quadro 28.4: Atmosfera da Negociação

A existência de negócios em conjunto e o conhecimento anterior vêm estimular um sentimento de confiança, expresso no arranque de negociações para novos episódios de colaboração. Estes podem resultar basicamente de uma nova oportunidade de negócio (casos FARMA e FORNOS), da resposta a novas condições ambientais (A/C e TURBINAS) ou da própria evolução do relacionamento anterior (A/C).

É pertinente salientar, no entanto, a existência de atmosferas predominantemente cooperativas até em situações caracterizadas pela ausência de relações anteriores, como se observa em TINTAS, HIGIENE, PLAST, CONTINUOS, AQUECE, CISTERNAS, VEICULOS, MOBILESC e CALOR. Isto indica que mesmo quando não existem relacionamentos anteriores é possível criar um clima negocial onde os elementos conjuntivos prevalecem sobre os adversativos. Tal clima pode resultar do estabelecimento de uma ‘química’ pessoal entre os interlocutores (caso HIGIENE), da capacidade de argumentação e de empenhamento no projecto (a percepção do licenciador face ao licenciado em AQUECE) ou, pura e simplesmente, da identificação de compatibilidade de interesses (PLAST, MOBILESC). Estes resultados vêm corroborar, a nosso ver, a opinião de Ghauri (2003 a), segundo a qual o estágio de pré-negociação é dominado pela cooperação, na medida em que os parceiros procuram soluções que sejam mutuamente compatíveis.

Por outras palavras, ambos pretendem chegar a um acordo, tentando convencer o outro dos méritos próprios. Os resultados parecem convergir também com a perspectiva de Kanter (1994), que assimila o início do estabelecimento de uma relação inter-empresarial a uma “fase de namoro”. Todavia, como veremos mais adiante, a tónica cooperativa da fase inicial de negociação pode não ser muito duradoura. A incapacidade de um dos parceiros desempenhar adequadamente o seu papel (por vezes implicitamente assumido) no quadro da relação pode transformar uma atmosfera cooperativa em conflitual, conduzindo mesmo à ruptura do laço contratual.

Os dois casos em que a tensão conflito-cooperação foi mais acentuada respeitam a situações em que a inépcia e inexperiência (DECOR) e a existência de ‘agendas escondidas’ por parte dos parceiros (LAMINAR) emergem relativamente cedo. No caso DECOR, a origem das tensões parece ter residido em dois aspectos. Em primeiro lugar, no condicionamento das exportações: *“eles [licenciado] queriam vender não só em Portugal e países de língua portuguesa, mas também na Europa, o que gerava*

*concorrência para nós*”. Em segundo, o desfasamento entre o contrato leonino proposto pelo licenciador e a reduzida sofisticação dos conhecimentos parece ter sido identificado relativamente cedo pelo licenciado, utilizando em seu proveito a intervenção do ex-III. Curiosamente, essas tensões não se reflectiram num insucesso do contrato *tout court*, mas antes em avaliações divergentes do resultado. Isto é, a existência de tensões conflituais desde o início não se salda necessariamente em resultados negativos para ambos os parceiros.

Com efeito, não parece ser possível estabelecer umnexo causal entre a dimensão conflito/cooperação da atmosfera de negociação e o resultado do contrato. O estabelecimento inicial de uma atmosfera cooperativa contribui para um processo de negociação menos adversarial, mas isso não se reflecte necessariamente numa avaliação final mais positiva. Existe um conjunto diverso de aspectos no desenvolvimento do contrato que vão marcar, mais ou menos profundamente, o evoluir da atmosfera relacional e condicionar as avaliações do resultado pelos parceiros. A existência de tensões conflituais iniciais será, no entanto, mais susceptível de conduzir a avaliações divergentes do resultado. Em todo o caso, a dominância da tónica cooperativa nos casos estudados permite sustentar que a dimensão conflitual inerente tanto à teoria dos custos de transacção (prevenir o oportunismo) como à escola da dependência (evitar a dependência) não é muito acentuada, ao menos na fase inicial da negociação. Em contrapartida, os resultados vêm corroborar as propostas da teoria da troca social relativamente ao papel coesivo dos relacionamentos anteriores e da confiança pessoal.

Impõe-se, todavia, uma advertência. O conflito/cooperação constitui apenas um dos vectores caracterizadores da atmosfera da negociação. Uma atmosfera cooperativa não é incompatível com situações de acentuado desequilíbrio de poder negocial. É precisamente esse tema, expresso através da dicotomia poder/dependência, que abordamos de seguida.

#### *28.3.1.2 Poder/Dependência*

A análise dos casos, sintetizada nos elementos apresentados no Quadro 28.4, revela claramente que a situação mais comum é a percepção de um desequilíbrio de poder negocial em benefício do licenciador. É interessante notar, porém, que uma análise mais fina, em que o julgamento cabe ao investigador, com base no conjunto de evidência recolhida, conduz a resultados sensivelmente diferentes dos obtidos no inquérito aos licenciados, onde a situação considerada mais comum era a de poder

negocial equilibrado. Esta discrepância pode ser interpretada como uma confirmação da tendência de ‘dourar a pílula’ ou de auto-promoção por parte dos licenciados. Ela é nítida, por exemplo, em FARMA, onde o alegado maior poder negocial do licenciado era justificado da seguinte forma: “*as relações do passado entre a empresa e o licenciador davam um bom poder de negociação à empresa, em consequência dos bons resultados obtidos com outros produtos do mesmo licenciador*”. Todavia, a análise mais aprofundada, considerando nomeadamente a avaliação do licenciador, mostra que o licenciado sobrevaloriza o seu poder negocial. As bases de poder do licenciado (conhecimento do mercado português e bom desempenho anterior) não são suficientes para inverter uma relação em que a maior experiência, conhecimento negocial e capacidade de I&D e de inovação do licenciador prevalecem.

Dito isto, importa reconhecer a existência de três casos em que a relação de poder é equilibrada ou mesmo favorável ao licenciado (PLAST, DECOR e CISTERNAS). Nestes, porém, a vantagem do licenciado parece decorrer mais de factores externos (a intervenção do IIE, no caso DECOR) ou de debilidades e inexperiência do licenciador (em todos os casos) do que da potência e sustentabilidade das bases de poder do licenciado.

A dialéctica poder/dependência exprime-se em regra no confronto entre as bases de poder dos dois parceiros. Nos casos estudados, é raro qualquer dos parceiros estar desmunido de elementos que lhe confirmam alguma, ainda que limitada, alavancagem negocial. O elemento principal no caso dos licenciados é, em regra, o conhecimento do mercado português e a existência de uma estrutura que permite fabricar e comercializar o produto rapidamente. Em um par de casos a maior experiência do licenciado na negociação de contratos de licença teve também um efeito positivo. A identificação prévia de licenciadores alternativos também terá constituído, aqui e ali, uma base de poder. Estes aspectos permitem contrabalançar parcialmente o poder de negociação do licenciador. Por vezes, a base de poder do licenciado é indirecta, advindo de restrições regulamentares à actuação de estrangeiros em certas actividades, como aconteceu no caso TURBINAS. O facto de o licenciado usufruir de custos de produção inferiores aos do licenciador raramente é, por si só, uma fonte de vantagem, na medida em que o licenciador pode aprovisionar-se em outros países com custos de produção inferiores – caso dos contratos de licença e de sub-contratação de empresas francesas em Marrocos ou na Tunísia (Bidault, 1986)– ou junto de outras empresas em Portugal.

As bases de poder dos licenciadores tendem a ser muito mais sólidas, ancoradas em torno de sete factores principais: (1) a experiência anterior de comercialização dos produtos objecto da licença e sobretudo “*o potencial [comercial] do produto*” por si mesmo; (2) detenção de *know-how* tecnológico (“*praticamente não havia alternativa de escolha de licenciador*”, FORNOS) e de capacidade de I&D e de inovação, susceptível de antecipar desenvolvimentos futuros da tecnologia licenciada; (3) detenção de direitos de propriedade industrial, nomeadamente patentes e marcas; (4) imagem de qualidade dos produtos; (5) dimensão; (6) experiência internacional; e (7) experiência na negociação de contratos de licença e pesquisa de potenciais licenciados (“*o licenciador tinha em carteira estudos de outras empresas portuguesas e espanholas*”, VEÍCULOS).

Estes factores têm sido referidos em diversos estudos sobre o negócio de licença (Baranson, 1978; Boutat, 1991a; Svensson, 1984; Teece, 1986 e 1998). Vários deles foram, aliás, sublinhados pela escola da dependência, como se assinalou no Capítulo 2. Todavia, a análise integrada das relações não corrobora as teses desta escola. A existência de um maior poder negocial dos licenciadores não significa que os licenciados fiquem completamente dependentes daqueles. Em primeiro lugar, como vimos, alguns licenciados têm bases de poder parcialmente compensatórias. Depois, existem relações anteriores, pessoais e de negócios, conduzindo eventualmente a que o poder latente não seja activado. Nesta linha, é pertinente a distinção entre poder percebido, potencial e realizado (Provan, Beyer e Kruytbosch, 1980). Por último, tal activação pode ser *self-defeating*, nomeadamente quando o licenciador não dispõe de alternativas para continuar presente no mercado português. Somos, assim, conduzidos à ideia de que o exercício do poder é condicionado pela existência de alternativas e pelas relações já estabelecidas, confirmando as posições de Zhao e Reddy (1993), de Easton e Araújo (1992) e de Blankenburg-Holm e Johanson (1997).

O confronto entre as nossas conclusões sobre a relação de poder negocial e a avaliação do resultado pelos parceiros não permite identificar qualquer relação consistente entre poder/dependência negocial e resultado do licenciamento. Esta observação não é surpreendente, tendo em conta os resultados reportados na análise quantitativa (Capítulo 25), onde se constatou que a variável PODNEG (Poder de



negociação)<sup>194</sup> não exercia uma influência consistente e estatisticamente significativa sobre o resultado do licenciamento, avaliado na perspectiva do licenciado.

Convirá notar, a terminar, que, como já se referiu por várias vezes ao longo deste trabalho, o poder de negociação não fica ‘congelado’ na negociação inicial expressa no contrato de licença. Como Hamel (1991) sublinhou, ele está permanentemente a ser redefinido em resultado da evolução dos objectivos, interesses e aprendizagens dos parceiros e da erosão/reforço das respectivas bases de poder. O estudo de casos efectuado indica que este processo tende a ser prejudicial ao licenciado, designadamente devido ao facto de a protecção do mercado português ter terminado com a adesão do País à então CEE. Daqui resultou uma erosão significativa da principal base de poder do licenciado: a presença no, e o conhecimento do, mercado doméstico. Em vários casos, este passou a poder ser abastecido directamente a partir das unidades europeias do licenciador, perdendo o licenciado o seu papel de intermediário relevante para o acesso ao mercado. Sendo certo que a relação de licenciamento foi mantida em alguns casos (por exemplo, FARMA, HIGIENE e MOBILESC), em outros aquele facto conduziu ao termo da relação de licença (TURBINAS e LAMINAR) ou à sua evolução para outra forma de governação (AQUECE).

#### 28.3.1.3 *Expectativas dos Parceiros*

A análise externa das expectativas dos parceiros à data de negociação do contrato é condicionada por factores relacionados com a preocupação de mostrar uma atitude ‘aceitável’ e pelo eventual enviesamento decorrente de racionalizações *ex-post*. Feita esta reserva, importa acrescentar que a avaliação da compatibilidade de expectativas dos parceiros foi efectuada na óptica do desenvolvimento da relação no futuro e não na lógica mais imediata dos termos e condições do contrato.

A ideia que ressalta dos elementos apresentados no Quadro 28.4 é uma considerável convergência de interesses entre os parceiros. Tal convergência está em larga medida ancorada em dois aspectos: uma expectativa de ganhos conjuntos em resultado do negócio, e uma definição tácita, ou mesmo explícita, dos papéis a desempenhar por cada parceiro. O principal factor de divergência parece residir na existência de agendas escondidas, desde as estratégias ‘passo-a-passo’ do licenciador

---

194 Recorde-se, no entanto, que PODNEG correspondia apenas à percepção manifestada pelos licenciados, enquanto a presente análise do poder de negociação contempla as perspectivas de ambos os parceiros.

(Svensson, 1984) a uma intenção de aprendizagem, mesmo que limitada, por parte do licenciado (Atamer, 1983; Hamel, 1991; Wei, Malik e Shou, 2005). Todavia, a percepção de tais agendas raramente emerge na fase inicial do contrato; na maioria dos casos, ela só se torna evidente em momento posterior, por vezes como resposta a uma alteração do contexto ou após o licenciador ter confirmado a capacidade do licenciado para fabricar a custos mais baixos, mantendo padrões de qualidade adequados.

As situações de expectativas convergentes encontram-se associadas a uma percepção de complementaridade de competências e de interesses entre os parceiros. Por vezes, essa percepção relaciona-se com uma separação tácita de papéis: o licenciador como inovador e detentor do *know-how* tecnológico; o licenciado como fabricante e veículo de comercialização dos produtos no mercado português. Este modelo ressalta de modo claro nos casos FARMA e HIGIENE. Em FARMA ele foi reforçado pela experiência conjunta anterior em outras relações de licença. O correcto desempenho do seu papel no passado (“*os bons resultados obtidos com outros produtos*”) confere ao licenciado uma (falsa) percepção de maior poder negocial. Em HIGIENE, a consistência e a complementaridade das estratégias dos parceiros induziram expectativas convergentes. Em PLAST ocorreu outra situação de convergência: o licenciador era um gabinete de concepção e desenho de produtos, pelo que o potencial de concorrência futura era mínimo, existindo antes uma divisão de trabalho.

Na maioria dos casos a classificação atribuída foi de expectativas potencialmente convergentes. O grau de convergência não é tão intenso como nos exemplos anteriores, sendo possível identificar algumas tensões e inseguranças quanto ao comportamento futuro dos parceiros. A posição do licenciado pode ser em alguns casos protegida pelas dificuldades de entrada directa do licenciador no mercado, como sucede em TURBINAS, devido ao facto de se tratar de mercados públicos, e em MOBILESC. Neste caso, convergem três factores: os elevados custos de transporte; a visão do negócio, por parte do licenciador, como “*geograficamente fragmentado*”; e a percepção do licenciado de que Portugal era “*um mercado marginal para o licenciador suíço*”. Consequentemente, os riscos de divergência de expectativas e a potencial conflitualidade ficavam sensivelmente atenuados.

Talvez o caso mais interessante deste grupo seja AQUECE, onde a convergência inicial, assente também numa divisão implícita de papéis, foi posta em causa pela

alteração contextual, conduzindo a sucessivas alterações do contrato, no sentido de maior aproximação entre os parceiros, que culminou na aquisição do licenciado pelo licenciador. O início de relações de sub-contratação não veio a originar forças divergentes, mas antes um reforço da confiança recíproca nas capacidades do parceiro. Um caso interessante parece ser o *trade-off* entre marca própria para o mercado doméstico e sub-contratação pelo licenciador: “*Este crescimento [da capacidade produtiva do licenciado] foi sustentado pelo lançamento, em 1983, da marca [...] no mercado português, [...] em conjugação com o início do fornecimento de aparelhos completos à empresa licenciadora*” (Sousa, 1997: 106).

Os três casos de expectativas potencialmente divergentes resultam de factores distintos. Em DECOR, o elemento desencadeador terá sido a intenção, já referida, de o licenciado exportar os produtos. Nos outros, o factor determinante da divergência foi a existência de agendas escondidas, por algum dos parceiros, acerca do desenvolvimento da relação. Em LAMINAR, o licenciador pretendia testar a capacidade de o licenciado actuar como sub-contratado, numa lógica de redução de custos de produção. Esta ideia iria chocar com os objectivos de médio prazo do licenciado, que passavam por explorar autonomamente as oportunidades de exportação. Em CISTERNAS, a agenda escondida estava do lado do licenciado, que procurou absorver a tecnologia de modo a poder seguir um caminho autónomo; como nos foi referido, a ideia era “*ter uma relação por um período suficientemente grande para absorver a tecnologia*”.

Em síntese, na grande maioria dos casos, parece existir uma acomodação aceitável das expectativas de médio/longo prazo dos parceiros. Isto é patente nos casos mais antigos, onde a possibilidade de Portugal vir a fazer parte do Mercado Comum Europeu não se colocava sequer no horizonte. A lógica dominante caracteriza-se por uma separação de papéis, confirmando as referências da literatura a este respeito (Aulakh, Kotabe e Sahay, 1997; Grant e Baden-Fuller, 2004; Welch e Carstairs, 1983; Zeng e Hennart, 2002). O licenciador fornece ao licenciado conhecimentos tecnológicos e eventualmente comerciais e faculta a utilização de direitos de propriedade industrial, de modo a que este último possa fabricar e vender os produtos licenciados no mercado doméstico. Existe um parceiro sénior (o licenciador) e um parceiro júnior (o licenciado) cujas expectativas passam, em larga medida, pela manutenção de papéis distintos, numa relação com vantagens para ambos, no âmbito de um quadro de negócios considerado estável.

### ***28.3.2 O Processo de Negociação***

A análise do processo de negociação dos 16 casos estudados<sup>195</sup> estrutura-se em três eixos: duração do processo negocial; orientações e modos de gestão desse processo; e principais questões defrontadas. Tentaremos, sempre que possível, confrontar as perspectivas dos dois parceiros.

#### ***28.3.2.1 Duração***

A extensão do processo negocial, definida como o tempo decorrido entre o início e o termo das negociações entre os parceiros, com submissão do contrato ao ex-III, variou significativamente de caso para caso. A moda situou-se entre 3 meses e um ano, tendo havido casos em que tal extensão foi inferior a um mês ou superior a um ano. A primeira situação respeita a FARMA, onde o conhecimento prévio entre os parceiros e a existência de contratos anteriores possibilitou uma negociação muito rápida. As durações de negociação mais longas parecem observar-se em contratos entre empresas de maior dimensão, em que os processos de decisão tendem a ser mais lentos (caso de TURBINAS, por exemplo). Comparando a informação dos 16 casos com a relativa ao conjunto dos contratos de licença considerados no inquérito postal verifica-se uma distribuição semelhante, pois também neste caso as frequências mais elevadas se encontravam no espaço que medeia entre 3 meses e um ano. Convirá, no entanto, fazer duas ressalvas a este propósito: vários dos nossos informantes não recordavam já o tempo de duração das negociações; e as avaliações feitas pelos parceiros revelaram-se, por vezes, divergentes (por exemplo, nos casos AQUECE e TURBINAS).

Os casos em que as negociações são extremamente curtas parecem ser relativamente incomuns. A negociação dos contratos de licença exige tempo. São necessárias diversas reuniões para ir esbatendo as divergências e para conseguir acordos parcelares. A transformação destes num contrato final não é imediata, implicando o estabelecimento de novos equilíbrios entre os interesses dos parceiros. O conhecimento prévio entre os parceiros tende a tornar o processo mais expedito, na medida em que poupa o investimento inicial no estabelecimento de conhecimento recíproco. Como se referiu, o único contrato concluído em menos de um mês verificou-se entre empresas

---

<sup>195</sup> Para aprofundar o conhecimento como tal processo se desenrola, utilizaremos também ocasionalmente informações específicas e ilustrativas relativas a outros casos, retiradas das respostas da *survey*.

que já tinham estabelecido acordos semelhantes no passado (FARMA). No entanto, tal factor não é determinante, mormente quando o contrato configura uma alteração sensível do quadro relacional anterior, como sucedeu no caso TURBINAS.

As entrevistas efectuadas sugerem que, em geral, as negociações não foram consideradas anormalmente prolongadas ou problemáticas, o que não surpreende tendo em conta a prevalência de atmosferas genericamente positivas. Por diversas vezes foi apontado o conhecimento anterior, a empatia estabelecida entre os responsáveis das empresas ou a capacidade de persuasão do potencial licenciado: *“foi um diálogo estabelecido de empresário a empresário”* (CISTERNAS); e *“o Sr. [...] pareceu-nos um grande profissional”* (A/C).

Em alguns casos houve referências ao facto de a intervenção do ex-IIE ter conduzido a um compasso de espera excessivamente longo na implementação prática dos contratos. As posições mais críticas foram, naturalmente, introduzidas pelos licenciadores, exemplificadas nas seguintes observações:

- *“houve necessidade de modificar o contrato para satisfazer as exigências das autoridades [portuguesas]”* (AQUECE);
- *“houve uma carta do IIE referindo que o acordo não correspondia a um contrato, [pelo que tivemos de] obter o apoio de um advogado holandês para resolver o problema”* (PLAS); e
- *“o Governo português colocou problemas quanto à circulação de produtos intermédios”* (DECOR).

Concluindo, a negociação dos contratos de licença implica, mesmo em situações genericamente caracterizadas por uma atmosfera não confrontacional, um investimento, em tempo e em recursos, de que as empresas deverão estar conscientes. Mas a negociação constitui simultaneamente um passo indispensável para um melhor conhecimento mútuo, nomeadamente quando não existem relações anteriores. Este papel da negociação como espaço de convergência de vontades e de interesses vem ao encontro das ideias expressas nomeadamente por Bessy e Brousseau (1998), Mayer e Argyres (2004) e Grant e Baden-Fuller (2004). Todavia, o resultado da negociação, plasmado no contrato, não pode ser esquecido, tanto mais que o poder de negociação relativo é, em muitos casos, desequilibrado. Assim, as orientações seguidas pelos parceiros na preparação e gestão do processo negocial podem desempenhar um papel relevante.

### 28.3.2.2 *Gestão do Processo Negocial*

A literatura referida nos capítulos teóricos iniciais e no Capítulo 12 sugere que gestão cuidada, profissional e equilibrada do processo negocial pode ser muito relevante para evitar a ocorrência de situações conflituais e para atenuar desequilíbrios de poder negocial. Como geriram as empresas portuguesas o processo negocial nos casos estudados?

A impressão genérica que se retira da análise é a de uma relativa impreparação, inexperiência e incapacidade de definir os ritmos da negociação. Com efeito, em vários casos não foi efectuada qualquer preparação específica. Noutras situações, a preparação parece ter-se restringido à designação de um gestor de projecto (casos TURBINAS, LAMINAR, CISTERNAS, MOBILESC E FORNOS) e de uma equipa de negociação. São raros os casos em que existe recurso a consultoria externa de natureza técnica ou jurídica (AQUECE e PLAST). Paradoxalmente, embora a negociação de um contrato de licença seja genericamente atribuída à alta direcção<sup>196</sup>, a preparação é insuficiente.

É interessante notar que apenas um licenciado conseguiu negociar na base de um projecto próprio. Isso sucedeu no caso DECOR, em que um dos membros da equipa que criou a empresa “*tinha experiência anterior na negociação de contratos de transferência [sic] de tecnologia*”. O mais comum foi ser o licenciador a avançar com uma proposta de contrato. Alguns licenciadores desenvolveram contratos-tipo, que fazem questão de utilizar como base de negociação: foi esse o caso de FORNOS, em resultado da experiência na comercialização do processo, e de FARMA, devido à experiência de licenciamento na indústria farmacêutica. Mesmo outros com um *background* mais limitado aproveitaram experiências anteriores e recorreram a apoio jurídico interno para elaborarem projectos de contrato (LAMINAR e MOBILESC, por exemplo). Este facto prende-se com a manifestação de um maior poder de negociação, mas não deixa de traduzir uma abordagem mais profissional ao processo de contratação.

Nota-se, no entanto, da parte dos licenciadores visões diferentes sobre o contrato e sobre o recurso a consultoria jurídica. Recorrendo à tipologia de Bessy e Brousseau (1998) encontram-se visões tanto transaccionais (FARMA, PLAST, FORNOS,

---

196 Existe apenas um único caso (FORNOS) em que a liderança da negociação do contrato, por parte do licenciado, não foi da responsabilidade da Administração ou da gerência da empresa.

LAMINAR, VEÍCULOS) como relacionais (TINTAS<sup>197</sup>, HIGIENE, PLAST, A/C, AQUECE, CISTERNAS). As primeiras tendem a revelar um recurso mais elevado a apoio jurídico, embora os assessores jurídicos nem sempre participem na negociação. Um executivo de um licenciador salientou que “*quando as relações são boas, não são precisos advogados*” (FARMA). O presidente de outra empresa licenciadora, que adoptou uma lógica marcadamente relacional, é mais radical: “*Eu nunca uso um advogado; eles destroem tudo; eles não procuram um equilíbrio*” (HIGIENE).

A ideia de procurar um equilíbrio (“*looking for a balance*”) parece-nos central nos contratos com um cariz relacional. Não se trata de contemporizar: a mesma pessoa afirmou que exige sempre a inclusão de uma cláusula de *royalties* mínimas (“*minimum royalties as a right to cancel the agreement*”), uma vez que essa é, na sua opinião, “*a única forma de parar quem não trabalha*”. A ideia de equilíbrio de interesses foi sublinhada também pelo licenciado no mesmo caso, ao salientar “*a importância da relação comercial na concepção do contrato*”. Ao fim e ao cabo, se o licenciado não conseguir cumprir a sua função comercial, isto é, comercializar satisfatoriamente os produtos no mercado doméstico, ambos acabam a perder, pelo que o contrato não deverá pôr esse aspecto em causa. Esta perspectiva vai influenciar o modo como as partes se posicionam na negociação do contrato e na forma como respondem a ou ultrapassam as suas divergências na negociação.

### 28.3.2.3 Principais Temas na Negociação

As entrevistas efectuadas a executivos de licenciados e licenciadores, o inquérito realizado aos licenciados e a análise dos *dossiers* do ex-IIE sugerem que na maioria dos casos o processo de negociação entre os parceiros não foi muito complicado ou difícil. Esta constatação é convergente com a observação acima feita acerca da prevalência de atitudes cooperativas e de convergência de expectativas que caracterizaram a atmosfera negocial.

A intervenção do IIE terá sido percebida em alguns casos (e especialmente pelos licenciadores, como se exemplificou em 28.3.2.1 *supra*) como um entrave não desejado numa relação inter-empresarial (PLAST e HIGIENE). No entanto, em outros, tal intervenção foi encarada como um factor de alavancagem da posição do licenciado (caso DECOR, por exemplo). Para além desta questão, foi possível identificar alguns

---

197 Referimo-nos à fase inicial, de negociação do contrato, pois a orientação relacional da empresa foi substancialmente alterada após a sua aquisição por um grande grupo multinacional.

temas que se perfilam como principais pontos de divergência: possibilidade de exportação; condições de pagamento; e utilização da marca do licenciado. Curiosamente, os parceiros nunca referiram questões relacionadas com os níveis das *royalties* praticadas, embora em vários casos o ex-IIIE tenha tido uma intervenção no sentido de obrigar as partes a acordar taxas mais reduzidas.

A possibilidade de exportação terá sido o principal ponto de divergência entre os parceiros no caso DECOR. O problema girava em torno da restrição das vendas ao mercado português, alargado eventualmente aos países africanos de língua oficial portuguesa, quando o licenciado pretendia exportar sem restrições. O argumento principal usado pelos licenciadores assentava no facto de já terem concedido, ou pensarem conceder, licenças a empresas de outros países. Quanto às condições de pagamento o problema principal parece ter residido na definição de pagamentos fixos iniciais, argumentando o licenciado com a necessidade de dispor de tempo para gerar os recursos financeiros necessários ao pagamento (casos DECOR e VEÍCULOS). Todavia, neste último caso, o licenciador reconheceu que “*as considerações financeiras não foram particularmente difíceis*”. As questões relativas às marcas respeitavam à pretensão de os licenciados usarem marcas próprias para a comercialização de produtos de utilidade doméstica (casos A/C e AQUECE), tendo acabado por ser resolvidas, em momento posterior, de forma vantajosa para os licenciados, devido, em nossa opinião, ao seu bom desempenho comercial. De facto, em AQUECE, o contrato foi revisto em 1983 para permitir ao licenciado vender os produtos em Portugal sob a sua marca (e exportar esquentadores completos para o licenciador). Em A/C, de acordo com informação fornecida pelo licenciado, mas não confirmada pelo licenciador, o contrato estipulava que o licenciado “*se obrigava a usar a marca*” do licenciador, mas “*verbalmente foi acordado que a coisa se alteraria [sic]*” – e de facto o licenciado vendia os aparelhos em Portugal sob a sua própria marca. Este acordo estará provavelmente associado à convicção do licenciador de que uma empresa estrangeira “*não teria podido desenvolver [o negócio em Portugal] tão bem como ele [o licenciado]*”.

Os casos A/C e AQUECE constituem bons exemplos da ideia de equilíbrio e de convergência de interesses na negociação. No primeiro, o licenciado exprimiu a convicção de que “*quando as relações são boas, as coisas desenvolvem-se*”, não sendo necessário mais do que um “*contrato com cinco folhas*”. Pensamos que o conhecimento



anterior entre as empresas e a capacidade de persuasão do líder da empresa licenciada terão tido também alguma influência na adoção desta perspectiva relacional. No segundo, apesar de não haver qualquer relacionamento de negócios anterior, a capacidade de argumentação e a convicção do licenciado parece ter sido também relevantes para colocar a tónica no desempenho do negócio: “*a principal preocupação era económica, não o acordo de licença*”. Provavelmente terá sido este o fio condutor que permitiu a adaptação da relação a alterações contextuais e a sua evolução no sentido de uma crescente integração estratégica, que culminou, como referimos, na aquisição do licenciado pelo licenciador, permitindo à unidade portuguesa afirmar-se como centro de excelência a nível mundial no seio do grupo.

O que ressalta destes dois casos é a criação de um quadro de “*relações muito fluidas*” que permitia a cada parceiro desenvolver apropriadamente o seu papel para o sucesso de um negócio comum. Consequentemente, o desempenho dos produtos no mercado acaba por ser mais relevante que o formalmente disposto no contrato. Como nos afirmou um licenciado num contrato não considerado na análise: “*Não é o papel que vai resolver os problemas [; este] é apenas uma salvaguarda, [pois] o essencial é vende/não vende*”. Esta perspectiva coloca em segundo plano os riscos de oportunismo, pondo a ênfase na combinação de competências para conseguir o sucesso do negócio, na linha do que sugerem Aulakh, Jiang e Li (2013). À perspectiva transaccional, Williamsoniana, sobrepõe-se uma visão relacional, em que a criação de confiança assenta numa empatia pessoal, na percepção da credibilidade do parceiro e sobretudo na capacidade do licenciado para desenvolver o negócio no mercado doméstico.

### **28.3.3 Conclusões**

A análise da fase de negociação permite retirar um conjunto de conclusões interessantes sobre a atmosfera e o desenvolvimento do processo negocial. Em certa medida tais conclusões vêm por em causa tanto as prescrições da escola da dependência como as dos custos de transacção, sublinhando simultaneamente a troca social como elemento relevante no desenvolvimento do licenciamento.

Em primeiro lugar, a atmosfera subjacente à negociação do contrato é, nos casos estudados, dominada por uma lógica cooperativa e por uma convergência de expectativas relativamente ao futuro da relação. Isto conduz a um processo negocial

onde, apesar de haver divergências entre os parceiros, as tensões não são muito intensas. A ideia básica respeita ao desenvolvimento de um negócio em que ambos têm a ganhar, e em que ganharão na medida em que os respectivos papéis forem cumpridos.

Depois, esta assunção implícita de papéis define o padrão de poder/dependência inerente ao início da relação. Claramente é o licenciador que lidera, quem conduz o processo negocial. Paradoxalmente, embora a iniciativa do contacto tenda a caber ao licenciado, é o licenciador que assume a liderança do processo negocial, em resultado da vantagem de que dispõe em termos de experiência e de poder negocial e de uma insuficiente preparação do licenciado. Em regra, a vantagem do licenciado, decorrente da tomada de iniciativa, parece esgotar-se rapidamente face à maior experiência do licenciador. Em certa medida, os conhecimentos, direitos e imagem que o licenciador controla constituem o ingrediente que o licenciado considera indispensável para o êxito do negócio. Todavia, como em regra o licenciado apenas vai procurar as competências em falta, aquele poder negocial não é absoluto. O licenciado tem também uma palavra a dizer, dispondo das suas próprias bases de poder. A percepção recíproca de competências complementares vem confirmar as propostas de Caves, Crookell e Killing (1983), de Lowe e Taylor (1998), de Taylor e Lowe (1998) e de Grant e Baden-Fuller (2004). Por outro lado, tal percepção define uma arena negocial onde o peso do licenciador é preponderante, mas onde a convergência tende a prevalecer sobre o antagonismo.

Em terceiro lugar, a intenção estratégica do licenciado tende a ser limitada. Sendo o seu objectivo principal o acesso às competências do parceiro e não a internalização (e conseguindo convencer o licenciador desse propósito), a convergência de expectativas é facilitada. Isso reforça o vector cooperativo da relação. Existe, no entanto, um outro pressuposto inerente à negociação: que o licenciado tem capacidade para cumprir adequadamente o seu papel, em regra secundário, na relação. A não satisfação deste pressuposto pode conduzir, *a posteriori*, à rescisão do acordo, como sucedeu nos casos VEÍCULOS e CALOR.

A quarta conclusão respeita a um aspecto já referido *en passant* mais acima: a insuficiente preparação do licenciado para o contrato. Embora o licenciado tenha tomado a iniciativa e considere o negócio importante (em alguns casos será essencial para a afirmação competitiva da empresa), de tal modo que a negociação é assumida pela gerência ou administração, a preparação tende a ser limitada. Só muito raramente

há recurso a competências técnicas e jurídicas exteriores à empresa para a assessorar no processo de negociação. Este facto pode ser em parte explicado por uma limitação de recursos financeiros, mas revela indiscutivelmente uma ambição limitada.

Por último, a negociação dos contratos parece relevar mais de uma lógica relacional que transaccional. Sendo certo que foram identificados vários casos em que o vector transaccional prevalecia, o facto é que, mesmo nestas situações, o contrato era frequentemente encarado como o resultado de uma convergência de interesses, constituindo não um fim, mas um meio para operacionalizar tal convergência. Daí a ideia do contrato como uma salvaguarda, cujo propósito é criar um quadro favorável ao desenvolvimento de um negócio em que ambos os parceiros têm a ganhar. A questão central é, em última análise, o sucesso (ou não) dos produtos licenciados no mercado. O ponto de partida, sem embargo da existência de salvaguardas, parece ser mais o de criar valor em conjunto do que de protecção face ao presumível poder ou oportunismo do parceiro. Nesta linha, a visão relacional prevalece sobre a preocupação com a redução dos custos de transacção. Paralelamente, mais do que uma lógica de dependência, o que parece central é a identificação de expectativas de negócio assentes na complementaridade, na capacidade de desempenho de papéis diferenciados.

## **28.4 SÍNTESE CONCLUSIVA**

Neste capítulo procedeu-se à análise do processo que conduziu ao estabelecimento dos contratos de licença nos 16 casos estudados<sup>198</sup>. Os elementos recolhidos e comentados acima são interessantes, permitindo compreender melhor as diferentes facetas, por vezes contraditórias, daquele processo bem como a influência que ele exerce sobre o resultado do licenciamento. As principais conclusões foram já sublinhadas nas sub-secções 28.2.4 e 28.3.3, respectivamente para as fases de início do processo e de negociação. Por isso, esta síntese conclusiva é muito breve, destacando alguns pontos centrais, nomeadamente os que se vão reflectir em fases subsequentes do processo relacional *post*-assinatura do contrato e no seu resultado.

Começamos por destacar o facto de os contactos com vista ao estabelecimento de um acordo serem, em regra, da iniciativa do licenciado. Em seis dos dezasseis casos

---

198 Recorde-se, no entanto, que num deles (DECOR) não chegou a ser assinado um contrato final.

estudados, tais contactos inscreveram-se em trajectórias relacionais previamente existentes entre as empresas em causa, por vezes ligadas a anteriores contratos de licença. Todavia, a eventual vantagem conferida por essa iniciativa parece diluir-se rapidamente no processo de negociação, devido designadamente a dois factores: a insuficiente preparação prévia do licenciado para o negócio; e o superior poder negocial do licenciador. No entanto, como em regra o licenciado recorre ao contrato fundamentalmente para aceder a competências em falta e tem um melhor conhecimento do mercado português, o desequilíbrio de poder negocial é atenuado. Daqui resulta que a atmosfera da negociação tende a ser caracterizada por uma lógica cooperativa e por uma convergência de expectativas entre os parceiros. Nesta fase, aquilo que une os parceiros (o lançamento de um projecto no mercado português, susceptível de conduzir a lucros para ambos) é mais forte do que aquilo que os divide (a barganha sobre as condições do contrato, tanto no plano da remuneração como no das restrições comportamentais).

A observação conjunta das estratégias dos parceiros conduziu, como referimos atrás, a três conclusões relevantes. O modelo de análise dos níveis de compatibilidade estratégica, proposto no Capítulo 12, foi confirmado pela evidência empírica. Contudo, com o desenvolvimento do contrato, a ‘pedra-de-toque’ acaba por ser, em larga medida, a capacidade dos parceiros para desempenhar correctamente os papéis (por vezes, implicitamente) assumidos. Também a alteração de orientações estratégicas pode prevalecer sobre a percepção, à partida, da compatibilidade. A segunda conclusão prende-se com o facto de a definição tácita de papéis entre os parceiros tender a atenuar a conflitualidade potencial. As ambições do licenciado tendem a ser limitadas: ele posiciona-se como produtor e/ou distribuidor dos produtos licenciados no mercado português, não constituindo uma ameaça para o licenciador. Esta assunção implícita de papéis acaba por estabelecer um padrão de poder/dependência inerente ao início da relação. A terceira conclusão é que os elementos disponíveis sugerem que os custos da inexperiência são superiores para o licenciador. Face a licenciadores inexperientes, os licenciados podem dispor de uma margem razoável para prosseguir estratégias deliberadas de absorção de conhecimentos e de modernização tecnológica. Contudo, a verdade é que a intenção estratégica do licenciado tende a ser limitada. Em regra, o seu propósito é o de aceder às competências do licenciador e não a internalização dos conhecimentos tecnológicos deste. Isso acentua a dimensão colaborativa da relação —

com a condição de o licenciado mostrar capacidade para desempenhar adequadamente o seu papel de comercializar os produtos licenciados no mercado português.

Face ao exposto, não surpreende que a negociação dos contratos tenda a ser caracterizada por um padrão onde os elementos de natureza relacional tendem a ser mais fortes que os transaccionais. Assim, o contrato foi, em muitos casos, encarado como o resultado de uma convergência de interesses, tornando-se um instrumento para a materialização de tal convergência. Daí a ideia do contrato como uma salvaguarda, cujo propósito é criar um quadro favorável ao desenvolvimento de um negócio em que ambos os parceiros têm a ganhar. Apesar do peso das salvaguardas contratuais, o objectivo dos parceiros parece ser mais o de criar valor em conjunto do que a defesa face ao potencial oportunismo do parceiro. Existe uma lógica de convergência de expectativas de negócio, a qual carece, no entanto, de ser validada *ex-post*. Consequentemente, tal convergência de interesses e de expectativas não sobre-determina o resultado da relação: este vai ser fortemente influenciado pelo desenrolar do processo relacional no quadro do contrato estabelecido, para além evidentemente da evolução do contexto económico em que o negócio se inscreve.

Daqui decorrem as seguintes questões: Como é que aquela perspectiva de complementaridade e de potencial convergência de interesses se vai exprimir na fase imediatamente posterior à celebração do contrato? Quais são as atitudes e comportamentos dos parceiros no sentido de dar cumprimento imediato ao disposto contratualmente? Como se vai desenvolver a relação ao longo do tempo?

Estes temas são abordados no próximo capítulo.



## **CAPÍTULO 29: INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA (II): EXECUÇÃO DO CONTRATO E DESENVOLVIMENTO DA RELAÇÃO**

O objectivo deste capítulo é compreender, com base nos 16 casos estudados, como se desenrola o processo de relacionamento posterior à celebração do contrato de licença. São abrangidas, portanto, as fases de execução do contrato e de desenvolvimento da relação referidas na introdução à Parte II deste trabalho.

A apresentação desenvolve-se em três fases. A primeira é dedicada ao estudo do modo como se procedeu à execução do contrato. Na segunda secção fornece-se uma visão longitudinal do processo de inter-acção entre os parceiros ao longo do contrato. O propósito é analisar como se desenrolam os relacionamentos, identificando pontos de convergência e tensões entre os parceiros. Ressaltam aí os vectores de cooperação e de conflito inerentes aos relacionamentos inter-empresariais. Na última parte do capítulo é apresentada uma síntese das principais conclusões obtidas.

### **29.1 EXECUÇÃO DO CONTRATO**

O contrato inclui normalmente cláusulas que vão exigir acções específicas por parte dos parceiros. A execução do contrato foi definida como o conjunto de acções desenvolvidas pelas partes contratantes no sentido de cumprir as obrigações estipuladas no texto do contrato. Como se indicou no Capítulo 15, a fase de execução cobre basicamente o período que decorre desde a celebração do contrato de licença até à aplicação comercial do objecto do contrato. Na perspectiva de Kanter (1994) esta é a fase em que se descobrem as diferenças entre os parceiros e se vai aprendendo a colaborar. Na verdade, a execução do contrato marca o momento em que os parceiros vão iniciar uma inter-acção mais estreita, de modo a criar condições para assegurar uma exploração bem-sucedida dos conhecimentos e dos direitos objecto da licença.

A análise desenvolvida a seguir está ancorada em dois eixos: (i) os instrumentos utilizados na execução, recorrendo nomeadamente à tipologia de mecanismos de execução introduzida anteriormente; e (ii) o processo de execução do contrato, considerado em conjunto. Tendo em conta a reflexão então efectuada sobre a relação entre a execução, os objectivos da licença e o tipo de contrato, este será explicitado para

todos os casos estudados. Uma síntese dos elementos mais relevantes dos casos estudados é apresentada no Quadro 29.1.

DESIGNAÇÃO	TIPO CONT	PROCESSO	INSTRUMENTOS EXECUÇÃO CONTRATO				
			GERAL	JURID.	ARTEF	CONH. FORM.	INTER-ACÇÃO PESSOAL
FARMA	II	Pontual. Melhoramentos.	Relacionamento formalizado. Inter-acção limitada. Licenciador responde a questões do licenciado.	Contrato. Patentes.	Aquisiç. princípios activos	Inform. médica, fórmulas, dossier fabrico	Reduzida. Foco:comerc
TINTAS	IV	Pontual com inter-acção continuada	Relacionamento inter-activo. Esforço aprendizag.	Contrato. Patentes. Marcas.	Equipam. especif.	Concep. fábrica. Fórmulas Manuais procedim	Razoável. Foco: KH produção Ass. técnica Formação.
HIGIENE	IV	Pontual com inter-acção continuada. Melhoramentos.	Relacionamento inter-activo. Apoio ao projecto e ao lançamento comercial dos produtos	Contrato. Marcas. Patentes. Desenho	Equipam. especif. Produtos interméd.	Fórmulas Manuais procedim Material comerc.	Razoável. Foco:comerc
GARRAFAS	IV	Pontual com inter-acção continuada. Melhoramentos.	Relacionamento intenso e interactivo Apoio ao arranque Apoio laboratorial continuado.	Contrato.	Apoio compra matérias primas.	Fórmulas Manuais procedim	Intensa. Foco: KH produção. Ass. técnica Formação.
DECOR	II	Pontual	Relacionamento escasso. Inter-acção limitada. Complex. reduzida. Esforço aprendiz.	Não. Recusa do IIE.	Modelos produtos.	Desenho Planos.	Reduzida. Foco: KH produção.
PLAST	II	Pontual	Relacionamento circunscrito. <i>Design</i> e acompanhamento arranque produção	Contrato.		Desenho	Reduzida. Foco:Design
FORNOS	III	Pontual	Relacionamento formalizado. Limitado à fase de pré instalação e arranque do forno.	Contrato. Patentes.	Unidade industrial Equipam. especif..	Planos. Manuais procedim	Intensa (fase pré instal. e arranque). Foco: KH produção. Ass. técnica. Formação.
TURBINAS	IV	Pontual com necessidade continuada da capacidade de concepção do licenciador	Relacionamento inter-activo função da necessidade apoio na concepção de projectos. Separação tarefas.	Contrato.		Planos. Manuais procedim	Razoável. Foco: Serv. Engenharia. Ass.técnica. Formação
A/C	IV	Faseado. Melhoramº.	Relacionamento inter-activo. Processo gradual de aumento da incorporação pelo licenciado.	Contrato. Marcas.	Produtos. Ferramentas. Compon.	Planos. Manuais procedim	Intensa. Foco: KH produção. Ass.técnica. Formação
CONTINUOS	IV	Faseado	Relacionamento interactivo. Apoio ao arranque da produção.	Contrato. Marcas.	Compon.	Planos. Desenho Manuais procedim	Razoável. Foco:KH produção Ass.técnica e



							Formação
LAMINAR	IV	Pontual com inter-acção continuada. Melhoram <sup>o</sup> .	Relacionamento interactivo. Apoio ao arranque da produção.	Contrato. Marcas.		Planos. Desenho Manuais procedim	Razoável. Foco: KH produção Ass.técnica.
AQUECE	IV	Faseado. Melhoram <sup>o</sup> .	Relacionamento intenso e interactivo Apoio ao arranque da produção. Processo gradual de aumento da incorporação pelo licenciado. Esforço aprendizagem	Contrato. Marcas.	Compon. Ferramentas. Equipam. especif..	Planos. Desenho Manuais procedim	Intenso. Foco: KH produção. Ass.técnica. Formação. Serviços Engenharia.
CISTERNAS	IV	Pontual	Relacionamento escasso. Apoio em alterações ao modelo base. Esforço aprendizagem.	Contrato.		Planos. Desenho Projectos	Reduzida. Foco: KH produção. Formação.
VEÍCULOS	IV	Faseado. Melhoram <sup>o</sup> .	Relacionamento intenso e interactivo Apoio ao arranque da produção. Processo gradual de aumento da incorporação pelo licenciado.	Contrato. Patentes.	Compon.	Planos. Desenho Manuais procedim	Razoável. Foco: KH produção. Ass.técnica. Formação.
MOBILESC	IV	Pontual com inter-acção continuada	Relacionamento interactivo. Apoio ao arranque da produção e à obtenção de níveis mais elevados de qualidade.	Contrato. Marcas.	Compon. Equipam. especif..	Planos. Desenho Manuais procedim	Razoável. Foco: KH produção. Ass.técnica prod comerc Formação.
CALOR	IV	Pontual	Relacionamento insuficiente. Falta de empenhamento recíproco na comunicação e absorção dos conhecimentos.	Contrato.		Planos. Desenho	Reduzida. Foco: KH produção Ass.técnica. Formação.

**Legenda:** JURID: Jurídicos; ARTEF: Artefactos; CONH. FORM.: Conhecimentos formalizados; KH: *Know how*; Ass. Técnica: Assistência técnica; Equipam. Especif: Equipamentos específicos

**Fonte:** Estudos de caso efectuados

### **Quadro 29.1:** Principais aspectos de execução do Contrato

#### ***29.1.1 Instrumentos de execução do contrato***

Como se referiu no Capítulo 15, existem quatro mecanismos principais de execução dos contratos de licença: jurídicos, artefactos, conhecimentos formalizados e inter-acção entre os parceiros. A leitura do Quadro 29.1 permite confirmar a relação genérica estabelecida entre o tipo de contrato e o *mix* de instrumentos usados. Embora não tenham sido estudados contratos de Tipo I e de Tipo V, a evidência disponível confirma que os contratos de acesso a produtos específicos (Tipo II) tendem a envolver níveis inferiores de conhecimentos formalizados e sobretudo de inter-acção pessoal,

quando comparados com contratos de acesso a novos processos (Tipo III) e com contratos compostos de acesso a capacidade de produção (Tipo IV).

Observando a perspectiva geral de utilização dos mecanismos de execução, a comparação entre os contratos de Tipo II e de Tipo IV evidencia o âmbito muito limitado dos instrumentos usados no primeiro caso. Os direitos de propriedade industrial estão ausentes (com exceção do caso FARMA) e os conhecimentos formalizados comunicados são, em regra, muito simples: informação médica, *dossiers* de fabrico e material promocional em FARMA; planos e desenhos em DECOR, e desenhos em PLAST. Não surpreende, assim, que a inter-acção tenha sido reduzida. Isso está, sem dúvida, associado à baixa complexidade dos conhecimentos pretendidos pelo licenciado. Em DECOR, apesar de o contrato não se ter chegado sequer a concretizar, o acesso aos desenhos durante a fase de negociação foi suficiente para o licenciado ter conseguido reproduzir, e depois modificar, os produtos potencialmente objecto do contrato. É interessante notar, aliás, que nestes contratos o foco não está, em regra, no acesso a *know how* de produção, por si mesmo, mas antes na transmissão de *designs*, de formulações de produtos ou de conhecimentos de natureza comercial. Como foi referido em FARMA, atendendo às características do mercado nessa altura, “*é mais importante ter um bom marketing que uma boa produção*”.

A reduzida complexidade dos conhecimentos em causa e as limitadas ambições dos licenciados acabam por facilitar a percepção de um resultado positivo. Por outras palavras, sendo a fasquia colocada relativamente baixo, não se torna difícil ultrapassá-la. Em todos os contratos de Tipo II o licenciado avaliou o resultado obtido como ‘Sucesso’ ou ‘Sucesso considerável’; todavia, o mesmo não aconteceu no caso dos licenciadores. Este resultado pode ser visto como uma confirmação das ideias de Winter (2000) relativamente à escassa ambição que por vezes caracteriza certas empresas. Todavia, no caso PLAST, mais do que ambições limitadas, o que se observa é um ajustamento do contrato às competências do licenciado, em linha com o proposto por Caves, Crookell e Killing (1983) ou por Lowe e Taylor (1997).

No único contrato de Tipo III estudado (FORNOS), os instrumentos de execução utilizados foram múltiplos, envolvendo desde direitos de propriedade industrial (patentes) até equipamento específico, passando por planos, manuais de procedimentos, assistência técnica e formação. Este é um caso em que houve uma inter-acção pessoal muito intensa no período que mediou entre o acordo e o arranque da produção do forno, usando o novo processo. Tal inter-acção envolveu designadamente três tipos de

prestações: primeiro, uma visita dos técnicos do licenciado às instalações dos licenciadores, para observarem uma unidade já a funcionar usando o processo em causa e para formação em sala; depois, formação dos operadores fabris em Portugal; e apoio ao arranque, que se estendeu por cerca de uma semana, de modo a garantir o adequado funcionamento do forno.

O *mix* de mecanismos usados nos contratos de Tipo IV é bastante mais amplo, sendo superior a complexidade dos conhecimentos partilhados. Em praticamente todos os casos o objectivo principal é o acesso a *know-how* de produção e a obtenção de capacidade produtiva, envolvendo o fornecimento de manuais de procedimentos, de planos de fabrico e de desenhos, acompanhados em regra de assistência técnica e de formação de pessoal. Estas duas prestações ocorrem em todos os contratos, com excepção de HIGIENE, onde o foco, mais do que produtivo, era comercial. Todavia, mesmo neste caso houve uma adaptação da linha de enchimento de embalagens às condições de actuação e à escala de produção em Portugal.

Na verdade, nos contratos de Tipo IV, os mecanismos utilizados são, no essencial, semelhantes. Consequentemente, eles não permitem discriminar o resultado do licenciamento. Esta constatação pode, à primeira vista, parecer surpreendente, tendo em conta a importância que – em linha com Arora (1996), Arora, Fosfuri e Gambardella (2001a) e Macho-Stadler, Martinez-Giralt e Perez-Castrillo (1996)– atribuímos à prestação de apoio personalizado, através de assistência técnica e de formação de pessoal. Em contrapartida, converge com a análise econométrica ao indicar que PROCTT\_AT (Assistência Técnica) não tinha influência significativa sobre o resultado do licenciamento<sup>199</sup>.

O estudo de casos permite, aliás, fornecer uma resposta consistente às interrogações formuladas no Capítulo 26 sobre o comportamento daquela variável. Tal resposta envolve, em nossa opinião, duas considerações principais. A primeira é que a mera existência (ou não) de prestação de assistência técnica é, em parte, contingente em função da complexidade dos conhecimentos objecto do contrato. Em casos onde tal complexidade é limitada e o licenciado já domina o processo de fabrico dos produtos (por exemplo, FARMA e PLAST), o fornecimento de assistência técnica torna-se dispensável. A sua ocorrência pode mesmo ser vista como um ónus adicional sobre a rentabilidade da operação. A segunda respeita à articulação entre a qualidade e a

---

199 Para uma síntese dos resultados obtidos, veja-se o Capítulo 26.

intensidade da assistência técnica (e formação de pessoal) prestada e o esforço do licenciado para absorver esses conhecimentos. De facto, o licenciador pode ensinar certos saberes, mas é necessário um esforço próprio do licenciado, para além da sua capacidade de absorção (Cohen e Levinthal, 1990), para os compreender efectivamente (Atamer, 1983; Hamel, 1991; Mathews, 2003). Daqui ressalta uma ideia de contingencialismo: o papel e a relevância do apoio personalizado são função de diversos factores, nomeadamente os objectivos do contrato e os interesses dos parceiros, nomeadamente do licenciado.

Esta questão remete para o ponto seguinte: o processo de execução do contrato. Tal processo assume diferentes matizes que estão associados aos objectivos visados com o próprio contrato, mas que podem, também, influenciar o resultado deste.

### ***29.1.2. O processo de execução do contrato***

Identificados os tipos de instrumentos de execução dos contratos, passamos agora a uma visão mais ampla do processo, encarando-o em termos globais. A exemplo do ponto anterior, será feita uma distinção entre os contratos de Tipo II e III e os de Tipo IV. Dadas as características destes últimos, a sua análise será mais aprofundada.

Como se observa no Quadro 29.1, a execução nos contratos de Tipo II assume essencialmente uma natureza pontual. Os conhecimentos são comunicados e os artefactos transferidos quase de um golpe, em conformidade com o disposto no contrato. Isso é evidentemente facilitado pela reduzida complexidade dos conhecimentos em causa. Em DECOR, o licenciador acompanhou o arranque do fabrico dos produtos licenciados, pois isso estava estabelecido no contrato, correspondendo, na realidade, a uma garantia de aplicabilidade industrial dos *designs* concebidos pelo licenciador. Dos três casos de contratos de Tipo II, apenas num (FARMA) estava prevista a comunicação de melhoramentos, o que parece de facto ter sucedido. Curiosamente, a reduzida inter-acção no quadro do contrato não se expressa necessariamente num ‘adormecimento’ da relação. Isto contraria, de algum modo, a perspectiva teórica sugerida no Capítulo 15. Em dois dos casos estudados (FARMA e PLAST), a relação continuou activa, expressando-se em novos acordos entre os mesmos parceiros, mas relativos a outros produtos. Isto confirma, a nosso ver, que os contratos de licença, considerados individualmente, se inscrevem frequentemente num quadro relacional entre os parceiros, cuja consideração em termos globais é importante para

compreender o relacionamento contratual. Na medida em que a compatibilidade de estratégias se mantenha, actuando o licenciado como distribuidor dos produtos no mercado português, a percepção do resultado tenderá a ser mutuamente positiva.

O objectivo da execução do contrato no caso FORNOS (Tipo III) foi permitir ao licenciado explorar adequadamente o processo de alimentação do forno. Isso envolveu, como se referiu, a prestação de serviços de engenharia e de especificação dos equipamentos bem como a prestação de formação de pessoal e de assistência técnica ao arranque, para assegurar o cumprimento dos objectivos definidos. Após este período inicial de cooperação relativamente intensa, a inter-acção praticamente terminou: o licenciado já estava em condições de utilizar eficientemente o processo em causa. A execução do contrato esgotou-se relativamente cedo, não obstante o licenciado ter continuado a utilizar as patentes objecto do contrato.

Analisando os doze casos de Tipo IV na perspectiva da execução do contrato, será possível classificá-los em quatro grupos: (1) *Apoio inicial* (caso CALOR), em que o âmbito e a complexidade dos conhecimentos facultados pelo licenciador foram relativamente reduzidos, sendo a inter-acção limitada no tempo e no modo; (2) *Concepção dos produtos* (TURBINAS e CISTERNAS), em que o contrato não se reportava a produtos *standard*, envolvendo antes uma relação com alguma continuidade em que cabia ao licenciador a prestação de serviços de concepção dos produtos; (3) *Transmissão de capacidade de fabrico* (TINTAS, HIGIENE, GARRAFAS, LAMINAR e MOBILESC), incluindo a comunicação inicial de conhecimentos, o apoio no arranque da produção e uma inter-acção continuada posterior; e (4) *Faseamento da capacitação do licenciado* (A/C, CONTÍNUOS, AQUECE e VEÍCULOS), em que o contrato definia um processo gradual, faseado, de incorporação de valor acrescentado por parte do licenciado, pelo que a fase de execução do contrato se prolongava no tempo.

O primeiro grupo foi, evidentemente, aquele em que se observa um relacionamento menos intenso na execução do contrato. Segundo os executivos do licenciado no caso CALOR, “*eles [o licenciador] nunca mostraram muito interesse*” na transmissão da tecnologia. Mas é também verdade que o licenciado “*tinha falta de qualificação técnica*”, que se reflectiu na falta de “*capacidade de dar resposta*”, tanto ao mercado como às solicitações do licenciador para uma relação de sub-contratação. O insuficiente empenhamento do licenciador e a reduzida capacidade de absorção e esforço de aprendizagem do licenciado conjugaram-se no sentido de um resultado insatisfatório para ambos os parceiros, mas especialmente para o licenciador.

Os dois casos de concepção de produtos são semelhantes, no sentido em que a execução do contrato se consubstanciava sobretudo em encomendas, em que o licenciador concebia os produtos específicos a serem fabricados pelo licenciado. Assim, o processo de execução prolongava-se no tempo, mas com hiatos mais ou menos longos entre encomendas. Em ambos os casos existe algo que aproxima estes contratos dos de Tipo II: algum *know-how* de fabrico, mas uma dependência, ao menos inicial, da capacidade de concepção do licenciador. Distinguem-se, no entanto, na medida em que os produtos são específicos, exigindo uma concepção caso a caso. Em TURBINAS, não parece ter havido necessidade de uma relação muito intensa *post*-contrato, pois existia já um conhecimento mútuo de projectos anteriores. A especialização do licenciado na produção, associada a uma relação de confiança, levou-o a não criar uma unidade de I&D, aceitando uma situação de dependência face ao licenciador neste domínio.

O caso CISTERNAS tem semelhanças, designadamente no que respeita à lógica de projecto, dando lugar a uma execução recorrente, em função das encomendas. Nesta linha, a intensidade de relacionamento pessoal na execução do contrato foi sendo gradualmente mais reduzida. Para o licenciador tratou-se “*fundamentalmente de venda de planos de fabrico contra pagamento de royalties*”. Embora houvesse uma boa relação de “*patrão a patrão*”, os contactos entre o pessoal das duas empresas foram-se tornando mais escassos. A grande diferença face a TURBINAS esteve, para além do grau de complexidade dos produtos, no investimento do licenciado para endogeneizar os conhecimentos tecnológicos, desenvolvendo capacidades de concepção. O licenciado criou “*um gabinete técnico de projecto*”, pelo que “*a partir do quarto ou quinto ano do contrato, deixaram de existir relações tecnológicas*” entre os parceiros. Este facto, associado à ausência de uma estratégia clara do licenciador, explica a amplitude da diferença de avaliações: ‘Sucesso’ para o licenciado, ‘Insucesso’ para o licenciador.

Passemos agora à análise dos cinco casos de transmissão de capacidade de fabrico (casos TINTAS, HIGIENE, GARRAFAS, LAMINAR e MOBILESC). O processo de execução caracterizou-se, em todos eles, por níveis razoáveis de inter-acção, envolvendo por vezes (casos HIGIENE, GARRAFAS e LAMINAR) a comunicação de melhoramentos posteriores. Em TINTAS, HIGIENE e MOBILESC o pacote fornecido foi muito amplo, incluindo a concepção das linhas de produção, o fornecimento de equipamento e a formulação dos produtos. Todavia, o investimento do licenciado no desenvolvimento de conhecimentos com base no *know-how* transmitido foi diverso, sendo muito mais intenso em TINTAS (onde levou à criação de uma unidade de I&D)

que em HIGIENE. O foco comercial deste último e o facto de o contrato incluir acesso a melhoramentos poderão contribuir para explicar a diferença de comportamentos. Em MOBILESC houve dificuldades na assimilação dos conhecimentos pelo licenciado (“*no início eles tiveram alguns problemas de qualidade*”), posteriormente ultrapassadas.

A continuidade da inter-acção foi diversa, como se verá na secção seguinte. No entanto, a avaliação nestes cinco casos é genericamente positiva, tanto pelo licenciador como pelo licenciado. Os contratos permitiram criar novos negócios dos quais ambos os parceiros vieram a beneficiar. Os licenciados conseguiram aplicar os conhecimentos comunicados e ter sucesso em termos comerciais, o que conduziu em vários casos (nomeadamente HIGIENE, GARRAFAS e MOBILESC) a uma continuidade temporal do relacionamento. A única excepção à avaliação positiva respeitou ao licenciado em LAMINAR. Esta foi devida fundamentalmente ao desenvolvimento de um sentimento de potencial dependência, pois a relação de sub-contratação que, na opinião do licenciado, o licenciador pretendia estabelecer não se coadunava com os objectivos iniciais que tinham conduzido aquele à celebração do contrato.

Os quatro casos de faseamento da capacitação do licenciado (casos A/C, CONTINUOS, AQUECE e VEÍCULOS) têm em comum a estipulação no contrato de um processo de aumento gradual da incorporação de valor acrescentado pelo licenciado. Assume-se que a amplitude e/ou complexidade dos conhecimentos a comunicar no âmbito do contrato e a conveniência de assegurar a sua correcta assimilação pelo licenciado reclamam uma abordagem faseada. Isso pode também permitir ao licenciador um instrumento adicional de controlo do comportamento do licenciado. Em VEÍCULOS, estavam previstas três fases: o licenciado começava por importar a parte traseira do veículo, construindo a frente e encarregando-se também da montagem e da pintura; depois, passava a fabricar também a parte traseira; e, por último, fabricava a maioria dos componentes do carro, continuando no entanto obrigado a adquirir ao licenciador “*duas ou três partes*” consideradas essenciais como instrumento de controlo por parte deste. Em AQUECE o processo foi semelhante: “*primeiro, [o licenciado] montava grupos e componentes do produto e fazia a inspecção final; posteriormente, começou a fabricar o corpo de aquecimento*”.

A informação recolhida sobre os casos sugere que aquele processo foi genericamente bem-sucedido. Ele parece ter permitido gerar um diálogo tanto a nível fabril como de gestão geral que reforçou a confiança entre os parceiros. Embora tenham experimentado dificuldades (por exemplo, na obtenção dos níveis de qualidade

exigidos), os licenciados foram assimilando o *know-how* de produção, criando a base para passar ao nível seguinte, com o apoio do licenciador. Desta forma, a garantia de uma correcta aplicação dos conhecimentos tecnológicos era superior. Os licenciadores alemães (em AQUECE e VEÍCULOS) parecem ter sido os mais sensíveis a este aspecto, sublinhando a importância da formação continuada dos técnicos (a expressão usada pelo entrevistado no caso AQUECE foi “*train and retrain*”) e a importância atribuída às competências técnicas do licenciado (ponto central em VEÍCULOS).

O esforço do licenciado no sentido de assimilar a tecnologia constituiu, nos casos estudados, um vector importante para a continuidade da relação e para a avaliação positiva do resultado. O caso AQUECE ilustra os desafios defrontados e a diferente análise retrospectiva. A mensagem passada pelo licenciado foi de um investimento considerável na assimilação do *know-how*, incluindo o recrutamento de “*um engenheiro fluente em alemão*”. Curiosamente, isto não parece ter sido suficiente, pois o licenciador referiu a existência de “*problemas linguísticos*”, o que vem ao encontro das observações de Piekkari, Welch e Welch (2014).

Em todo o caso, o relacionamento vai permitindo sedimentar uma base de confiança, tanto a nível intermédio como da gestão de topo, particularmente nítido em AQUECE e em A/C. A criação de uma relação de cooperação não significa, porém, convergência integral de objectivos nem abrandamento do controle do licenciador sobre a tecnologia contratual. O caso VEÍCULOS é elucidativo a este respeito, pois a divulgação dos conhecimentos não foi total: manteve-se um núcleo de componentes-chave, a fornecer pelo licenciador, pelos quais ele pretendeu preservar tal controlo.

Em dois casos (A/C e AQUECE), o resultado dos contratos é claramente avaliado como positivo por ambos os parceiros. A percepção, mais uma vez, é a de um negócio em que ambos ganharam, e em que o desenvolvimento das competências do licenciado é compaginável com, ou mesmo indispensável para, o sucesso do licenciador. Nos casos CONTÍNUOS e VEÍCULOS registou-se uma avaliação algo negativa (‘Sucesso parcial’) por um dos parceiros: licenciado, no primeiro caso, e licenciador, no segundo. Tais avaliações negativas não põem em causa, muito pelo contrário, a adequação da abordagem faseada. Tanto num caso como no outro, ambos os parceiros reconheceram que o licenciado tinha conseguido dominar a tecnologia de produção, satisfazendo os requisitos de qualidade definidos pelo licenciador. Aquelas avaliações decorreram sobretudo de problemas mais genéricos de gestão e de governação defrontados pelos



licenciados e não a comportamentos incorrectos dos parceiros na execução dos contratos ou na partilha dos conhecimentos.

Em conclusão, mesmo nos casos em que a amplitude e/ou a complexidade dos conhecimentos objecto do contrato é maior, não parece ter havido dificuldades inultrapassáveis na assimilação do *know-how* de produção (o mesmo não se pode afirmar relativamente ao *know-why*). As características de continuidade referidas nos contratos de Tipo II, a lógica de encomendas, incluindo sub-contratação, nos contratos de concepção de produtos e o recurso a abordagens faseadas mostram como os contratos de licença correspondem mais a processos que a eventos. Mesmo quando a execução do contrato é pontual existem trajectórias de relacionamento. Isto significa que a visão *standard* dos contratos de licença como relações pontuais é, em regra, inapropriada. Os processos de partilha de conhecimentos podem constituir uma forma adequada de salvaguardar os interesses dos parceiros e de criar uma base de confiança que facilite a partilha dos conhecimentos tácitos. Esta constatação vem ao encontro das perspectivas teóricas sobre as alianças e a gestão do conhecimento, nomeadamente Ariño, De la Torre e Ring (2001), Ring e Van de Ven (1994), Lane e Lubatkin (1998) e Dyer e Singh (1998).

Para fornecer uma resposta mais cabal às questões associadas ao processo de partilha e assimilação dos conhecimentos será, no entanto, conveniente, analisar dois outros processos. O primeiro, respeitante à inter-acção subsequente à execução imediata do contrato, será abordado de seguida. O segundo tem a ver como o processo de aprendizagem tecnológica, organizacional e comercial do licenciado no âmbito do contrato, sendo abordado adiante no Capítulo 30.

## **29.2 DESENVOLVIMENTO DA RELAÇÃO**

### ***29.2.1 Introdução***

Nesta secção pretende-se analisar o desdobrar da relação entre os parceiros ao longo do tempo, nomeadamente na fase de desenvolvimento do contrato. Tendo em conta o relacionamento pré-contratual e o processo de negociação e de execução do contrato, o foco será colocado na compreensão do modo como a relação evoluiu após a execução imediata do contrato. Seguindo Svensson (1984), Ariño e De la Torre (1998) e

Ariño, De la Torre e Ring (2001) tentaremos captar padrões de evolução do nível de qualidade relacional ao longo do tempo, identificando os factores determinantes.

Observando as trajectórias de evolução da atmosfera, da qualidade e da intensidade do relacionamento nos casos estudados ao longo de um período temporal alargado, em vários casos superior a dez anos, foi possível identificar quatro padrões básicos de evolução da inter-acção: (1) *Relacionamento pontual*, em que as inter-acções se restringem fundamentalmente à execução do contrato, sendo a fase de desenvolvimento pouco relevante; (2) *Abrandamento gradual* da inter-acção; (3) *Aprofundamento continuado* da relação; e (4) *Desenvolvimento e posterior deterioração* da relação. No Quadro 29.2 é fornecida informação sintética sobre os casos, organizada de acordo com a tipologia de padrões de evolução acima estabelecida.

A análise desdobra-se em cinco partes. As quatro primeiras são dedicadas à caracterização de cada padrão referido. Na quinta e última procede-se ao confronto com a avaliação do resultado pelos parceiros, procurando daí retirar pistas para interpretar a influência da evolução da qualidade da inter-acção sobre a avaliação do sucesso.

### ***29.2.2. Relacionamento Pontual***

Confirmando as observações feitas acima sobre a dimensão longitudinal das relações de licença, apenas dois dos dezasseis casos estudados revelam a existência de um simples relacionamento pontual: DECOR e FORNOS.

Como se referiu, FORNOS respeita a um contrato de Tipo III, relativo à licença de um processo de alimentação de fornos siderúrgicos e ao fornecimento de um sistema de automatização do convertidor da aciaria do licenciado, cuja remuneração foi feita através de pagamentos fixos. O acordo entre os parceiros inscreveu-se num quadro de relacionamento anterior, expresso em outros contratos de licença e na participação em associações empresariais, nomeadamente ao nível europeu. Na fase de execução a relação foi, como vimos, relativamente intensa em termos de inter-acção pessoal, através de assistência técnica e de formação de pessoal. Após a actividade do forno ter atingido a velocidade de cruzeiro, o relacionamento reduziu-se significativamente. Mesmo assim, não se tratou de uma relação estritamente pontual, no sentido de apenas ter correspondido a um evento. O relacionamento manteve-se no curto/médio prazo, nomeadamente no âmbito dos congressos anuais de licenciados, posteriormente

descontinuados. Além disso, esta experiência bem-sucedida de negócio em conjunto veio reforçar o capital de simpatia anteriormente existente. Embora à data do estudo empírico a relação contratual já tivesse terminado, notou-se, nas posições dos entrevistados, uma atitude de respeito mútuo, pessoal e profissional.

DESIGNAÇÃO	RELAÇÕES ANTERIOR.	QUALIDADE DA RELAÇÃO.	DESENVOLVIMENTO DA RELAÇÃO
<b>RELACIONAMENTO PONTUAL</b>			
DECOR	Não	Razoável → Terminada.	A relação terminou, pois o contrato acabou por não ser aprovado. Licenciador lamenta a decisão. Licenciado aproveitou a situação, embora reconheça que não cumpriu a sua parte.
FORNOS	Contratos anteriores. Participação em associação de empresas da indústria.	Boa → Terminada. Apesar de a relação contratual ter terminado existe uma relação positiva, embora latente, entre as empresas.	A licença permitiu o reforço das relações entre as empresas no curto/médio prazo. Nos primeiros anos o licenciador organizou congressos anuais de licenciados, mas foram descontinuados. Posteriormente, dadas as características do próprio contrato, a intensidade do relacionamento diminuiu consideravelmente. A relação continua a ser boa, assente no conhecimento de há longos anos e na convicção de que ambos ganharam com o negócio de licença.
<b>ABRANDAMENTO GRADUAL DA RELAÇÃO</b>			
FARMA	Contr. Licença Anteriores. Rel. Pessoais	Boa → Razoável Separação papéis. Deterioração pós alteração propriedade do licenciador.	Relação inserida em trajetória relacional anterior. Comunicação recíproca de informações. Filtragem das questões pelo licenciador. Redução intensidade relacional após aquisição do licenciador por grupo multinacional.
GARRAFAS	Relação entre grupos proprietários das empresas.	Boa → Muito Boa → Boa. Reforço da relação. Confiança recíproca. Colaboração continuada. Todavia, os elementos de conflito potencial não foram eliminados.	Successo dos negócios e demonstração de capacidade do licenciado fortalecem a relação. Estabilidade das pessoas aumentou a confiança recíproca. Renovação do contrato com redução das <i>royalties</i> . Espírito de cooperação e apoio recíproca. Alargamento do mercado a Espanha, após rescisão das relações pelo ex-licenciado espanhol. Apoio do licenciado ao investimento do licenciador no Brasil. Continuidade da relação apesar de o licenciado reconhecer que já não tem nada para aprender. Temor do licenciado quanto à possibilidade de o licenciador entrar sozinho no mercado português.
A/C	Distribuição (em empresa antecessora do Licenciado)	Boa → Muito Boa → Boa. Relação de confiança pessoal que se transformou em confiança organizacional. Indícios de deterioração recente.	A relação de licença foi fundamental para o forte crescimento do licenciado. A produção e venda em Portugal evoluíram favoravelmente e a confiança foi-se desenvolvendo. Aumento gradual da incorporação de valor acrescentado pelo licenciado. Estabelecimento posterior de rotina de encontros anuais entre os trabalhadores das duas empresas, alternadamente em Portugal e em Espanha. As últimas indicações recolhidas no caso sugerem no entanto um declínio da relação de confiança, associada às dificuldades que o licenciado começou a sentir no mercado nacional.
MOBILESC	Não	Boa → Muito Boa → Razoável Desenvolvimento favorável da relação com renegociação do contrato em termos mais favoráveis ao licenciado.	Percepção inicial de semelhança no modo de encarar o negócio estabeleceu uma boa base relacional. Apoio inicial na solução de problemas técnicos. Relação reforçou-se com o bom desempenho comercial do licenciado. Autorização de exportações para Macau e Espanha. Renegociação do acordo com redução da taxa de <i>royalties</i> . Mudanças nos produtos para adaptação ao mercado português. Negociação de extensão do contrato a nova geração de produtos. A aquisição do licenciado por outra empresa portuguesa não alterou, no essencial, as relações. Desejo do licenciador de reforço das relações, mas condicionado pela falta de disponibilidade de recursos humanos (e de tempo) de ambas as partes.

<b>APROFUNDAMENTO CONTINUADO DA RELAÇÃO</b>			
HIGIENE	Não	Boa → Muito Boa. Desenvolvimento de empatia pessoal e confiança entre líderes de empresas familiares.	Sucesso do negócio inicial veio reforçar empenhamento recíproco e confiança pessoal. Percepção de interesses semelhantes e de complementaridade. Novos contratos de licença para outros produtos. Fortalecimento das relações e do espírito de cooperação ao longo do tempo.
PLAST	Não	Boa → Muito Boa. Relação cordial entre as pessoas na base da relação empresarial.	Relação cordial e amigável consolidada ao longo dos anos. No contrato inicial, por volta de 1975, houve problemas devidos a atraso no pagamento pelo licenciado, mas o licenciador condescendeu, confiando na boa-fé do licenciado; este pagou todas as dívidas em atraso. Sedimentação de relação de confiança. Novos contratos de licença para outros produtos. Desenvolvimento de um método de trabalho em conjunto.
AQUECE	Não	Boa → Muito Boa → Aquisição Excelente qualidade relacional, assente na confiança pessoal e no desempenho organizacional. Aquisição não hostil (parcial e depois total) do licenciado.	Na lógica de faseamento do processo de partilha do conhecimento, o licenciado recrutou recursos humanos qualificados, um deles fluente em alemão, para facilitar o diálogo com o licenciador. Os primeiros anos foram difíceis. Apoio na solução de problemas tecnológicos. O desempenho comercial do licenciado, a eficiência produtiva e a capacidade de absorção dos conhecimentos reforçaram a relação e a confiança. Aceitação da predominância da marca do licenciado. Desafio do licenciado para o licenciador tomar uma posição no capital, criando condições para responder à abertura do mercado. Participação do licenciador no capital do licenciado aumentou até atingir cem por cento. A unidade portuguesa é hoje centro de excelência no negócio dos termodomésticos..
<b>DESENVOLVIMENTO E POSTERIOR DETERIORAÇÃO DA RELAÇÃO</b>			
TINTAS	Não	Boa → Muito Boa → Sofrível. Criação pelo licenciador do Nova Paint Club (clube de licenciados) Aquisição do licenciador erou deterioração da relação,	Relevância do relacionamento pessoal e profissional como base para aprofundamento da relação. A importância de colocar “ <i>as boas questões</i> ”, para estimular a resposta do licenciador. Reconhecimento pelo licenciador do esforço de aprendizagem do licenciado. Redução intensidade relacional após aquisição do licenciado por grupo multinacional (alteração de estratégia). Saída do licenciador do <i>Nova Paint Club</i> .
TURBINAS	Projecto da Barragem de Miranda do Douro.	Boa → Muito Boa → Boa → Terminada (Contrato Inactivo) Separação de papéis. A relação foi terminada por razões alheias ao negócio de licença.	O licenciamento resultou de uma experiência passada de trabalho em conjunto, de boas relações pessoais e de uma perspectiva de relação comercial com vantagens mútuas, que se concretizou. Sistema informal de compensação: se o licenciado ganhasse mais obras em Portugal, o licenciador também lhe dava mais oportunidades em projectos internacionais. Aproveitamento dos menores custos de produção em Portugal. O licenciador argumenta que após 1974 o comportamento do licenciado se deteriorou, falhando o cumprimento dos prazos. A relação terminou após o Acordo da Energia, em 1978/79.
CONTINUOS	Não	Boa → Mediocre → Má → Terminada (Contrato Inactivo) Desenvolvimento de relações de sub-contratação. Relação descontinuada na sequência de alterações no licenciado. <i>Know-how</i> de maquinaria têxtil perdido.	Relações correctas inicialmente. O licenciado começou a actuar também como sub-contratado, aproveitando os menores custos de produção em Portugal. Situação de dependência face a encomendas do licenciador. Perspectiva de <i>upgrading</i> do contrato para fabrico de nova geração de contínuos de fiação, inviabilizada devido ao facto de a empresa licenciada ter sido intervencionada em 1975. Problemas de relacionamento pós intervenção, devido a mudança das pessoas e ao insuficiente desempenho do licenciado (não satisfação de critérios de qualidade, não cumprimento de prazos). Relação descontinuada, apesar de o contrato nunca ter sido rescindido.
LAMINAR	Não	Boa → Mediocre Boa relação inicial, mas desconforto crescente do licenciado	Boa relação inicial na sequência da execução do contrato. Divergência gradual de agendas e de interesses foi-se acentuando. O licenciado descobriu que o licenciador pretendia estabelecer, a coberto do licenciamento, uma relação de sub-

		com uma situação de sub-contratação.	contratação. A ambição de exportar foi inviabilizada pelo licenciador. Frustração crescente do licenciado. Na perspectiva do licenciador, o desenvolvimento das relações é condicionado negativamente pela abertura do mercado português às importações. Parece estar em marcha um círculo vicioso de divergência, susceptível de levar ao termo da relação.
CISTERNAS	Não	MuitoBoa→Terminada Visões diferentes da relação. Licenciado: muito positiva. Licenciador: muito negativa.	Desenvolvimento inicial de relações pessoais, articulando pessoas e empresas, que conduziu a relação de amizade entre os patrões das empresas. Licenciado aproveitou as relações para obter apoio e assimilar os conhecimentos. Quando o contrato chegou ao seu termo, não foi renovado.
VEÍCULOS	Não	Boa→ Mediocre → Má→ Rescisão litigiosa. Péssima qualidade da relação, resultante de problemas financeiros e rotação da gestão do licenciado. Licenciador rescindiu contrato por não pagamento. Caso dirimido nos tribunais, que deram razão ao licenciador.	Relação inicial positiva. O Licenciador valorizava a capacidade técnica do licenciado. O programa faseado de aumento de incorporação pelo licenciado foi lançado, embora o licenciador continuasse a fabricar certos componentes-chave, para controlar o comportamento do licenciado. A confiança restringia-se ao plano técnico. Quatro anos após o contrato o licenciado começou a ter problemas financeiros, atrasando os pagamentos. A entrada de uma nova equipa de gestão no licenciado, com uma visão diferente do negócio, gerou conflitos sérios. Estes acentuaram-se com a falta de pagamento e a rotação dos gestores do licenciado. O licenciador rescindiu o contrato e levou o caso para tribunal. O licenciado acabou por falir.
CALOR	Não	Razoável → Má → Rescisão. Incapacidade do licenciado responder às solicitações do licenciador. Licenciado com responsabilidade no termo da relação.	As boas relações pessoais no início foram-se deteriorando. O licenciador começou a tentar usar o licenciado também como sub-contratado e este não foi capaz de responder satisfatoriamente. Embora pareça não ter havido também empenhamento suficiente do licenciador, as principais responsabilidades cabem ao licenciado. A relação terminou. O contrato foi rescindido pelo licenciador.

NOTA: A análise da Qualidade da Relação respeita ao período que medeia entre a celebração do primeiro acordo entre os parceiros (que pode ser anterior à relação contratual estudada) e o momento da última entrevista realizada aos parceiros.

**Fonte:** Estudos de caso efectuados

### **Quadro 29.2:** Evolução da Inter-Acção entre os Parceiros

Pode afirmar-se que a relação passou a uma fase de latência, que poderia permitir a sua reactivação através de outras formas contratuais<sup>200</sup>. Este contrato pode ser encarado como um “sedimento relacional” (Agndal e Axelsson, 2002), constituindo mais um evento positivo na história relacional dos parceiros, susceptível de ser mobilizado em futuras ocasiões. Nesta linha de raciocínio seria legítimo argumentar que este caso poderia ter sido também classificado no padrão de Abrandamento gradual da relação. Não o fizemos por considerarmos, sem prejuízo da potencial mobilização futura

200 Curiosamente, nenhum dos dois principais parceiros existe hoje como empresa independente. O parceiro português foi objecto de privatização e foi adquirido por uma empresa brasileira. O parceiro luxemburguês foi parcialmente adquirido e posteriormente fundido com um grande grupo indiano, numa operação de grande envergadura à escala mundial.

daqueles sedimentos, que o elemento nuclear do contrato (licença de processo patenteado) tem, pelas suas características específicas, uma natureza eminentemente pontual.

O caso DECOR é substancialmente diferente. Paradoxalmente, aqui a relação rompeu-se mesmo antes de o contrato ter sido assinado, facto que aliás nunca veio a acontecer, como já se referiu. A relação começou por ser razoável, tendo o licenciador permitido o acesso do futuro licenciado aos modelos de produtos. O licenciado aproveitou, evidentemente, esta oportunidade, embora reconheça que não cumpriu a sua parte de um acordo que não chegou nunca a ser formalizado. Como já comentámos, nomeadamente em 28.2.3 a propósito da estratégia dos parceiros, o licenciador foi, de certo modo, vítima da sua própria sofreguidão e da ausência de uma perspectiva estratégica do licenciamento. Apesar de o relacionamento ter sido pontual, ele não deixou de ter implicações futuras. O licenciador afastou liminarmente qualquer hipótese de relacionamento posterior e mesmo de utilização de contratos de licença como veículo de crescimento da actividade internacional da empresa, devido ao que classificou como uma má experiência.

Em conclusão, mesmo quando o relacionamento assume um carácter pontual, ele não deve ser considerado como um *one off event*. Para o bem (caso FORNOS) ou para o mal (caso DECOR), uma licença não é um simples contrato, sem consequências posteriores. A experiência, mesmo que muito limitada no tempo, acaba por ter potencial para gerar consequências sobre comportamentos futuros, como o caso DECOR claramente revela. O conceito de 'sedimento relacional' é relevante para compreender as implicações futuras do licenciamento, após o termo da relação contratual formal. Importa notar, a propósito, que os 'sedimentos relacionais' não têm apenas uma vertente positiva. Eles podem ser encarados também numa lógica negativa: parafraseando o *Cântico Negro* (Régio, 1925), será legítimo admitir que um dos parceiros possa daí retirar a conclusão de que "*Não sei por onde vou (...) - Sei que não vou por aí*".

### ***29.2.3. Abrandamento Gradual da Relação***

Este padrão corresponde a trajectórias de desenvolvimento que exibem níveis relativamente elevados de qualidade relacional ao longo do tempo, embora seja possível identificar uma diluição da intensidade relacional no período mais recente. Tal não

corresponde, porém, a uma deterioração significativa da relação, mas fundamentalmente a um abrandamento ou ‘fadiga relacional’, por vezes captado de uma forma implícita. Nestas situações, o investigador sente, através de observações laterais ou da consulta de outras fontes de informação, que os tempos áureos da inter-acção já passaram.

São quatro os casos cujas trajectórias se enquadram nesta caracterização: FARMA, GARRAFAS, A/C e MOBILESC. Numa observação mais minuciosa, pode afirmar-se que FARMA tem um perfil algo diferente dos outros, designadamente pelo facto de corresponder ao único contrato de Tipo II. Dos restantes casos, GARRAFAS e A/C são aqueles em que a qualidade relacional atingiu o ponto mais elevado, apresentando fortes semelhanças nos respectivos padrões de evolução. Com excepção de MOBILESC, havia em todos os casos um relacionamento pré-contratual entre os parceiros, assumindo formas diversas: licenças (FARMA), distribuição de produtos (A/C) e relação entre os grupos em que as empresas se integravam (GARRAFAS).

O relacionamento entre os parceiros de FARMA inscreve-se numa trajectória de médio prazo, característica da estratégia de licenciados e licenciadores na indústria farmacêutica em Portugal até meados dos anos oitenta. O licenciado sublinhou a “*importância da relação pessoal*”, considerando que a sua empresa era, à data de celebração do contrato, o interlocutor privilegiado do licenciador em Portugal. Este último era parte do grupo francês *Péchiney Ugine Khulmann (PUK)*. A relação, estabelecida desde 1968, era de separação de papéis, assumindo o licenciador a responsabilidade pelo desenvolvimento de novos fármacos, enquanto o licenciado os vendia em Portugal, sob licença. Tratava-se de uma relação comensalística, em que o licenciador desfrutava claramente de um poder negocial superior. Como se viu em 29.1.2 acima, a intensidade relacional na execução do contrato foi limitada: o licenciado já detinha o *know-how* comercial e de produção, necessitando apenas de conhecer a fórmula, aceder aos princípios activos e ter orientações para a comercialização do produto. O mesmo sucedeu na inter-acção subsequente, na fase de desenvolvimento do contrato, não obstante a comunicação, pelo licenciador, de certos melhoramentos introduzidos no produto e no seu modo de comercialização. Embora a qualidade relacional, especialmente na visão do parceiro português, fosse boa, a intensidade da inter-acção era reduzida, especialmente após o lançamento dos produtos no mercado. Existia, porém, um ‘sedimento relacional’, susceptível de activação no caso de novos produtos com potencial de comercialização no mercado português.

A integração do licenciador, em meados dos anos 1980 num grande grupo multinacional farmacêutico francês, veio alterar os parâmetros da inter-acção. Daqui resultou uma menor liberdade de actuação da empresa licenciadora e consequentemente uma perda de qualidade relacional. Apesar de o licenciador reconhecer que “*o tempo dá peso*” à relação, a qualidade do diálogo pessoal entre os gestores reduziu-se. Acresce que o grupo onde o licenciador se veio a integrar já tinha uma subsidiária em Portugal. Embora esta não pudesse comercializar todos os produtos, a margem de manobra do licenciado estreitou-se ainda mais. Finalmente, a alteração contextual decorrente da integração de Portugal na então CEE veio criar um novo quadro para o abastecimento do mercado português, dissuadindo o recurso a contratos de licença. Consequentemente, apesar da manutenção de uma atmosfera amigável de relacionamento, a intensidade das inter-acções ficou irremediavelmente prejudicada.

Curiosamente os dois factores referidos acima (mudança de propriedade e integração europeia) foram também apontados no caso MOBILESC, embora com uma tonalidade diferente. Na verdade, enquanto a integração europeia não veio influenciar a lógica do negócio (considerado pelo licenciador como fragmentado geograficamente), a aquisição do licenciado por uma empresa concorrente veio alterar em alguma medida a atmosfera da relação. Embora o licenciador afirmasse peremptoriamente que “*isso não alterou as relações*”, notou-se que a convergência de visões do negócio se desvaneceu.

Importa assinalar que anteriormente a intensidade da inter-acção entre os parceiros e a qualidade relacional tinham experimentado uma evolução muito positiva. Apesar de não haver relacionamento pré-contratual entre os parceiros, a negociação do contrato revelou a existência de “*perspectivas semelhantes do negócio*”, proporcionando uma base para a criação de confiança entre os parceiros. Esta reforçou-se com o bom desempenho comercial dos produtos no mercado português. Sendo menores as exigências neste mercado, o licenciador prestou posteriormente apoio técnico ao licenciado na adaptação das características dos produtos, com vista a reduzir a sua sofisticação e o preço de venda. A inter-acção acentuou-se com a revisão do contrato, envolvendo duas alterações principais: a extensão a uma nova geração de produtos; e a redução da taxa de *royalties*. A cooperação estendeu-se também no sentido de o licenciador autorizar o licenciado a exportar para mercados onde este tinha vantagens (Espanha e Macau).



Como se referiu, os casos GARRAFAS e A/C apresentam várias semelhanças, no sentido em que ambos mostram genericamente uma trajectória de intensificação das relações, não apenas a nível de topo, mas sobretudo de quadros intermédios. Ao contrário de MOBILESC, havia bases relacionais pré-contrato, que terão fornecido um lastro para o desenvolvimento da inter-acção. Em ambos, o bom desempenho comercial dos licenciados constituiu um factor de reforço das relações e de aumento da qualidade relacional. Torna-se evidente que esta se foi reforçando nos primeiros anos da fase de desenvolvimento, para decair posteriormente.

Em A/C, o estabelecimento de um processo faseado de incorporação de valor acrescentado pelo licenciado parece ter contribuído bastante para acentuar a integração de perspectivas entre os parceiros. Isso conduziu ao estabelecimento de uma rotina de encontros anuais dos colaboradores de ambos os parceiros, mais valorizados pela parte portuguesa que pela espanhola. Estes encontros, mais do que oportunidades de aprofundamento de conhecimentos tecnológicos, parecem ter constituído instrumentos de reforço da qualidade relacional, através da socialização e do estabelecimento de uma ligação entre os quadros intermédios das duas empresas, susceptível de ser accionada para a resolução informal de problemas de natureza técnica ou comercial. A absorção da tecnologia pelo licenciado, o sucesso comercial e o posterior desenvolvimento, por este, de novos produtos parecem ter conduzido a um equilíbrio da relação, com a exportação para o licenciador de equipamentos de ar condicionado industrial, desenvolvidos pelo licenciado. A qualidade relacional estabelecida veio também a permitir ao licenciado, através de “*um acordo verbal*” e à revelia do disposto no contrato, usar apenas a sua própria marca no mercado português. Na entrevista com o licenciador foi afirmado, para mostrar o grau de intimidade do relacionamento, que “*se o licenciado não fosse uma cooperativa, possivelmente a [empresa licenciadora] teria uma participação*” no capital.

No caso GARRAFAS a absorção da tecnologia de produção, no quadro da execução do contrato, foi igualmente bem-sucedida. No entanto, o licenciado continuou dependente do licenciador para operações mais exigentes de controlo de qualidade, incluindo a aplicação das embalagens a novos tipos de produtos. Apesar de existir alguma tensão latente (como se referiu em 28.2.3 *supra*), a qualidade relacional foi-se acentuando, como se manifesta nos dois exemplos seguintes. Primeiro, no apoio prestado pelos técnicos do licenciado na capacitação do pessoal técnico da subsidiária do licenciador no Brasil: Depois, em consequência disso, na renegociação do contrato,

permitindo ao licenciado exportar para Espanha, tirando partido do facto de o contrato com o licenciado espanhol ter terminado e de a empresa portuguesa ter vantagens em termos de custos de produção e de transporte. Também aqui, a qualidade da inter-acção pessoal levou os quadros técnicos do licenciador a valorizar o relacionamento com o licenciador. Quando questionado sobre a longa duração do contrato (estabelecido em inícios da década de 1970), um executivo do licenciado respondeu nos seguintes termos:

*“Existem três tipos de razões. Primeiro, uma razão afectiva: as pessoas estão ligadas já há 20 anos e os quadros intermédios valorizam muito a relação. A segunda é técnica: temos o apoio da [licenciadora] para [resolver] problemas e para novas formulações que é preciso desenvolver. Isso poupa pessoas e equipamento; ao cortar o cordão com eles, teria que se reequacionar os meios técnicos e humanos da nossa empresa. Por fim, a manutenção do contrato permite evitar a entrada da [licenciadora] no mercado” português.*

Este excerto revela como a existência de uma boa qualidade relacional não significa ausência de tensões. Existe uma ligação afectiva mas, ao mesmo tempo, o contrato serve para reduzir o risco de o licenciador se tornar um concorrente. Não obstante a existência de um passado de relacionamento estreito, nota-se uma certa ‘fadiga’ relacional, decorrente das novas condições contextuais abertas pela integração de Portugal na então CEE e pelo desejo da gestão de topo do licenciado (mas não dos gestores intermédios, especialmente a nível técnico) seguir uma trajetória autónoma.

No caso A/C a integração europeia veio definir um novo quadro competitivo, onde a posição, até então incontestada, do licenciado veio a ser desafiada por produtos importados, designadamente do Japão. Na entrevista que nos deu, o presidente da empresa lamentou amargamente este facto e o que designou como falta de patriotismo dos responsáveis políticos. O ‘império’ do ar condicionado, construído em 10 anos, começava a declinar. A este facto somou-se a aquisição do licenciador por um grande grupo multinacional americano, prejudicando a informalidade e a extrema cordialidade do relacionamento anterior. Assim, embora à data do trabalho de campo a qualidade da relação permanecesse aparentemente boa, começavam a notar-se, numa observação mais aprofundada, sinais de alteração da atmosfera relacional, sobretudo em resultado dos novos desafios competitivos defrontados pelo licenciado.

Em síntese, estes quatro casos revelam um padrão relativamente elevado de qualidade relacional, decorrente de um desempenho comercial positivo do licenciado no mercado português, que conduziu a um círculo virtuoso de criação de confiança e de

convergência estratégica. Isso levou a renegociar alguns contratos e a aprofundar e ampliar a inter-acção, orientando-a em novos sentidos (introdução de novos modelos, colaboração em outras geografias...). Porém, em determinado momento, em resultado de alterações contextuais, designadamente a integração de Portugal na então CEE e/ou mudanças na propriedade dos parceiros, a qualidade relacional declinou, embora por vezes quase imperceptivelmente para o observador menos atento.

#### ***29.2.4 Aprofundamento Continuado da Relação***

Ao contrário do que acabámos de observar, neste padrão de relacionamento (onde se incluem os casos HIGIENE, PLAST e AQUECE) não se nota ainda qualquer ‘fadiga relacional’, continuando o processo de desenvolvimento da relação e de aprofundamento da confiança mútua. Dois aspectos são comuns a todos estes casos: o bom desempenho comercial do licenciado e o desenvolvimento de relações de empatia entre os actores-chave. Ambos parecem ter desempenhado um papel importante na criação de níveis elevados de qualidade relacional.

O caso PLAST é muito menos complexo que os outros dois, pelo que será abordado de início. Face à caracterização do contrato feita anteriormente, esta relação tinha todos os ingredientes para assumir uma natureza pontual, em que após o negócio dos *designs* para determinada série, cada parceiro seguiria o seu caminho. No entanto, o que se verificou foi o estabelecimento de uma rotina de sucessão de contratos específicos por modelo, iniciada em 1973/74 e ainda plena de vigor em 1990. Existe um pormenor que espelha o cuidado na preservação da relação por parte do licenciador: quando o contactámos para a entrevista, reagiu dizendo que, antes de nos dar uma resposta definitiva, teria de contactar a empresa licenciada.

Neste caso, a separação clara de competências, funções e objectivos dos parceiros reduzia as probabilidades de conflito: os parceiros encaravam-se como complementares e não como potenciais concorrentes. Curiosamente, o comportamento do licenciador face às dificuldades defrontadas pelo licenciado em 1975 terá contribuído significativamente para a qualidade da relação. O licenciador terá nessa altura dito ao licenciado que aceitava um pagamento diferido: “*eu confio em si e receberei o dinheiro algum dia*”. Isto consolidou uma relação de empatia pessoal entre os gestores/sócios maioritários das duas empresas, expressa na observação do licenciador a propósito do

licenciado: “*Nice man, Mr. Libório*”<sup>201</sup>. Esta ligação pessoal foi reforçada pelo sucesso comercial dos produtos. Sem este, a relação não se teria desenvolvido e aprofundado da mesma forma. Embora o licenciado recorresse também a outras empresas internacionais de *design*, a ideia que se retira das impressões recolhidas é a da criação conjunta de conhecimento tácito, que permitia ao licenciador conceber as novas linhas de produtos a partir de orientações esquemáticas sobre a aplicação, tipo de mercado e nível de preços da linha de produtos pretendida. Parece, em certa medida, ter-se verificado aqui o desenvolvimento de uma proximidade relacional (Dyer e Singh, 1998) que estimulou a capacidade de absorção relativa dos parceiros (Lane e Lubatkin, 1998) e, conseqüentemente, a percepção da qualidade da relação.

A “*simpatia pessoal*” (afirmação do licenciado) entre patrões de PME familiares surge também patente no caso HIGIENE. Este caso respeita, como se viu em 28.1.1, à licença de marcas e de *know-how* para o fabrico e venda de produtos de higiene doméstica. O comportamento do licenciador na fase de execução do contrato, assumindo a responsabilidade de adaptar a linha de produção para a dimensão do mercado português contribuiu para reforçar a base de *good-will* entre os parceiros. Mas o factor determinante terá sido o extraordinário sucesso comercial dos produtos que, ultrapassando todas as expectativas, se tornaram líderes de mercado. Assim, “*a relação cresceu ao longo do tempo*” e “*hoje temos confiança um no outro*” (afirmações do licenciador). O licenciado confirma esta ideia e sublinha o facto de ambas as empresas serem familiares. Em sua opinião, “*todos os casos de sucesso [no licenciamento internacional destes produtos] são de empresas familiares*”, pois nestas as “*relações são pessoa a pessoa e existe mais empenhamento*” no crescimento do negócio. Não surpreende, pois, que o relacionamento entre os parceiros se tenha desenvolvido e consolidado, expressando-se em novos contratos de licença, relativos a outros produtos. A percepção recíproca do carácter fragmentado deste mercado, mesmo após a integração de Portugal na CEE, contribuiu também para a consolidação da relação, encarada por ambos os parceiros como mutuamente vantajosa.

O caso AQUECE é diferente dos anteriores em duas vertentes importantes. Primeira: não estamos em presença de empresas familiares, mas antes de uma grande multinacional solidamente estabelecida e de uma empresa que nasceu quase em

---

201 Libório é um nome fictício, para preservar a confidencialidade. Optámos por não traduzir a expressão usada, de modo a manter o espírito da observação.

simultâneo com o contrato de licença. Segunda: o desenvolvimento da relação não se traduziu em novos contratos, mas antes na aquisição do licenciado pelo licenciador. Outras vertentes são comuns: o estabelecimento de uma empatia pessoal (“*there was a tremendous driving force of that gentleman*”<sup>202</sup> [líder da empresa licenciada]); e o desempenho comercial dos produtos, garantindo a liderança do mercado português. Também a lógica de faseamento adoptada terá tido um efeito positivo na relação. Como se referiu em 29.1, a conjugação do empenhamento do licenciado em aprender com o apoio prestado pelo licenciador permitiram melhorar a qualidade dos produtos.

A divisão implícita de papéis subjacente ao acordo inicial, acabou por ser subvertida com as mudanças contextuais entretanto ocorridas (de novo, o processo de integração europeia), pelo esforço de capacitação tecnológica e produtiva do licenciado (incluindo a aplicação de um sistema *just-in-time*) e pelo sucesso comercial dos produtos. Já em 1983 o contrato tinha sido revisto para acomodar a alteração dos interesses dos parceiros: autorização do licenciado para utilizar exclusivamente a marca própria em Portugal complementada com a exportação de produtos finais para o licenciador, tirando partido da competência tecnológica adquirida e dos custos de produção mais baixos. A relação veio posteriormente a desenvolver-se no sentido de reforçar o envolvimento do licenciador no projecto. Como nos explicou o líder da empresa portuguesa, foi esta que tomou a iniciativa de atrair o licenciador, e não este que fez uma oferta de compra. O raciocínio foi o seguinte: com a integração europeia, a concorrência vai aumentar; pelo que nos interessa ter o licenciador do nosso lado, mais comprometido com o negócio. Esta iniciativa desencadeou um processo de tomada de posição pelo licenciador, que culminou na aquisição total.

Mais interessante, todavia, no plano relacional, foi a confiança demonstrada pelo licenciador na capacidade do ex-licenciado, mantendo o mesmo executivo à testa da empresa e centralizando posteriormente em Portugal o fabrico de equipamentos de aquecimento de água, até aí localizado na Alemanha. A demonstração da capacidade e empenhamento pelo licenciado foram determinantes para estabelecer um clima de confiança. O desenvolvimento final, já posterior à conclusão do nosso trabalho de campo, foi a atribuição à (agora) subsidiária portuguesa do papel de centro de excelência à escala mundial para o negócio de caldeiras e esquentadores. A combinação

---

202 Também aqui não traduzimos, de modo a manter a riqueza e a força da expressão usada pelo entrevistado.

do desempenho comercial e produtivo da subsidiária portuguesa com a manutenção de uma alta qualidade relacional entre as duas entidades foi determinante para a decisão tomada (Simões e Nevado, 2001).

Concluindo, os casos apresentados revelam diferentes trajetórias de aprofundamento da relação, desde a celebração de novos contratos de licença até à aquisição pelo licenciador. Essa diversidade é, em larga medida, o reflexo de diferentes tipos de negócio, capacidades e estratégias empresariais e percepções dos desafios colocados pela mudança contextual. A manutenção de uma relação encarada como mutuamente vantajosa é o principal traço comum aos três casos estudados. A obtenção e manutenção de uma elevada qualidade relacional, embora teoricamente mais fácil entre empresas de dimensão semelhante, não é apanágio exclusivo desta situação. A percepção de vantagens comuns pode verificar-se também entre empresas de dimensão diversa, sem que isso configure necessariamente, ao contrário do que sugeria a teoria da dependência (Mytelka, 1978), uma relação de dominação.

#### ***29.2.5. Aprofundamento e Deterioração da Relação***

Existem, todavia, outros casos em que a elevação, numa fase inicial, da qualidade relacional não foi sustentada ao longo do tempo. O padrão de desenvolvimento da relação que agora analisamos caracteriza-se precisamente por um reforço seguido de uma deterioração da qualidade relacional entre os parceiros. Este padrão engloba sete dos dezasseis casos estudados (TINTAS, TURBINAS, CONTÍNUOS, LAMINAR, CISTERNAS, VEÍCULOS e CALOR), sendo por isso o mais comum. São casos diversos, em negócios diferentes, com graus de conflito distintos, mas sempre com o mesmo desenlace: a descontinuação da relação contratual.

Para facilitar a apresentação, tomámos a opção de organizar os casos em quatro grupos, tendo em conta o principal, embora não necessariamente o único, factor de deterioração da relação: (1) *Alterações contextuais* (TURBINAS); (2) *Mudança de estratégia do licenciador* (TINTAS); (3) *Problemas internos ao licenciado* (CONTÍNUOS, VEÍCULOS e CALOR), e (4) *Desajuste relacional* (LAMINAR e CISTERNAS).

### 29.2.5.1 Alterações Contextuais

TURBINAS é indiscutivelmente o caso em que a mudança ambiental assumiu um papel mais decisivo na alteração das condições do relacionamento entre os parceiros e no ‘esgotamento’ da relação contratual. Não se registaram problemas internos aos parceiros ou dificuldades relacionais. O termo da relação deveu-se a uma decisão de reestruturação das actividades das empresas do sector da energia por parte do Ministério da Indústria e da Energia de Portugal, consubstanciada no chamado “acordo da energia”, datado de 1989. Este determinou a criação da *holding SENET- Sistema de Energia, Equipamentos e Transportes, SGPS, SA*, na qual o licenciado se integrou com uma posição de 40% do capital. Daqui resultou a focalização da empresa licenciada na energia térmica, abandonando a área hidro-eléctrica, que foi atribuída a outra empresa. A relação contratual ficou, conseqüentemente, sem objecto, pois o licenciado deixou de fabricar turbinas hidráulicas. A relação foi-se diluindo, sem recriminações entre os parceiros. Como referiu o licenciador, foi “*uma boa colaboração (une bonne entente)*”, mas “*hoje, Portugal está morto para nós*”.

Como se referiu anteriormente, o primeiro contrato foi celebrado em 1957, tendo sido sucessivamente renovado, existindo uma separação nítida de papéis, cabendo a concepção das turbinas ao licenciador e a construção ao licenciado. A qualidade da relação foi-se elevando ao longo de cerca de 17 anos, assente nos bons resultados comerciais e nas “*relações conviviais*” a nível da direcção de topo. As duas empresas tornaram-se parceiras em projectos internacionais, incluindo a construção de um pátio gigante nos Estados Unidos, tirando partido da “*competitividade*” pelos custos do licenciado. O licenciador contrastou a elevada qualidade desta relação de licença com experiências análogas na Turquia e na Grécia: segundo ele, nesses países “*não houve uma osmose*”, em resultado das diferenças de “*personalidade das pessoas, língua, mentalidade, [que tornaram a] abordagem mais difícil*”. Além disso, “*não houve sucessão de encomendas regulares*”, o que dificultou ainda mais a aproximação e a criação de laços de confiança.

A partir de 1974, parece ter havido uma diminuição da qualidade relacional, embora esta ainda pudesse ser considerada boa. Na opinião do licenciador “*houve um aumento dos custos e falta de cumprimento dos prazos, pelo que [o licenciado] deixou de ser sistematicamente o melhor parceiro*”. O licenciado apontou, por seu turno, algum oportunismo ao licenciador: “*porque é que [o licenciador] nos dava obras? Por*

*compensação pela entrada no mercado nacional*”, mas por outro lado “*não nos deixava ligar-nos a mais ninguém para abastecer o mercado português*”. Em todo o caso, a relação cooperativa manteve-se, com vantagens reconhecidas por ambos. Entretanto, o quadro competitivo internacional tinha mudado, designadamente com a fusão entre a Asea e a *Brown Boveri* (que detinha 20% do capital do licenciado) para criar a *ABB*. O “acordo da energia” acabou por resultar indirectamente deste facto, vindo a determinar o termo da ligação: o objecto do acordo tinha deixado de fazer sentido.

#### 29.2.5.2. *Mudança de Estratégia do Licenciador*

No caso TINTAS a deterioração da relação foi fundamentalmente devida à alteração das circunstâncias, em resultado da aquisição do licenciador por um grande grupo multinacional. A atmosfera mudou radicalmente: a mudança de comportamento e de estratégia do licenciador, decorrente da aquisição, vieram introduzir sementes de divergência numa relação até aí marcada pela confiança recíproca. Embora o contrato se mantivesse em vigor e o licenciador reconhecesse que o licenciado era “*uma sociedade séria*”, este último estava fortemente inclinado a não renovar o contrato. Na opinião do nosso entrevistado, ao contrário do que acontecia anteriormente, “*a comunicação tornou-se difícil [e] não há resposta às questões colocadas*”.

Este caso ilustra como a mudança da estrutura accionista do licenciador e a consequente alteração da estratégia e do modo de actuação vêm introduzir um câmbio muito acentuado no espírito da relação. Anteriormente, eram ambas empresas familiares aspirando a combater o domínio, por eles considerado excessivo, das empresas multinacionais no mercado das tintas. A associação *Nova Paint Club*, criada em 1983 pelo licenciador e integrando os seus licenciados em todo o Mundo, tinha como objectivo estimular “*a troca, transferência e partilha de informação principalmente nos campos da tecnologia, marketing e sistemas de produção*” (*Nova Paint Club*, sem data), por forma a tornar os seus membros mais competitivos face à ameaça das empresas multinacionais. Esta decisão é especialmente interessante porquanto é muito pouco comum os licenciadores estimularem uma lógica de relacionamento em rede entre os seus licenciados, preferindo uma relação diádica com cada um deles, isoladamente. Promovendo a partilha de experiências e de conhecimentos e a socialização (através de duas reuniões anuais), a *Nova Paint Club* constituía um veículo fundamental para criar um clima de coesão e de intensidade relacional entre os parceiros



A aquisição do licenciador precisamente por uma empresa multinacional veio minar o clima de confiança existente. Isso foi acentuado com a decisão de o licenciador abandonar a associação, marcando claramente uma mudança de atitude no relacionamento com os licenciados. A estratégia de licenciamento anteriormente seguida foi abandonada, com o argumento de que “*nem sempre é compensadora*”. Consequentemente, a pequena unidade de apoio aos licenciados foi extinta, ao mesmo tempo que a autonomia estratégica da empresa foi substancialmente reduzida, tornando-se a sede da multinacional, na Suécia, “*a base das decisões globais [de actuação] no estrangeiro*”. Os melhoramentos introduzidos na tecnologia deixaram de ser comunicados sistematicamente, sendo-o apenas em resposta a solicitações dos licenciados. O capital de confiança anteriormente existente foi, assim, posto em causa. Não surpreende, portanto, que o licenciado admitisse não renovar o contrato. Para ele, o comportamento do licenciador veio prejudicar substancialmente a qualidade da relação de licença e pôr em causa o interesse da continuidade desta.

#### 29.2.5.3. *Problemas Internos ao Licenciado*

Nesta trajectória de desenvolvimento da relação, as dificuldades não decorrem, como no caso anterior, de aspectos relativos ao licenciador, mas fundamentalmente de problemas inerentes ao licenciado – embora, como veremos, eles possam resultar também de alterações contextuais. Nos três casos aqui incluídos (CONTÍNUOS, VEÍCULOS e CALOR) existe um elemento comum: problemas de gestão do licenciado, que geram instabilidade e comprometem a manutenção da relação com o licenciador. Mais do que um desajuste relacional, o que se verifica são dificuldades internas ao licenciado que vão inquinar a relação (por vezes de confiança) estabelecida com o licenciador. Este pode reagir de uma forma mais passiva (por exemplo, não fornecendo mais apoio ou não colocando encomendas) ou mais activa (denunciando o contrato, alegando justa causa).

No caso CALOR a qualidade relacional atingida nunca foi boa. Como se notou atrás, as limitações da capacidade de absorção do *know-how* técnico pelo licenciado tornaram-se patentes desde a fase de execução, apesar de o licenciado alegar que o licenciador nunca terá mostrado muito interesse em partilhar os conhecimentos. A verdade é que quando o licenciador considerou a possibilidade de aproveitar os menores custos de produção em Portugal, sub-contratando ao licenciado o fabrico de permutadores de calor, a resposta foi manifestamente insuficiente. De acordo com um

ex-gestor do licenciado, isso “*foi o fim da relação: a confiança [mesmo assim limitada] que havia inicialmente acabou por se perder*”. Parece ter havido também *royalties* que não foram pagas. A equipa de gestão que assumiu posteriormente a condução do licenciado validou a argumentação do licenciador a este respeito: “*a gerência anterior não honrou os seus compromissos*”.

Consequentemente, o licenciador denunciou o contrato. A ligação entre as duas empresas acabou por ser muito curta: apenas dois anos. O licenciado reconhece que terá sido “*o maior culpado do fracasso*”. Não se tratou, todavia, de uma relação pontual, no sentido em que uma das partes procurou inicialmente dinamizar a relação e estendê-la no tempo (independentemente das relações de poder que isso configurava). Curiosamente, a nova gestão do licenciado manifestou o seu interesse em reatar a relação, pretendendo até usar o investigador como intermediário, no sentido de dar “*a indicação de que isto agora é outra gente*”. Evidentemente que não era nossa intenção, por razões deontológicas, transmitir essa mensagem. Mas o licenciador (cuja propriedade e gestão também já tinham mudado entretanto) não estava disponível para isso. Pretendia claramente pôr uma pedra sobre o assunto, pois “*o licenciado comportou-se muito mal*”. Esta reacção, tal como o caso VEÍCULOS abaixo apresentado, mostra que, uma vez quebrada a relação de confiança e entrando-se em litígio, a reversão ao *status quo ante* torna-se impossível: os ‘sedimentos relacionais’ não são neutros.

Em CONTÍNUOS e VEÍCULOS os problemas defrontados pelos licenciados foram em larga medida desencadeados por alterações contextuais: o abandono da empresa pelos proprietários em 1975 e a posterior intervenção pelo Estado, no primeiro caso; e os problemas financeiros que conduziram a uma mudança na gestão do licenciado, no segundo. No entanto, enquanto no primeiro caso o contrato permanecia em vigor, embora inactivo, no segundo houve uma rescisão litigiosa.

O caso CONTÍNUOS surgiu a partir de um contrato que teve lugar, como já se indicou, em 1966, quando o licenciador tinha uma estratégia de produção e licenciamento de maquinaria têxtil. A fase de desenvolvimento do contrato caracterizou-se por uma atmosfera relacional positiva, em boa parte devido ao crescimento da indústria têxtil e de vestuário no nosso País. Tal atmosfera não foi, porém, isenta de tensões, designadamente quando o licenciado tentou desenvolver um novo modelo de contínuo e quando esta área de negócio do licenciador foi adquirida por

outra empresa suíça, levando ao abandono gradual das actividades de produção. A partir daí, o perfil da relação alterou-se, passando a assumir também uma vertente de sub-contratação, com encomendas, por vezes significativas, feitas pelo licenciador. Após a intervenção, em 1975, tal perfil manteve-se, tendo havido ainda grandes encomendas (por exemplo, 120 contínuos para a Formosa e 320 para a Turquia). Todavia, o licenciador refere que a qualidade da maquinaria fornecida deixou de satisfazer os padrões exigidos. Paralelamente, surgiram atrasos nos pagamentos de *royalties*. A relação veio a terminar sem conflitos muito acentuados e o contrato nunca foi rescindido: ficou simplesmente inactivo. À data do trabalho de campo, os anteriores proprietários tinham voltado a assumir o controlo do licenciado. Todavia, a relação não foi reatada, pois o *know-how* do fabrico de maquinaria têxtil tinha-se perdido.

Este caso ilustra uma situação em que factores ambientais (mudança política em Portugal e modificação dos padrões de localização da indústria) conduziram a uma alteração das estratégias e dos comportamentos de ambos os parceiros. A cordialidade da relação anterior acabou por se esbater. A cooperação deu lugar à conflitualidade, ainda que não extremada. As oportunidades que poderiam abrir-se para o licenciado da reorientação estratégica do licenciador não foram aproveitadas. A deterioração da qualidade relacional resultou da conjugação de vários factores; todavia, os problemas internos do licenciado, com reflexos no seu modo de gestão e desempenho na relação, foram os determinantes chave da inversão de uma relação até aí mutuamente vantajosa.

Tendo alguns aspectos semelhantes, designadamente quanto à responsabilidade do licenciado na deterioração do relacionamento, VEÍCULOS desenrolou-se num outro contexto temporal: a crise económica vivida no País em 1982/83 forneceu o quadro ambiental que determinou as dificuldades do licenciado. Não se pode omitir, porém, que em paralelo com uma relativamente boa qualidade relacional no início da fase de desenvolvimento, havia uma preocupação do licenciador em controlar a tecnologia e o comportamento do licenciado.

A lógica de actuação do licenciador era muito clara: encontrar um parceiro no qual tivesse plena confiança em termos técnicos, de modo a satisfazer os requisitos de qualidade pretendidos. Foi isso que o levou à escolha do licenciado e à adopção de um processo faseado de execução do contrato. Por várias vezes, o nosso informante elogiou a capacidade técnica do licenciado: era “*tecnicamente competente*”. Todavia, tal lógica implicava também uma separação de papéis e a supremacia técnica do licenciador. A

exigência de continuação da aquisição de alguns componentes-chave constituía a garantia de tal supremacia, impedindo que o licenciado aspirasse a transformar-se num concorrente. Construiu-se, assim, uma base de confiança, assente fundamentalmente num reconhecimento recíproco de competências técnicas.

Os problemas surgiram, porém, de outro quadrante. O clima de crise económica em Portugal, em 1982/83, com elevadíssimas taxas de inflação começou a reflectir-se na actividade do licenciado. Os problemas financeiros geraram uma grande rotação na gestão do licenciado e conflitos crescentes com o licenciador. Após quatro anos de bom relacionamento, o licenciado começou a atrasar os pagamentos de *royalties*. Em 1984, depois de uma deterioração gradual da relação no plano da gestão (em que curiosamente a relação técnica foi, segundo o licenciador, mantida), o licenciador tomou a decisão de rescindir o contrato, por dívidas em atraso. O tribunal arbitral de Zurique deu razão ao licenciador. À data do trabalho de campo, o caso estava ainda em aberto nos tribunais portugueses: o licenciador reclamava o pagamento de 250 mil marcos, incluindo penalidades por contravenção. Entretanto, o licenciado foi intervencionado pelos principais bancos credores, tendo declarado falência em 1989. O licenciador veio a estabelecer novo contrato de licença com outra empresa portuguesa, ligada a um grupo nacional de distribuição automóvel.

Estes três casos mostram como as vicissitudes dos licenciados, por vezes decorrentes de mudanças contextuais, se reflectem na qualidade da relação. Relações anteriormente cordiais (especialmente em CONTÍNUOS e VEÍCULOS) acabam por se transformar em relações conflituais. Exceptuando o caso CALOR, os problemas não foram de natureza técnica, mas sobretudo de gestão. Para o licenciador, a sirene de alarme parece soar quando ocorrem atrasos nos pagamentos de *royalties*. Também quando a rotação das pessoas envolvidas é grande, as possibilidades de encontrar uma solução satisfatória diminuem. Quando o problema extravasa o âmbito estrito dos parceiros, recorrendo-se aos tribunais (como em VEÍCULOS), a relação já está definitivamente inquinada, não sendo possível regressar a uma atmosfera amigável de solução dos diferendos.

#### 29.2.5.4. *Desajuste Relacional*

Este padrão de deterioração da relação está sobretudo associado a uma alteração da convergência de interesses entre os parceiros. Mais do que problemas internos ou alterações contextuais ou de propriedade, é o desenrolar da aprendizagem relacional vai

mostrar divergências anteriormente não identificadas. A partir de certo momento, um dos parceiros começa a atribuir ao outro intenções (reais ou presumidas) de oportunismo. Curiosamente, nos dois casos classificados neste grupo a atribuição de oportunismo foi feita por parceiros diferentes: pelo licenciador, em CISTERNAS; e pelo licenciado, em LAMINAR.

Em CISTERNAS o contrato consistia numa licença de *know-how*, envolvendo formação e serviços de engenharia, para a concepção, fabrico e montagem de cisternas e reboques, sendo o pagamento efectuado individualmente para cada produto projectado pelo licenciador. A relação pessoal entre os gestores das duas empresas no início da fase de desenvolvimento do contrato parece ter sido muito boa: de novo, a facilidade de diálogo entre patrões de empresas familiares. Para o licenciado tratava-se de “*um diálogo de empresário a empresário*”; segundo o novo gestor da empresa belga seria antes um “*affaire personel*”, e não um verdadeiro negócio da empresa. Face às alegadas dificuldades de transferência de divisas por parte da empresa portuguesa, em 1975/76, o patrão da empresa belga terá dado instruções para os pagamentos serem efectuados directamente numa conta que tinha em Portugal, onde gostava de passar férias. A reforma do gestor belga e a sua substituição por um sobrinho vieram alterar completamente a atmosfera da relação.

Segundo este último, o seu tio não teria acautelado os interesses da empresa e o licenciado teria tido um comportamento inaceitável em dois planos: pagamentos em dívida relativos a projectos de várias cisternas; e oportunismo, ao pretender absorver a tecnologia para seguir uma trajectória autónoma. O licenciado rebate o primeiro ponto, afirmando que efectuou todos os pagamentos devidos. Não contesta, porém, o segundo, reconhecendo que tinha o propósito (legítimo, em sua opinião) de assimilar plenamente e desenvolver a tecnologia objecto do contrato. Nestas condições não surpreende que as posições se tenham extremado, passando a relação de extremamente cordial a conflitual. O desenlace foi a ruptura da relação: embora o contrato tivesse uma duração prevista de 10 anos, “*a partir do quarto ou quinto ano deixaram de existir relações tecnológicas*”. Todavia, o contrato nunca foi formalmente rescindido. À data da investigação, o licenciado concorria já com o licenciador no mercado europeu.

No caso LAMINAR, o licenciado tentou aproveitar a oportunidade oferecida pelas dificuldades do anterior licenciado no caso CONTÍNUOS para estabelecer uma relação com o licenciador. A ambição era desenvolver, com base no contrato,

competências para posteriormente fabricar autonomamente laminadores. A disponibilidade do licenciador para celebrar o contrato foi encarada como extremamente positiva pelo licenciado. Por seu turno, o licenciador avaliava muito favoravelmente a capacidade técnica do licenciado, sendo a qualidade dos produtos fabricados considerada “*excelente*”. Daqui resultou uma boa atmosfera de inter-acção na fase inicial do desenvolvimento da relação. Todavia, quando o licenciador, no quadro da sua estratégia de abandono da actividade industrial, propôs ao licenciado uma relação de sub-contatação, a reacção deste foi muito negativa, considerando que o licenciador estava a pretender controlar a sua actividade e a coartar a sua margem de manobra. Em consequência, a qualidade da relação degradou-se. A escassa dimensão do mercado nacional e a crescente penetração de importações, devido à eliminação das barreiras aduaneiras, não permitiram, porém, ao licenciado abandonar a relação: as vendas para o licenciador tinham-se tornado essenciais para a sua sobrevivência no novo contexto competitivo pós-adesão.

Curiosamente, uma análise crítica destes casos mostra que os actores que alegam comportamentos oportunistas do outro têm também responsabilidades na configuração assumida pela relação. Em CISTERNAS, o licenciador teve uma abordagem muito pouco profissional ao negócio, não adoptando uma perspectiva estratégica na abordagem ao licenciamento. Em LAMINAR, o licenciado, no engodo de entrar no negócio, foi incapaz de recolher a informação essencial para avaliar as orientações estratégicas do parceiro e não antecipou as consequências que a futura entrada na CEE, já considerada como provável à data de celebração do contrato, poderia ter sobre a validade da sua ambição de dominar o mercado português. Mais do que assacar culpas ao outro, teria sido importante cada um reflectir também sobre as insuficiências próprias.

Estes dois casos vêm recordar as pertinentes observações de Doz (1996) sobre a aprendizagem nas alianças. De facto, a aprendizagem da relação e do parceiro pode conduzir à atribuição de interesses e objectivos díspares ou mesmo conflitantes, gerando uma deterioração da relação. Isso não significa necessariamente a ocorrência de comportamentos oportunistas: basta a percepção (fundada ou não) de uma intenção de oportunismo ou de divergência entre palavras e actos para desencadear um círculo vicioso de desconfiança. Além disso, a aprendizagem da relação e do parceiro não implica uma aprendizagem sobre os erros próprios, como é nítido em LAMINAR.

Analisadas as trajectórias relacionais, especialmente na fase de desenvolvimento da relação, vamos passar agora a uma análise específica sobre o modo como essas trajectórias influenciam a percepção dos parceiros sobre o resultado do licenciamento. Será que as divergências se vão necessariamente exprimir em avaliações negativas? Será que a ausência de conflito determina avaliações muito positivas? No ponto seguinte procuraremos responder a estas questões.

### ***29.2.6 Desenvolvimento da Relação e Resultado do Licenciamento***

Para apoiar a reflexão sobre as conexões entre evolução da qualidade relacional e avaliação do resultado foi elaborado o Quadro 29.3, que apresenta o cruzamento entre a tipologia de evolução do relacionamento e a avaliação do contrato pelos parceiros. Não foram incluídas as células relativas à avaliação de Insucesso por parte do licenciado, uma vez que tal situação não ocorreu em nenhum caso. A leitura do quadro permite retirar conclusões interessantes, que vamos analisar de seguida.

A primeira impressão é de uma razoável convergência entre a avaliação do resultado e os padrões de desenvolvimento da relação. Globalmente, enquanto nos padrões de Aprofundamento continuado da relação a maioria das avaliações, tanto de licenciado como de licenciador, é muito positiva (Sucesso Considerável), nos casos de Aprofundamento e posterior deterioração da relação não existem avaliações desse nível; aqui os resultados variam entre o sucesso simples e o insucesso (dois casos de avaliação pelos licenciadores: CISTERNAS e CALOR). A trajectória de Abrandamento gradual da relação situa-se a meio caminho entre estes dois extremos, sendo caracterizada por avaliações mínimas de sucesso por ambos os parceiros.

Naturalmente, a avaliação do resultado nos casos de Relacionamento Pontual é mais errática, embora correspondendo sempre a avaliações de sucesso por parte do licenciado. Isto significa que a continuidade da inter-acção não é condição necessária para um resultado positivo na óptica do licenciado. Na verdade, a avaliação não pode ser desligada dos objectivos pretendidos com o contrato. E estes podem não exigir a continuidade do relacionamento, quer pelas características específicas do objecto do contrato (caso FORNOS), quer por estratégia de independência do licenciado após ter absorvido os conhecimentos contratuais. Embora DECOR não reflecta exactamente esta

situação, este caso testemunha a viabilidade de o licenciado avançar isoladamente quando o nível de complexidade do conhecimento objecto do contrato é reduzido.

AVAL. LICENC <sup>o</sup>	AVAL. LIC. DOR	RELACION <sup>o</sup> PONTUAL	ABRANDAM <sup>o</sup> GRADUAL	APROFUNDAM <sup>o</sup> CONTINUADO	APROFUNDAM <sup>o</sup> / DETERIORAÇÃO
Sucesso Consid.	Suc. Cons.			HIGIENE AQUECE	
	Sucesso	FORNOS	A/C MOBILESC	PLAST	
	Suc. Parc.				
	Insucesso				
Sucesso	Suc Cons.		GARRAFAS		
	Sucesso		FARMA		TINTAS TURBINAS
	Suc. Parc.				VEÍCULOS
	Insucesso	DECOR			CISTERNAS
Sucesso Parcial	Suc. Cons				
	Sucesso				CONTINUOS LAMINAR
	Suc. Parc.				
	Insucesso				CALOR

**Fonte:** Construído com base na avaliações efectuadas pelos parceiros e na tipologia de padrões de evolução da inter-acção entre os parceiros.

### **Quadro 29.3:** Padrões de Desenvolvimento da Relação e Resultado do Licenciamento

Regressando aos outros três padrões de evolução da relação será interessante aprofundar a seguinte questão: é o desenvolvimento satisfatório da inter-acção que determina a uma avaliação positiva do resultado ou, pelo contrário, é a avaliação positiva dos resultados obtidos na fase de execução e início da fase de desenvolvimento da relação que conduz ao aprofundamento e continuidade da relação?

A resposta não é unívoca. Importa notar, em jeito de preâmbulo, que a existência de uma relação anterior, embora seja susceptível de criar uma base relacional mais intensa, não assegura o aprofundamento continuado da relação: parece que, a partir de certo momento, começam a surgir indícios de ‘fadiga’ na relação. É curioso verificar que a maioria dos casos de relacionamento anterior ao contrato estudado (3 em 5) se enquadra no padrão Abrandamento Gradual da Relação e que, simultaneamente, este é característico de licenciamentos em que existiam previamente relações anteriores entre os parceiros (3 em 4). Sendo certo, como afirma Gulati (1995), que a familiaridade estimula a confiança recíproca e que a sombra do passado influencia a configuração



relacional no futuro, tais efeitos não se projectam necessariamente num tempo muito longo. A intensidade da relação pode ir-se atenuando, em função de alterações contextuais (FARMA, TURBINAS, A/C) e do modo como cada parceiro continua a desempenhar o papel que, explicita ou implicitamente, lhe está atribuído. A aprendizagem associada ao desenvolvimento da relação (Doz, 1996) pode ditar tanto uma maior aproximação como o início do distanciamento entre os parceiros.

O desenvolvimento da relação depende, em larga medida, da própria trajectória de evolução do negócio. Como afirmava o nosso entrevistado suíço no caso TURBINAS, se “*não há nada para comer*”<sup>203</sup>, a relação não será sustentável. Por outras palavras, deve existir um contexto de crescimento do negócio e de desempenho positivo das respectivas funções por parte de cada um dos parceiros. Isso ressalta nos casos HIGIENE, AQUECE e PLAST e *a contrario* em A/C, VEÍCULOS, TURBINAS e TINTAS. A percepção de alteração negativa das circunstâncias e/ou de declínio na qualidade do desempenho e na atitude de um dos parceiros vai determinar uma reavaliação das condições e/ou uma atribuição de responsabilidades por parte do outro. Isso conduz a um abrandamento ou mesmo deterioração da relação. Existe como que uma avaliação implícita sobre o potencial efeito da ‘sombra’ do passado sobre o futuro. Se tal efeito for percebido como estando a desvanecer-se, a ‘fadiga’, se não mesmo a conflitualidade, começa a instalar-se na relação.

Dito isto, convém olhar para a outra face da moeda. A percepção de desempenho positivo por parte do parceiro gera ligações emocionais e um espírito de confiança recíproca que tornam mais fácil a resposta a desafios externos. Assim, o desenvolvimento correcto e mutuamente favorável das relações permite criar um contexto relacional que estimula os parceiros a procurar novas oportunidades de negócio em conjunto. Foi o que sucedeu em HIGIENE e AQUECE; neste último caso, a qualidade do lastro relacional e a confiança mútua constituíram o suporte da adaptação conjunta a novas circunstâncias, isto é, ao desafio da ‘abertura’ de fronteiras e à consequente entrada de concorrentes. Esta capacidade de adaptação não existiu, por exemplo, em A/C, muito por força das debilidades do licenciado. Embora, como sublinhou Perroux (1973), as relações de poder não estejam nunca ausentes, a cooperação vai prevalecendo sobre o conflito. A percepção da qualidade da relação vai influenciar, por vezes sub-repticiamente, a avaliação do resultado do licenciamento.

---

203 A expressão usada foi “*s’il n’y a pas à manger*”.

Este padrão aplica-se a ambos os parceiros, embora pareça mais nítido por parte do licenciado (GARRAFAS e FARMA).

A resposta à questão anteriormente formulada é, portanto, dupla: as duas sequências ocorrem. A prevalência de uma ou da outra depende, em larga medida, de dois factores. O primeiro é a percepção de oportunidades de negócio para o futuro. A segunda é a qualidade da própria relação mas também – e esta é uma das conclusões mais interessantes da análise efectuada – do estágio do ciclo de vida da relação. O efeito positivo da familiaridade parece amortecer-se a partir de determinado momento, como se observou em GARRAFAS. Não será por acaso que todos os casos de Aprofundamento continuado da relação correspondem a situações em que não havia conhecimento prévio entre os parceiros e o contrato tinha menos de 15 anos de duração. Parece, pois, que relações relativamente jovens, numa fase ainda inicial do ciclo de vida, serão menos vulneráveis à ocorrência de situações de ‘fadiga relacional’.

### **29.3 SÍNTESE CONCLUSIVA**

A análise dos padrões de relacionamento nas fases subsequentes à assinatura do contrato de licença (execução do contrato e desenvolvimento da relação) permite obter várias conclusões interessantes, que procuraremos agora sintetizar.

Verificou-se que os mecanismos de execução utilizados são marcadamente diferentes entre os contratos de Tipo II e de Tipo IV. Naqueles, o objectivo não é tanto o acesso a *know-how* de produção, mas sobretudo o fornecimento de *designs*, de formulações de produtos ou de conhecimentos de natureza comercial. A panóplia de mecanismos aí utilizada é restrita: as patentes estão ausentes (excepto em FARMA) e os conhecimentos formalizados comunicados são relativamente simples. Daqui resultam níveis limitados de inter-acção entre os parceiros, sendo os contratos caracterizados, em regra, por uma lógica pontual. No entanto, a baixa complexidade dos conhecimentos conjugada com a escassa ambição dos licenciados conduziram, algo paradoxalmente, a percepções positivas do resultado. Como se referiu, esta constatação vem ao encontro dos argumentos de Winter (2000). Daqui ressalta uma perspectiva contingencial, em que a relevância da prestação de apoio personalizado se torna variável, em função nomeadamente os objectivos do contrato e dos interesses do licenciado.

Nos contratos de Tipo IV, a intensidade e a amplitude dos instrumentos de execução dos contratos tendem a ser claramente superiores. Os processos de partilha de conhecimentos podem constituir uma forma apropriada de salvaguardar os interesses dos parceiros e de criar uma base de confiança que facilite a partilha dos conhecimentos tácitos. Numa perspectiva de execução do contrato, podem ser identificados quatro perfis principais: apoio inicial, com uma inter-acção muito limitada; concepção dos produtos pelo licenciador, envolvendo por isso alguma continuidade da relação; transmissão de capacidade de fabrico, com um nível de inter-acção mais intenso, incluindo a comunicação inicial de conhecimentos, o apoio ao arranque da produção e relações posteriores; e faseamento da capacitação do licenciado, em que a fase de execução do contrato era prolongada no tempo através de um processo gradual de incorporação de valor acrescentado pelo licenciado.

A análise dos casos conduziu à identificação de quatro padrões de desenvolvimento da relação: (1) relacionamento pontual, em que as inter-acções se concentram quase exclusivamente na fase de execução do contrato; (2) abrandamento gradual da inter-acção ao longo da fase de desenvolvimento; (3) aprofundamento continuado da relação ao longo do tempo; e (4) desenvolvimento e posterior deterioração da relação. Dessa análise decorrem cinco conclusões interessantes, sintetizadas de seguida.

Em primeiro lugar, mesmo nos casos de relacionamento pontual, estamos perante um processo, com consequências subsequentes, e não perante um acto. Apesar de circunscrita temporalmente, a experiência relacional vai reflectir-se, tanto positiva como negativamente, em comportamentos futuros. Esta observação remete, como se referiu, para a noção de 'sedimento relacional', proposta por Agndal e Axelsson (2002).

A segunda conclusão respeita ao abrandamento gradual da relação em casos onde existe inicialmente um elevado nível de qualidade relacional, decorrente de relações anteriores e de um desempenho favorável do licenciado no plano comercial. Todavia, tanto em resultado de factores externos (designadamente a integração de Portugal na então CEE) como internos (em especial alterações na propriedade dos parceiros), a partir de certa altura, o clima de relacionamento vai mudando gradualmente. Este padrão ocorre sobretudo em situações onde existia um relacionamento anterior entre os parceiros, levando-nos a sugerir o conceito de 'fadiga relacional'.

O padrão de aprofundamento continuado da relação permite retirar uma terceira conclusão. Um alto nível de qualidade relacional é possível entre empresas de dimensões diversas. Isso não implica necessariamente uma relação de dependência. A existência de complementaridade entre os parceiros, a percepção de vantagens comuns, inerentes ao correcto desempenho dos respectivos papéis, e a empatia pessoal são elementos transversais a este padrão.

A quarta conclusão é que a deterioração grave das relações pode resultar de factores diversos, desde alterações contextuais até a um desajuste relacional, passando por problemas internos aos parceiros. Relações anteriormente cordiais acabam por se transformar em conflituais quando um dos parceiros não cumpre os seus compromissos. A quebra de vendas, a falta de pagamento das *royalties*, a mudança de propriedade e a rotação de pessoal são normalmente antecedentes de uma quebra da qualidade relacional. Os casos de desajuste relacional remetem, por outro lado, para o facto de, como notou Doz (1996), se desenvolverem processos, nem sempre positivos, de aprendizagem recíproca. A aprendizagem da relação e do parceiro podem determinar a identificação de interesses e objectivos divergentes, gerando a deterioração da relação.

Em quinto lugar, constata-se uma associação entre os padrões de desenvolvimento da relação e a avaliação do resultado pelos parceiros. Os casos estudados sugerem a coexistência de sequências distintas, mas inter-relacionadas: por um lado, o desenvolvimento satisfatório da inter-acção conduz a uma avaliação favorável do resultado; por outro, a avaliação positiva das perspectivas de negócio e da fase de execução promovem o aprofundamento da relação. Isto confirma que a avaliação do resultado é influenciada simultaneamente pela ‘visão’ do futuro (percepção de oportunidades de negócio futuras) e pela ‘sombra’ do passado (a qualidade da própria relação). A percepção de um desempenho adequado do parceiro estimula ligações emocionais e um espírito de confiança recíproca que tornam mais provável uma resposta conjunta a resposta a desafios externos. No entanto, este último efeito parece ser condicionado pelo ciclo de vida da relação. Como notámos acima, a propósito da ‘fadiga relacional’, o efeito positivo da familiaridade atenua-se, a partir de um certo nível de longevidade da relação.

A evolução da inter-acção entre os parceiros está também relacionada com a questão das dinâmicas de aprendizagem. Estas vão influenciar a percepção dos papéis

atribuídos a cada parceiro e o valor atribuído à relação em si mesma. Será este o tema a abordar na próximo capítulo.



## **CAPÍTULO 30: INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA (III): DINÂMICAS DE APRENDIZAGEM**

Neste capítulo vamos abordar especificamente a contribuição do licenciamento para o processo de aprendizagem organizacional e sobretudo tecnológica do licenciado, recorrendo ao estudo de casos. A aprendizagem é uma dimensão central para permitir uma perspectiva simultaneamente mais ampla e mais profunda do resultado do licenciamento. Como vimos nos Capítulos 7 e 10, a aprendizagem está no cerne tanto dos acordos inter-organizacionais como dos esforços de *upgrading* tecnológico das empresas. Analisando as dinâmicas de aprendizagem do licenciado, será possível compreender em que medida os conhecimentos relacionados com o contrato de licença, tanto os de natureza tecnológica como os organizacionais e comerciais, são utilizados e eventualmente interiorizados pelo licenciado. Desta forma, pretendemos responder a uma das questões de investigação anteriormente formuladas: como se efectua a aprendizagem do licenciado no quadro da relação contratual?

O capítulo desdobra-se em cinco partes. Na primeira procede-se a uma apresentação genérica dos processos de comunicação, partilha e assimilação de conhecimentos nos 16 casos estudados, seguida de uma reflexão sobre a intensidade e relevância das aprendizagens tecnológica e organizacional. Na segunda elabora-se um quadro de análise genérico dos principais grupos de factores (características dos parceiros; processo de comunicação dos conhecimentos e dinâmica da relação; tipo de acordo; e natureza dos conhecimentos e trajectória tecnológica) susceptíveis de influenciar o reforço da base de conhecimentos tecnológicos do licenciado, passando depois para a análise detalhada, com base no estudo de casos, do efeito exercido por tais grupos. Isso conduz à identificação de um conjunto mais preciso de factores centrais para explicar o processo de reforço da base de conhecimentos tecnológicos do licenciado. Daqui resulta, na terceira parte, a proposta de um novo quadro de análise dos factores determinantes da influência do licenciamento sobre a aprendizagem tecnológica do licenciado. O trabalho efectuado permite, na quarta parte, revisitar a literatura sobre aprendizagem organizacional e tecnológica, adaptando-a às condições específicas do licenciamento. O capítulo termina com uma síntese conclusiva.

## 30.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

Nesta secção são apresentados os processos de aprendizagem observados nos 16 casos estudados, abordando depois a relevância atribuída quer aos aspectos tecnológicos quer aos comerciais e organizacionais<sup>204</sup>, para concluir com uma reflexão sobre os objectivos de aprendizagem tecnológica dos licenciados e os factores de redução do desfasamento tecnológico entre os parceiros.

### 30.1.1 *Perspectiva genérica*

Como se efectuou o processo de partilha de conhecimento e a aprendizagem do licenciado no âmbito do contrato? Em que medida permitiu ao licenciado ir para além da simples utilização dos conhecimentos disponibilizados no âmbito do contrato?

Partindo da observação dos casos, foi elaborada, para cada um deles, uma síntese, apresentada no Quadro 30.1. Esta fornece o enquadramento para compreender como se desenrolaram os processos de aprendizagem. Faculta-nos, deste modo, os elementos de reflexão que permitem elaborar a resposta às questões formuladas acima.

Os processos de comunicação de conhecimentos não foram, na maioria dos casos, muito profundos e a intensidade do esforço de aprendizagem dos licenciados foi reduzida, traduzindo-se em níveis de aprendizagem relativamente limitados<sup>205</sup> (Ver Quadro 30.1). A análise dos casos revela que este facto se deveu em boa medida às ambições limitadas dos licenciados em termos de aprendizagem tecnológica. Existem, todavia, situações em que o licenciado empreendeu acções deliberadas no sentido de obter um conhecimento mais aprofundado da tecnologia licenciada e de desenvolver competências próprias, como sucedeu em TINTAS, AQUECE e CISTERNAS.

Importa referir, no entanto, que, como se discutiu no capítulo anterior, em diversos casos as relações prolongaram-se no tempo, permitindo ao licenciado uma aprendizagem continuada, embora nem sempre muito intensa. Consequentemente, o

---

204 Por economia de linguagem, utilizaremos doravante os termos genéricos ‘conhecimentos organizacionais’ e ‘aprendizagem organizacional’ para nos referirmos a conhecimentos comerciais e organizacionais e aprendizagem comercial e organizacional, respectivamente.

205 Curiosamente, como veremos mais adiante, a avaliação dos licenciados sobre o grau de aprendizagem, especialmente tecnológica, foi mais positiva, sendo considerada significativa em 14 dos 16 casos.



processo de aprendizagem não se esgotou na implementação do contrato, tendo continuado por um período mais ou menos longo, mesmo em contratos de Tipo II, onde se poderia esperar uma relação pontual. Esta longevidade da relação permitiu, por outro lado, o desenvolvimento de relações pessoais a nível de quadros intermédios, as quais se traduziram na solução pontual de problemas e na partilha de conhecimentos, tanto de natureza organizacional como tecnológica.

DESIGNAÇÃO	PROCESSOS DE APRENDIZAGEM
FARMA	Processo limitado, atendendo às características do contrato. O objectivo desta era fundamentalmente o acesso a novos produtos. Lógica de repartição de papéis, cabendo ao licenciado o fabrico e a comercialização em Portugal. Ambições limitadas do licenciado em termos de aprendizagem tecnológica.
TINTAS	Preocupação do licenciado em assimilar os conhecimentos objecto do contrato. Importância de “colocar as boas questões”. Necessidade de introduzir ajustamentos na formulação do produto. Exploração das oportunidades de relacionamento com outros licenciados no âmbito da Nova Paint Club. Desfasamento tecnológico entre os parceiros diminuiu. Capacidade de avançar isoladamente após aquisição do licenciador por grupo multinacional.
HIGIENE	Comunicação aberta de informação pelo licenciador e comunicação sistemática de melhoramentos. Apoio tecnológico. Todavia, a preocupação central de aprendizagem do licenciado incidiu no domínio comercial. Adaptação dos produtos (por exemplo, fragrâncias) ao gosto dos clientes portugueses. Licenciado define a sua competência nuclear como a capacidade de compreender os desejos das donas de casa portuguesas.
GARRAFAS	Comunicação de conhecimentos técnicos, assimilados pelo licenciado. Aprendizagem dos elementos principais do negócio e da tecnologia de fabrico. Esta aprendizagem é expressa pela colaboração dada pelo licenciado para o projecto de investimento do licenciador no Brasil. Paralelamente, dependência face ao licenciador na solução de problemas, novas formulações e teste de formulações. O licenciador como ‘conselheiro’. Reconhecimento de que um eventual corte com o licenciador implicaria investimentos adicionais em capacidade laboratorial.
DECOR	Negócio de reduzida complexidade tecnológica. Os desenhos fornecidos pelo licenciador, juntamente com as acções de formação e assistência técnica e algum esforço próprio de assimilação, permitiram ao licenciado absorver os conhecimentos. Introdução posterior de adaptações na maquinaria e de automação de trabalho manual contribuíram para reforçar capacidade de produção. Aprendizagem informal, com base no esforço de um número reduzido de colaboradores: “ <i>duas pessoas que não se cingem ao que se diz</i> ”.
PLAST	O objectivo da licença era relativamente limitado: acesso a novos <i>designs</i> estéticos para os produtos, aproveitando as competências do licenciador nesse domínio. Embora aquele prestasse algum apoio ao arranque da produção, o licenciado tinha á partida competências na aplicação dos <i>designs</i> à produção. Por isso, a licença não induziu grandes avanços em termos de aprendizagem.
FORNOS	O objectivo da licença era relativamente limitado no plano da assimilação de conhecimentos: construção, arranque e operação de um novo forno poupando gases. Não se tratava de endogeneizar conhecimentos, mas de estar apto a tirar partido do potencial de poupança permitido pelo novo forno. O desafio era sobretudo operacional. Foi importante a formação das pessoas que iriam ser responsáveis pela operação do forno.
TURBINAS	O licenciador prestou serviços de engenharia, assistência técnica e formação. A colaboração na concretização de vários projectos conjuntos permitiu ao licenciado aprender os conhecimentos de fabrico e montagem das turbinas. Todavia, a relação é marcada por separação de papéis: o licenciador concebe e projecta as turbinas; o licenciado fabrica-as. O licenciado remeteu-se a um papel passivo, partindo do princípio que era mais vantajoso ter o apoio do licenciador. Reconhece-se que “ <i>a absorção de know-how foi pequena</i> ”, mas nunca se quis cortar a relação.

A/C	O processo faseado de implementação do contrato permitiu ao licenciado desenvolver uma aprendizagem considerável, que passou da mera instalação para <i>know-how</i> de montagem e finalmente <i>know-how</i> de fabrico de aparelhos de ar condicionado. O licenciado, aproveitando os custos mais baixos em Portugal, chegou a fabricar aparelhos de ar condicionado industrial que vendia para o licenciador. Não havia, porém, objectivos de conseguir capacidade de concepção de produtos mas apenas fabrico.
CONTINUOS	O objectivo do acordo era o licenciado obter capacidade de produção, o que foi conseguido. Inicialmente as competências do licenciado eram muito limitadas, mas com o apoio prestado pelo licenciador conseguiu adquirir capacidade de fabrico respeitando os padrões de qualidade do licenciador. Este procurou tirar partido dessa capacidade e dos baixos custos de produção em Portugal, importando os contínuos. Mais tarde, o licenciado começou a desenvolver, sem apoio mas com conhecimento do licenciador, um novo modelo de contínuo, mas não o conseguiu concluir (provavelmente devido ao facto de a empresa ter sido intervencionada. O <i>know-how</i> de concepção e fabrico de maquinaria têxtil acabou por se perder.
LAMINAR	O objectivo do acordo era dotar o licenciado de capacidade de fabrico de laminadores. A comunicação dos conhecimentos permitiu ao licenciado conseguir esse objectivo, fabricando os produtos com uma qualidade reputada de “excelente” pelo licenciador. A avaliação do licenciado não é tão favorável. Parece, no entanto, ter havido desde o início uma agenda escondida por parte do licenciador, usando o licenciado como subcontratado. Isso gerou um desconforto crescente do licenciado, que se sente frustrado com o negócio.
AQUECE	Processo faseado de transmissão de conhecimentos permitiu ao licenciado desenvolvimento gradual de capacidade de produção. Inicialmente tratava-se de adaptação da produção (e dos produtos) a países menos avançados. Apoio na solução de problemas. Mas o licenciado tinha desde o início uma preocupação de absorção de tecnologia. Desenvolvimento de capacidade própria de decisão: aquisição de equipamento em Itália. Aplicação de novas soluções de organização fabril para aumentar a produtividade. Investimento em unidade de engenharia de produto. Após tomada de posição pelo licenciador e face à capacidade demonstrada, transferência de toda a produção de esquentadores e caldeiras para Portugal.
CISTERNAS	O apoio técnico e organizacional fornecido pelo licenciador (projecto, desenhos, formação e assistência técnica) permitiu ao licenciado conseguir capacidade de fabrico. O licenciado teve desde o início uma preocupação de assimilar a tecnologia. Focalização da actividade nas cisternas, mais complexas e difíceis de copiar. Estabelecimento de um gabinete técnico de projecto permitiu avançar isoladamente e fabricar cisternas mais leves. Acordo de investigação em consórcio com a Universidade do Porto.
VEÍCULOS	A competência técnica do licenciado foi um dos factores considerados pelo licenciador para estabelecer o contrato. O faseamento da transmissão de conhecimentos (e de aumento do valor acrescentado pelo licenciado), associado a uma razoável base de partida, permitiram ao licenciado desenvolver a sua competência de fabrico. Contudo, o licenciador manteve o controlo sobre o fabrico de componentes nucleares. A partir do momento em que o licenciado começou com problemas financeiros, o ritmo de aprendizagem diminuiu, bem como o apoio do licenciador. O contrato acabou por ser rescindido.
MOBILESC	O objectivo do contrato era transmitir ao licenciado novos modelos de produto e melhorar a sua capacidade de fabrico. Isso envolveu o fornecimento de planos, desenhos, assistência técnica e formação. Apoio inicial na solução de problemas técnicos. Gradualmente o licenciado foi desenvolvendo maiores competências de produção e foi introduzindo alterações nos produtos, de modo a reduzir os custos e complexidade de fabrico e a praticar preços mais baixos.
CALOR	O insuficiente apoio personalizado do licenciador, a falta de preparação do licenciado e o seu reduzido esforço de aprendizagem concorreram para que o licenciado nunca tivesse conseguido atingir uma capacidade de produção satisfatória. O licenciado não realizou os investimentos necessários para absorver a tecnologia e ter uma capacidade de produção aceitável. Quando o licenciador lhe começou a fazer encomendas a resposta foi fraca, em larga medida devido às insuficiências no plano da capacidade de fabrico.

Fonte: Estudo de Casos

### Quadro 30.1: Processos de Comunicação, Partilha e Assimilação de Conhecimentos

Para os licenciadores, o contrato tinha em regra, como já se apontou, um de três objectivos básicos: entrar no mercado português; reforçar a posição dos produtos do licenciador nesse mercado; ou obter rendimentos. Em todas as situações havia uma convergência central entre os parceiros: sem uma capacidade de produção minimamente eficiente pelo licenciado, as expectativas recíprocas não se concretizariam. Assim, o processo de comunicação dos conhecimentos básicos de produção foi, em regra, efectuado sem grandes dificuldades. Este facto foi potenciado pela reduzida complexidade dos conhecimentos partilhados. Os principais problemas parecem ter decorrido determinados mais das limitações dos licenciados que do comportamento dos licenciadores. Embora no caso CALOR os dois vectores tenham coexistido, em outros casos registaram-se dificuldades do licenciado na solução de problemas (AQUECE e MOBILESC), resolvidos pela conjugação de esforço próprio e de apoio do licenciador.

Em síntese, a aprendizagem insere-se num quadro de relações de complementaridade, em que o licenciador transmite conhecimentos que o licenciado vai aplicar na produção e comercialização dos produtos no mercado português. A relação tende a manter-se, na ausência de alterações contextuais, na medida em que os parceiros desempenhem correctamente os respectivos papéis. Daqui decorrem duas fases distintas de aprendizagem por parte do licenciado. A primeira respeita, especialmente nos contratos de Tipos III e IV, à obtenção de capacidade de produção, aplicando a tecnologia de forma aceitável. A segunda tem lugar através do processo de desenvolvimento da relação, desdobrando-se em quatro planos: (1) aprendizagem pela experiência de produção e de comercialização dos produtos; (2) aprendizagem decorrente do diálogo entre quadros intermédios dos parceiros quer planeado contratualmente, quer decorrente de dificuldades defrontadas (ou de oportunidades identificadas) pelo licenciado; (3) acções de comunicação de melhoramentos pelo licenciador; e (4) iniciativas de “alargar o envelope” (Leonard-Barton, 1995) por parte do licenciado, tanto em termos tecnológicos como organizacionais. A aprendizagem envolve, assim, duas vertentes interligadas: a tecnológica e a organizacional (incluindo aspectos de gestão geral e comerciais). As duas contribuem para o licenciado desempenhar mais efectivamente o seu papel.

### 30.1.2 Aprendizagem Tecnológica e Organizacional

Esta secção fornece uma análise mais aprofundada da relevância das dimensões tecnológica e organizacional da aprendizagem associada à relação de licença.

Os resultados da observação dos casos são sintetizados no Quadro 30.2. A sua leitura sugere que a aprendizagem tecnológica terá sido mais acentuada que a organizacional. De facto, apenas no caso AQUECE a intensidade da aprendizagem organizacional terá ultrapassado o razoável. Isso resultou não apenas de uma partilha intensa de conhecimentos no âmbito do contrato, mas também (e sobretudo) do esforço do licenciado no sentido de desenvolver competências organizacionais, nomeadamente a aplicação do sistema *just-in-time* ao fabrico de esquentadores (Sousa, 1997; Simões e Nevado, 2001). Existiu, além disso, a preocupação de garantir alguma independência comercial, através da utilização de marca própria no mercado português.

APRENDIZAGEM TECNOLÓGICA	Significativa	TINTAS CISTERNAS	AQUECE	
	Razoável	GARRAFAS DECOR CONTÍNUOS LAMINAR	HIGIENE TURBINAS A/C VEÍCULOS MOBILESC	
	Reduzida	PLAST FORNOS CALOR	FARMA	
		Reduzida	Razoável	Significativa

#### APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Fonte: Elaboração própria, com base no estudo de Casos

### Quadro 30.2: Intensidade da Aprendizagem Tecnológica e Organizacional

Na maioria dos casos (nove em dezasseis), a aprendizagem organizacional foi muito limitada. A análise destes casos sugere que isso está fundamentalmente associado a dois tipos de factores: contratos de Tipo II ou III, em que as dimensões comercial e organizacional eram claramente secundárias (a licença de marcas não assegura

aprendizagem comercial); e a convicção dos licenciados de dispor das competências comerciais e de gestão necessárias para desenvolver o negócio de forma apropriada.

Constata-se, por outro lado, que cinco dos seis casos de aprendizagem organizacional intermédia correspondem a contratos de Tipo IV. A única excepção é FARMA, devido à significativa importância atribuída às competências de *marketing* para o sucesso do negócio. Confirma-se, assim, que os contratos de Tipo IV são mais propícios ao estímulo de inter-acções organizacionais, facultando aos licenciados mais oportunidades de aprendizagem. Um aspecto interessante tem a ver com a utilização de marcas próprias. Em A/C e AQUECE, a importância atribuída pelos licenciados à utilização de marcas próprias para o mercado doméstico veio a ser aceite pelos licenciadores. Em ambos, o reconhecimento do nível de desempenho do licenciado foi essencial para encontrar uma plataforma mutuamente aceitável quanto às marcas comerciais a usar no mercado português.

A investigação realizada vem corroborar a ideia de Luostarinen e Welch (1990) segundo a qual os contratos de licença não se esgotam na vertente tecnológica, envolvendo também dimensões comerciais e organizacionais. No entanto, a aprendizagem tecnológica emerge como dominante, designadamente nos casos estudados<sup>206</sup>. Mas a intensidade da aprendizagem tecnológica foi limitada, reduzindo-se em muitos casos à aplicação tecnicamente aceitável dos conhecimentos contratuais. A extensão do período de interacção entre os parceiros parece ter sido adequada para assegurar o nível básico de aplicação da tecnologia e a eventual introdução de alguns melhoramentos ou derivações com base na tecnologia contratual, mas, salvo algumas excepções (casos AQUECE, TINTAS e CISTERNAS), não vai muito para além disso. Em vários contratos, especialmente de Tipos II e III, o objectivo não era uma verdadeira aprendizagem, mas sim o acesso a capacidades e/ou direitos detidos pelo licenciador (PLAST, FORNOS e FARMA). No único contrato de Tipo IV com baixo nível de aprendizagem tecnológica (CALOR), a razão residiu mais na incapacidade do licenciado que no oportunismo do licenciador.

---

206 Importa reconhecer que a selecção dos casos foi efectuada tendo como um dos critérios principais a vertente tecnológica e não a organizacional. Não nos surpreenderá que em outros contratos, não estudados, os elementos de natureza organizacional possam ser mais relevantes que os tecnológicos.

Estas observações remetem para um estudo mais profundo da aprendizagem tecnológica dos licenciados: Qual a importância das lógicas de acesso face às de endogeneização dos conhecimentos? Qual o seu reflexo nos perfis de aprendizagem?

### ***30.1.3 Acesso versus Interiorização de Conhecimentos***

A resposta às questões colocadas acima é efectuada em dois passos. Primeiro, procede-se a uma análise genérica das motivações e dinâmicas de aprendizagem tecnológica. Partindo da reflexão feita sobre as orientações estratégicas dos parceiros, são identificadas as suas implicações sobre a profundidade da aprendizagem, designadamente sobre a capacidade de passar do *know-how* ao *know-why*. No segundo passo (ver a sub-secção seguinte), a análise incide sobre os factores subjacentes à evolução do desfasamento das competências tecnológicas entre licenciador e licenciado.

Recordemos que o leque de orientações estratégicas dos licenciados, nos dezasseis casos estudados, é bastante restrito: como se constatou em 28.2.3, apenas se encontram estratégias de produção e, sobretudo, de mercado. Não existem, no pré-contrato, estratégias de aprendizagem profunda. Dito de outro modo, não se detectam situações de intenção estratégica deliberada de aprendizagem, visando utilizar, desde o início, o contrato como alavanca para a passagem do *know-how* ao *know-why*.

Na verdade, os elementos disponíveis indicam que os licenciados, tomando frequentemente a iniciativa para o negócio, encararam o contrato de licença sobretudo como uma forma de aceder a conhecimentos em falta para lançar novos negócios ou alargar o leque de produtos fabricados para comercializar no território nacional. Na grande maioria dos casos, não se colocou sequer, à partida, a questão do *make or buy*, de desenvolver internamente ou de obter no exterior. Isto terá resultado de dois factores: por um lado, as diminutas competências tecnológicas da maioria dos licenciados, na fase inicial do negócio; por outro, a percepção da licença como elemento de redução do risco, sobretudo comercial (na linha de Allen *et alii*, 1990), mas também tecnológico (nomeadamente pela inclusão nos contratos da comunicação de melhoramentos).

Um dos entrevistados justificou a pouca profundidade da aprendizagem conseguida nos seguintes termos:

“ [A] absorção de know-how foi pequena. A nossa empresa funcionou sobretudo como um sub-contratante [sic], até porque já havia outra firma portuguesa com actividade

*nesse domínio. Não havia mercado que justificasse um investimento num departamento de estudo e projecto para esse equipamento. A tecnologia era barata e saía-nos mais vantajoso ter o apoio do licenciador”.*

O grande objectivo era o negócio em si mesmo, e não tanto o desenvolvimento de competências para o futuro. A visão de médio prazo prevalecia sobre a de longo prazo. As ambições, no plano tecnológico, eram limitadas. A obtenção de competências de produção era encarada como um instrumento para possibilitar o lançamento comercial dos produtos objecto da licença. Recorrendo à terminologia de Hamel (1991), a lógica dominante era o acesso— não a internalização dos conhecimentos.

O resultado foi a negociação de acordos contratuais focados na comunicação de conhecimentos produtivos (e, em alguns casos, comerciais), em que o âmbito da comunicação de conhecimentos era relativamente limitado. Apesar da inclusão de cláusulas de assistência técnica e de formação de pessoal, faltava densidade na partilha de conhecimentos definida pelo texto do acordo. A este facto somava-se um esforço tecnológico do licenciado que raramente atingiu um nível significativo, como se mostra no Quadro 30.3.

ESFORÇO TECNOLÓGICO DO LICENCIADO	Significativo		TINTAS CISTERNAS	AQUECE
	Razoável	DECOR	A/C CONTÍNUOS GARRAFAS	
	Reduzido	FARMA PLAST TURBINAS FORNOS CALOR	VEÍCULOS LAMINAR MOBILESC	HIGIENE
		Reduzida	Razoável	Significativa
PROFUNDIDADE PARTILHA DE CONHECIMENTOS				

**Fonte:** Elaboração própria, com base no estudo de casos

**Quadro 30.3:** Profundidade da partilha de conhecimentos e esforço tecnológico do Licenciado

Na verdade, o que ressalta do Quadro é a rarefacção de casos nos níveis mais elevados, tanto de esforço tecnológico como de intensidade da partilha de

conhecimentos. Como se verifica, apenas em quatro casos pelo menos um destes vectores foi significativo: AQUECE, TINTAS, CISTERNAS e HIGIENE. O primeiro foi, como já vimos acima, aquele onde a intensidade de aprendizagem (tecnológica e organizacional) foi mais elevada. Houve, desde o início, uma preocupação de aprendizagem pelo licenciado, embora fundamentalmente ao nível do *know-how*. A comunicação de conhecimentos foi relativamente profunda, de modo a permitir a uma empresa recém-criada atingir níveis apropriados de competência de fabrico. Como veremos mais em pormenor na secção 30.2 *infra*, o processo não foi isento de problemas, tendo ocasionado inter-acções adicionais entre os parceiros. Este caso destaca-se por um outro factor: a coexistência de um considerável esforço de domínio da tecnologia e de ganhos de eficiência produtiva por parte do licenciado.

Em HIGIENE, em contrapartida, a significativa profundidade da comunicação de conhecimentos, incluindo a adaptação da linha de produção às necessidades do licenciado, não foi acompanhada de um esforço tecnológico similar pelo licenciado. Este considerava, de forma muito clara, que as suas competências nucleares estavam no *marketing* e não no domínio da tecnologia. Já em TINTAS e CISTERNAS, à razoável profundidade da partilha de conhecimentos, associada a uma relação muito cordial entre gestores e à criação de um clima de confiança, especialmente na fase inicial de desenvolvimento da relação, veio somar-se um empenhamento claro dos licenciados no sentido de desenvolver capacidades que fossem além da replicação de métodos de produção. Um traço relevante, comum aos três casos de esforço significativo do licenciado (isto é, AQUECE, TINTAS e CISTERNAS), foi a criação de departamentos específicos de engenharia e de I&D. Este facto possibilitou um salto qualitativo na absorção dos conhecimentos, através do diálogo com o licenciador (“*saber colocar as boas questões*”, como nos referiu o director de I&D de TINTAS) e a capacidade de ir desenvolvendo soluções autónomas.

Observando os casos de conjugação de níveis reduzidos de profundidade da partilha de conhecimentos e de esforço tecnológico do licenciado, verifica-se sem surpresa, que correspondem maioritariamente a contratos de Tipos II e III bem como a contratos que tinham inerente uma separação nítida de papéis, posicionando-se o licenciado apenas como fabricante de produtos concebidos pelo parceiro e, em alguns casos, simultaneamente como sub-contratado.



Um outro aspecto que influencia ambos os vectores da matriz respeita à complexidade da tecnologia objecto do contrato. Muito frequentemente, a complexidade é baixa, o que conduz a uma menor necessidade tanto da intensidade de partilha de conhecimentos como do esforço de aprendizagem pelo licenciado. A combinação de reduzida ambição com reduzida complexidade da tecnologia conduz, assim, a alguma lassidão na capacitação tecnológica. Em MOBILESC, isso traduziu-se no apoio do licenciador para o desenvolvimento de modelos menos sofisticados, em resultado da percepção das menores exigências do mercado e de alguma dificuldade do licenciado para garantir níveis adequados de qualidade dos produtos inicialmente licenciados.

Concluindo, a análise dos casos sugere resultados muito interessantes. Consta-se que o processo de comunicação, partilha e assimilação de conhecimentos associados ao contrato se efectuou, em regra, de um modo positivamente valorizado pelos licenciados (e também pelos licenciadores). Como foi referido pelo licenciador a propósito de VEÍCULOS, “*eles eram tecnicamente competentes*”. Em vários casos houve comunicação de melhoramentos ao longo do contrato. A convergência de interesses para a comunicação dos conhecimentos básicos para o fabrico dos produtos prevaleceu em quase todos os casos. Este resultado positivo não pode deixar de ser, porém, associado ao baixo nível de complexidade e de exigência tecnológica dos conhecimentos objecto do contrato de licença e à reduzida ambição da maioria dos licenciados. Desta forma, a margem de convergência dos interesses dos parceiros prevaleceu sobre a conflitualidade potencialmente decorrente da intenção do licenciado em conseguir saltos qualitativos no seu nível de competência tecnológica, susceptíveis de gerar, na óptica dos licenciadores, riscos de criação de concorrentes.

Estamos agora em condições de abordar o tema da evolução das capacidades dos parceiros relativamente à tecnologia licenciada.

#### ***30.1.4 Evolução do Desfasamento Tecnológico***

Em princípio, um dos efeitos da relação de licença seria permitir reduzir o desequilíbrio entre as competências tecnológicas *ex-ante* do licenciador e do licenciado. Sendo, como vimos, dominantes as lógicas de acesso por parte dos licenciados, compreende-se que o foco tenha estado na obtenção de *know-how*, designadamente no que respeita às competências de produção.

O nosso objectivo foi abordar de forma integrada as avaliações de ambos os parceiros a esse respeito. Enquanto no *survey* inquirimos apenas o licenciado, não podendo captar efectivamente a amplitude do desfasamento tecnológico, procurámos no estudo de casos desenvolver uma visão mais holística, obtendo a avaliação do licenciador. Este encontrava-se, aliás, em melhor posição para proceder a uma análise desse tipo, pois conhecia as suas próprias capacidades e acompanhava o eventual desenvolvimento das do licenciado. No entanto, tal avaliação não é imune a enviesamentos, designadamente a tentativa de mostrar a um investigador do país do licenciado como a sua colaboração tinha sido relevante para aquele reforçar as suas capacidades tecnológicas e organizacionais. Por isso, a atribuição final de desempenhos neste campo acabou por ser efectuada pelo investigador, caldeando a informação recolhida junto de cada parceiro com as suas observações *in loco* e a sua análise crítica.

Os resultados do exercício efectuado são apresentados no Quadro 30.4. Para facilitar a análise dos resultados e a discussão subsequente, o Quadro inclui também informações sobre o tipo de contrato, a base de conhecimento *ex-ante* do licenciado, a intensidade do esforço tecnológico deste e a profundidade da partilha de conhecimentos.

Como se verifica, a situação mais comum (sete em catorze casos relevantes<sup>207</sup>) foi a de uma redução, embora não muito acentuada, do desfasamento tecnológico. Nas posições extremas, estão quatro casos em que aquela redução se pode considerar significativa e três em que não ocorreu de facto. O movimento dominante foi, pois, o de atenuação do desfasamento, assente na aquisição ou reforço das competências do licenciado para aplicação da tecnologia no fabrico dos produtos e/ou processos objecto do contrato. Este resultado não surpreende tendo em conta as observações anteriormente feitas sobre a reduzida preocupação do licenciado em dominar e interiorizar a tecnologia. Os casos em que a atenuação do desfasamento tecnológico foi considerada nula (FARMA, CALOR E FORNOS) ocorrem, ao contrário do expectável, em todos os tipos de contrato. Já os casos de redução significativa (DECOR, TINTAS, AQUECE CISTERNAS) se caracterizam, como esperado, pela dominância de contratos Tipo IV.

Para explicar com maior precisão os padrões de evolução do desfasamento tecnológico, vamos observar a sua inter-acção com outros factores relevantes (base de

---

207 Para simplificar a análise, não foram considerados os casos específicos de PLAST e CONTÍNUOS. No primeiro, não faz sentido falar de desfasamento tecnológico entre os parceiros, pois eles estão em planos diferentes (empresa industrial *versus* empresa de *design*). No segundo, a avaliação da influência do factor tempo é condicionada pelas vicissitudes da vida da empresa na fase de turbulência vivida em 1975.

conhecimento *ex-ante* do licenciado, intensidade do esforço tecnológico deste e profundidade da partilha de conhecimentos). Efectuamos dois cruzamentos. Primeiro, relacionamos os padrões de evolução do desfasamento tecnológico com a intensidade do esforço do licenciado, tendo em conta a sua base de conhecimento *ex-ante* do licenciado (Quadro 30.5). De seguida, no Quadro 30.6, aqueles padrões são cruzados com a profundidade da partilha de conhecimentos, tendo novamente em consideração a base de conhecimento *ex-ante* do licenciado.

CASO	TIPO CONT.	REDUÇÃO DO DESFASAMENTO TECNOLÓGICO	BASE DE CONHECIMENTO <i>EX-ANTE</i>	ESFORÇO TECNOLÓGICO DO LICENCIADO	PROFUNDIDADE PARTILHA DE CONHECIMENTOS
FARMA	II	Nula	Produção	Reduzido	Reduzida
CALOR	IV	Nula	Limitada	(Muito) Reduzido	Reduzida
FORNOS	III	Nula	Produção	Reduzido	Reduzida
PLAST	II	§	Produção	Reduzido	Reduzida
CONTÍNUOS	IV	§§	Limitada (PD)	Razoável (fase inicial)	Razoável
HIGIENE	IV	Limitada	Produção (PS)*	Reduzido	Significativa
TURBINAS	IV	Limitada	Produção	Reduzido	Reduzida
LAMINAR	IV	Limitada	Produção (PS)	Reduzido	Razoável
MOBILESC	IV	Limitada	Produção	Reduzido	Razoável
VEÍCULOS	IV	Limitada	Produção	Reduzido	Razoável
GARRAFAS	IV	Limitada	Limitada (CE)	Razoável	Razoável
A/C	IV	Limitada	Limitada	Razoável	Razoável
DECOR	II	Significativa	Limitada (CE)	Razoável	Reduzida
TINTAS	IV	Significativa	Produção	Significativo	Razoável
AQUECE	IV	Significativa	Limitada (CE)	Significativo	Significativa
CISTERNAS	IV	Significativa	Produção	Significativo	Razoável

**Legenda:** § Não faz sentido abordar a questão, pois não havia de facto desfasamento tecnológico à partida; §§ Houve redução do desfasamento tecnológico significativa apenas numa fase inicial, até 1974/75; \* A produção era efectuada por outra empresa do grupo. CE = Criação de Empresa; PS = Produtos semelhantes; PD = Produtos Distintos

**Fonte:** Estudo de Casos

#### **Quadro 30.4:** Evolução do Desfasamento Tecnológico entre os Parceiros

	Significativa			CISTERNAS TINTAS
REDUÇÃO DO DESFASAMENTO TECNOLÓGICO	Limitada	MOBILESC TURBINAS VEÍCULOS HIGIENE LAMINAR	DECOR	AQUECE
	Nula	FARMA FORNOS	A/C GARRAFAS	
		Reduzida	Razoável	Significativa
ESFORÇO TECNOLÓGICO DO LICENCIADO				



Base de Conhecimento *Ex-ante* do Licenciado:- Acima da diagonal: Capacidade de produção; Abaixo da diagonal: Limitada

Fonte: Estudo de Casos

### Quadro 30.5: Factores de evolução do desfasamento tecnológico - Efeito do esforço tecnológico do Licenciado

O Quadro 30.5 fornece uma informação matizada, que importa aprofundar. O primeiro aspecto que ressalta da sua análise é a existência de uma relação directa entre a redução do hiato tecnológico e o nível de esforço do licenciado para os padrões extremos. De facto, nos casos de manutenção do desfasamento, o nível de esforço do licenciado é reduzido, ao passo que a redução significativa daquele desfasamento está associada a situações em que os licenciados realizaram um esforço considerável no desenvolvimento das suas capacidades tecnológicas, envolvendo designadamente a criação de unidades de I&D e de engenharia. A única excepção é o caso DECOR: a empresa portuguesa foi capaz de eliminar quase integralmente a diferença de capacidade existente no início da relação, apesar de o investimento no desenvolvimento de capacidades ter sido apenas razoável. A análise aprofundada do caso revela que a explicação está na muito baixa complexidade da tecnologia em causa.

Em contrapartida, aquela relação directa não é verificada para as situações intermédias, isto é, aquelas em que a redução do desfasamento foi avaliada como

limitada. Todos os cinco casos incluídos na célula redução limitada/ esforço reduzido correspondem a contratos de Tipo IV, em que o licenciado já dispunha de competência de produção no início do contrato. Parece então que, nestas condições, o simples efeito da partilha de conhecimentos com alguma densidade relacional, como é característico dos contratos de Tipo IV, terá sido suficiente para reduzir o desfasamento tecnológico. Tal redução cingiu-se, porém, ‘ao saber fabricar’, não se estendendo ao saber conceber. Todavia, dadas as características da maioria dos produtos em causa (relativos a indústrias electrometalomecânicas), terá sido possível ao licenciado introduzir, mesmo sem grande esforço e em resultado da experiência obtida, alguns melhoramentos na tecnologia licenciada. Esta possibilidade parece acentuar-se em casos de evolução gradual do valor acrescentado por parte do licenciado<sup>208</sup>. Um dos licenciados, curiosamente num caso em que o licenciador veio a denunciar litigiosamente o contrato (VEÍCULOS), sublinhou que “*não obstante a forma de rescisão do contrato, a empresa [licenciada] conservou a tecnologia e continuou a fabricar com a sua introdução tecnológica, incluindo componentes electrónicos*”.

A análise do Quadro permite outra conclusão interessante: a existência *ex-ante* de uma base tecnológica limitada (*maxime* no caso de criação de nova empresa, como AQUECE ou GARRAFAS) não parece constituir uma restrição para a redução do desfasamento tecnológico decorrente do contrato<sup>209</sup>. Isto vem reforçar a importância do seu esforço de aprendizagem do licenciado para assimilar a tecnologia em causa. O caso AQUECE constitui um bom exemplo desta perspectiva. Também em GARRAFAS isso se verificou, ainda que de forma menos acentuada. Como notou o licenciador, a empresa portuguesa “*est devenue majeure*”, no sentido em que se tornou capaz de dominar a tecnologia de fabrico dos produtos. Voltaremos a este tema mais adiante.

A leitura do Quadro 30.6 contribui para afinar a análise, ao colocar a tónica na profundidade da partilha de conhecimentos. Curiosamente, neste caso, a relação directa entre as duas variáveis observa-se nos níveis mais baixos de redução do desfasamento. Por outras palavras, o efeito da intensidade de partilha de conhecimentos parece ser muito nítido quando a diminuição do hiato é pequena: nessas situações, os casos tendem

---

208 Ver o Capítulo 29. Veja-se também, para maior detalhe dos processos de aprendizagem nestes casos, a secção 30.3 infra.

209 Importa reconhecer que se torna mais fácil reduzir um desfasamento tecnológico quando o ponto de partida é mais baixo. Isto não põe, todavia, em causa a validade das conclusões que retiramos, especialmente numa lógica de processo continuado de aprendizagem.

a situar-se ao longo da diagonal (oito em dez casos). As exceções são TURBINAS, onde como vimos aquela intensidade foi reduzida pelas características específicas do negócio, e HIGIENE, onde muito do conhecimento partilhado foi de natureza comercial e organizacional e não apenas tecnológica.

	Significativa	DECOR	CISTERNAS TINTAS	AQUECE
REDUÇÃO DO DESFASAMENTO TECNOLÓGICO	Limitada	TURBINAS	MOBILESC VEÍCULOS LAMINAR A/C GARRAFAS	HIGIENE
	Nula	FARMA FORNOS CALOR		
		Reduzida	Razoável	Significativa
		PROFUNDIDADE PARTILHA DE CONHECIMENTOS		



Base de Conhecimento *Ex-ante* do Licenciado- Acima da diagonal: Capacidade de produção; Abaixo da diagonal: Limitada

**Fonte:** Elaboração própria, com base no estudo de casos

**Quadro 30.6:** Factores de evolução do desfasamento tecnológico - Efeito da profundidade de partilha de conhecimentos

Em contrapartida, nos casos em que a redução do desfasamento tecnológico foi significativa, não se observa um padrão consistente de intensidade de partilha do conhecimento. Apenas AQUECE está na diagonal, indicando portanto que pode haver resultados muito positivos na diminuição do hiato tecnológico entre os parceiros sem uma partilha excepcionalmente aprofundada de conhecimentos. Assim, esta partilha parece ter limites, tanto mais que, como referimos acima, os contratos não incidiam sobre *know-why*, mas apenas sobre *know-how*. Não se pode esperar que o licenciador vá fornecer toda a informação disponível, correndo o risco de criar um concorrente. Além disso, o licenciador foi prosseguindo, em muitos casos, a sua trajectória de desenvolvimento tecnológico paralelamente à relação contratual. Daqui resulta que o

esforço tecnológico do licenciado é essencial para permitir aprofundar e alavancar os conhecimentos objecto do contrato, usando-os como elemento de capacitação tecnológica. Tal esforço acaba por ser efectuado, em boa medida, de uma forma autónoma, embora normalmente tendo por base a relação de licença. Foi o que sucedeu com TINTAS e CISTERNAS, em que as empresas licenciadas encetaram, na sequência do contrato, um processo de capacitação, de criação de unidades internas de I&D e (em CISTERNAS) de cooperação com Universidades.

DECOR posiciona-se, de novo, como contra-exemplo, exibindo uma redução significativa do desfasamento apesar da profundidade de partilha de conhecimento ser muito reduzida. A explicação está, mais uma vez, na reduzida complexidade da tecnologia e dos produtos em questão, permitindo ao licenciado uma aprendizagem autónoma, assente na capacidade de as “*pessoas explorarem ideias*” e pensarem de forma diferente.

A reflexão conjunta sobre os resultados apresentados nos Quadros 30.5 e 30.6 sugere uma outra pista importante: a tensão entre as dimensões sintonia e autonomia. A sintonia é fundamental para a comunicação de conhecimentos e para a criação de espaços de partilha mais densos. Todavia, esse efeito tem limites, designadamente os inerentes à conflitualidade potencial de negócios entre as duas empresas. Para atingir níveis mais elevados de aprendizagem será necessário o licenciado ganhar alguma autonomia, desenvolvendo projectos específicos de aprendizagem. Consequentemente, a existência de uma repartição de papéis entre os parceiros pode constituir um factor que acentua a passividade do licenciado. Os conhecimentos transmitidos pelo licenciador são encarados como a garantia da manutenção de uma posição estável no mercado, dissuadindo o esforço e o investimento no desenvolvimento de competências adicionais. Usando os termos de Argyris (1977), a aprendizagem torna-se limitada, de circuito único e não de circuito duplo.

Relacionando os resultados obtidos com a literatura sobre aprendizagem organizacional, revista no Capítulo 7, confirma-se que o licenciamento permite criar espaços de partilha de conhecimento entre os parceiros. A análise dos casos sugere que tais espaços estão sobretudo associados às três primeiras formas referidas em 7.5.2 supra: o contrato de licença como objecto-fronteira; a utilização de objectos (modelos, equipamentos) incorporando conhecimentos; e, sobretudo, pela intermediação pessoal no processo de comunicação dos conhecimentos. É interessante notar, por outro lado,

que a quarta forma então apontada (a concertação estratégica), tendo estimulado a aprendizagem em alguns casos (AQUECE e TINTAS), parece ter funcionado, em outros (especialmente naqueles em que assumiu a expressão de uma divisão de papéis clara entre os parceiros) como dissuasor de uma aprendizagem mais intensa. A referência então feita aos desafios da conjugação entre proximidade e distância é também corroborada, na medida em que a difícil conciliação entre sintonia e autonomia perpassa claramente nos casos estudados. Voltaremos ao assunto mais adiante.

As observações feitas conduzem ao reconhecimento da necessidade de estudar a aprendizagem no licenciamento, tomando como referencial o nível atingido pela base de conhecimentos *ex-post* do licenciado. Esse é o tema da próxima secção.

## **30.2 DINÂMICAS DE APRENDIZAGEM TECNOLÓGICA: ANÁLISE DOS CASOS**

Nesta secção, o nosso propósito é aprofundar a investigação efectuada na perspectiva do desenvolvimento da base de competências tecnológicas do licenciado, procurando identificar com maior precisão os principais factores que terão influenciado os seus processos de aprendizagem. Ela desenvolve-se em seis partes. Na primeira é proposto um quadro de análise, elaborado com base na investigação qualitativa anterior e na literatura revista nos Capítulos 7 e 10, sobretudo no primeiro. As seguintes são dedicadas à avaliação da influência exercida por cada um dos quatro grupos de factores considerados no quadro de análise: características dos parceiros; processo de comunicação dos conhecimentos e dinâmica da relação; tipo de acordo; e características dos conhecimentos envolvidos e trajectória tecnológica. A secção termina com uma breve perspectiva de conjunto, procedendo ao balanço das conclusões obtidas.

### ***30.2.1 Desenvolvimento das Competências Tecnológicas do Licenciado: Reposicionando a Questão***

O estudo de casos efectuada na secção anterior e nos Capítulos 28 e 29 conduziu à identificação de vários aspectos relevantes para o processo de aprendizagem tecnológica do licenciado, nomeadamente a sua orientação estratégica, a intensidade do esforço



tecnológico realizado, o tipo de contrato, a trajetória de relacionamento entre os parceiros e a profundidade do processo de aprendizagem. A revisão da literatura sobre aprendizagem organizacional e aprendizagem tecnológica, apresentada nos Capítulos 7 e 10, permitiu identificar um conjunto de factores susceptíveis de influenciar o resultado dos processos de aprendizagem no quadro de alianças entre empresas: características dos parceiros; dinâmica da relação; estrutura formal e objecto do acordo estabelecido; e natureza dos conhecimentos envolvidos. No Capítulo 10, relativo aos processos de reforço da base de conhecimentos tecnológicos das organizações, foi sublinhado que tais processos não são fáceis, defrontando diversas condicionantes (desde o ponto de partida até às atitudes da empresa face à tecnologia e à inovação). A mudança exige capacidade para aprender (a “capacidade combinatória” de Kogut e Zander [1992] ou a “capacidade de absorção” de Cohen e Levinthal [1990]) mas também esforço, empenhamento e investimento na aprendizagem (Kim, 1998a).

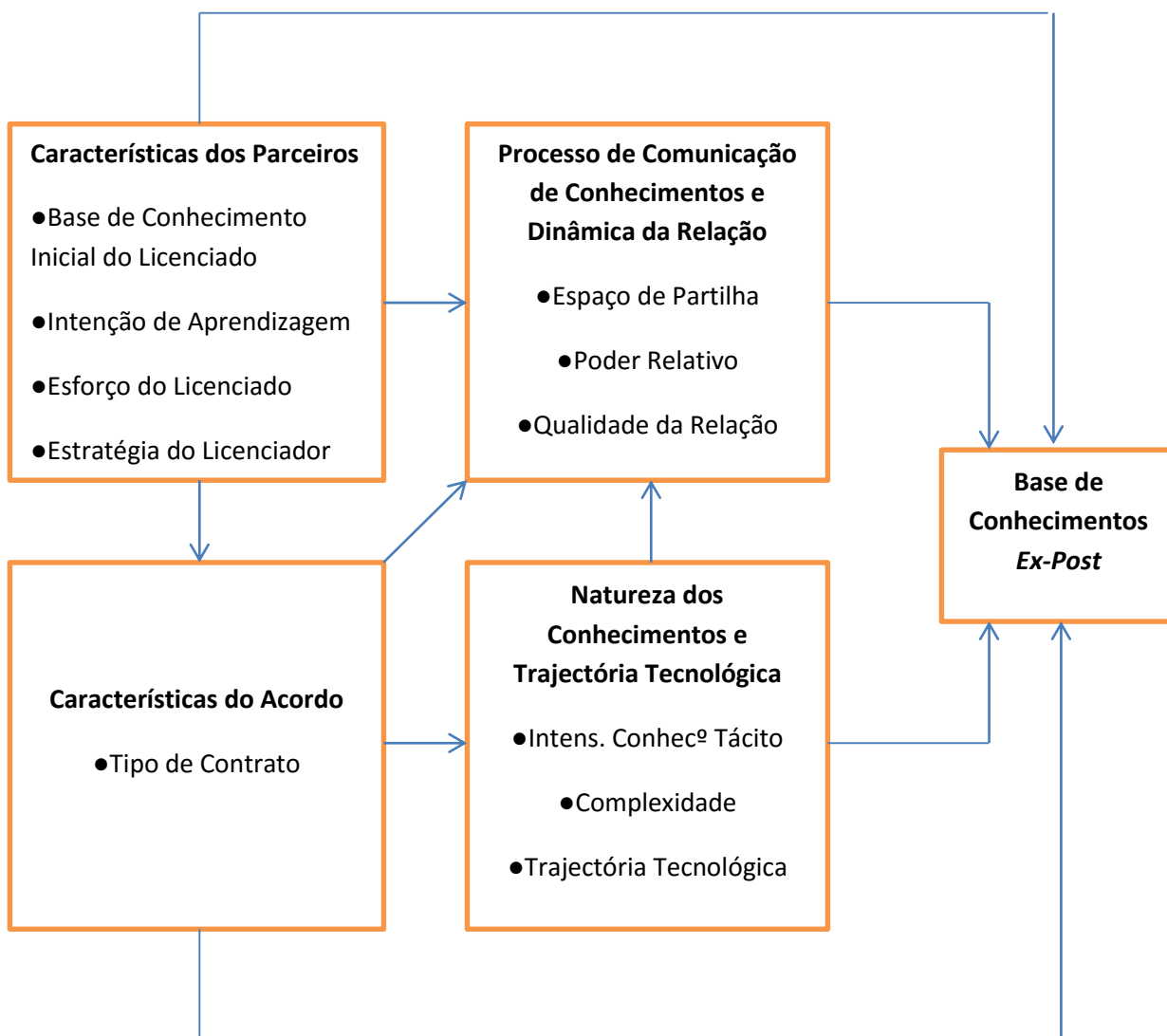
Tendo em conta estes elementos bem como o exercício de identificação dos elementos envolvidos no processo de partilha de tecnologia, exposto na Figura 10.1 *supra*, foi elaborado um quadro de análise com vista a facilitar o aprofundamento e a interpretação da informação empírica (ver Figura 30.1). Ele sugere que o nível da base de conhecimentos *ex-post* do licenciado, na fase de desenvolvimento do contrato ou após o termo deste, pode ser explicado pela confluência de quatro grupos de factores:

- *Características dos Parceiros*, com o objectivo de identificar as capacidades e orientações estratégicas dos intervenientes no licenciamento; compreende quatro factores: base de conhecimentos tecnológicos *ex-ante*, isto é, antes do início do contrato; intenção de aprendizagem do licenciado; esforço de aprendizagem do licenciado, e estratégia do licenciador;

- *Processo de Comunicação dos Conhecimentos e Dinâmica da Relação*, analisando os processos de partilha de conhecimento, a atmosfera e a intensidade da relação; inclui três elementos: a densidade do espaço de partilha estabelecido entre os parceiros (tipificada adaptando a proposta de Inkpen [1997] sobre a gestão do conhecimento em alianças); o poder relativo dos intervenientes; e a qualidade da relação;

- *Tipo de Acordo*, incluindo apenas um componente: o tipo de contrato, definido de acordo com a tipologia proposta no Capítulo 13; e

● *Natureza dos Conhecimentos e Trajectória Tecnológica*: o primeiro elemento é caracterizado com base em dois dos factores propostos por Winter (1987), enquanto o segundo decorre da taxonomia de trajectórias tecnológicas proposta por Pavitt (1984).



Fonte: Reflexão própria

**Figura 30.1:** Modelo de análise do processo de aprendizagem tecnológica

Temos consciência, à partida, de que a relevância e o efeito dos vários grupos de factores poderão ser substancialmente diversos. Os comentários feitos ao longo deste capítulo fornecem pistas a esse respeito. Não pretendemos, no entanto, assumir desde já uma hierarquização da relevância dos diferentes factores, evitando assim condicionar a análise da evidência empírica que iremos apresentar. No Quadro 30.7 são apresentadas

as informações básicas para os vários factores e grupos de factores, sendo os casos organizados em função da base de conhecimentos tecnológicos *ex-post* do licenciado.

### **30.2.2. Características dos Parceiros**

Observando os três vectores relativos ao licenciado, referidos na Figura 30.1, o principal aspecto a realçar é a importância assumida pela intenção estratégica e especialmente pelo esforço de aprendizagem do licenciado. Em contrapartida, não há uma relação clara entre o nível das bases de conhecimentos *ex-ante* e *ex-post* do licenciado. Parece não serem necessariamente as empresas com mais competências à partida as que melhor aproveitam o licenciamento.

Os casos FARMA e especialmente TURBINAS ilustram esta situação. Como afirmou um executivo do licenciador de TURBINAS, a empresa portuguesa “*nunca quis ir para além do fabrico*”, assinalando que “*se eles quisessem ir mais longe teriam de investir muito mais num gabinete de estudos*”. O licenciado reconhece esse facto, considerando que “*a absorção [de conhecimentos] foi pequena*”. Consequentemente, o licenciado limitou-se a ir fabricando, actuando em larga medida como sub-contratado no fabrico de turbinas, assumindo a relação como de natureza basicamente comercial. Embora argumentando que o licenciador não deixava a empresa licenciada cooperar com outros potenciais parceiros, a verdade é que nunca existiu verdadeiramente uma intenção estratégica de aprendizagem que permitisse passar do ‘saber construir’ ao ‘saber conceber’, isto é, do *know-how* ao *know-why*.

Conclusão idêntica parece, à primeira vista, poder retirar-se, *a contrario*, quando se observa que dois dos seis casos em que o licenciado foi capaz de desenvolver competências de concepção e fabrico dos produtos respeitam a empresas criadas quase em simultâneo com a celebração do contrato de licença (AQUECE e DECOR).

CASO	CARACTERÍSTICAS DOS PARCEIROS				COMUNICAÇÃO DE CONHECIMENTOS E DINÂMICA DA RELAÇÃO				ACORDO		NATUREZA DOS CONHECIMENTOS E DA TRAJETÓRIA TECNOLÓGICA		
	Base Conh <sup>o</sup> Inicial	Intenção Aprendiz	Esforço Licenciado	Estratégia Licenciador	Espaço de Partilha	Poder Relativo	Qualidade da Relação	Tipo Contrato	Intensidade C. Tácito	Comple-xidade	Traject. Tecnológ.		
	<b>COMPETÊNCIAS DE CONCEÇÃO E FABRICO</b>												
AQUECE	Limitada (Criação empresa)	Significativa (desde o início)	Significativo. Investimento em recursos humanos, engenharia de produto e I&D.	Protecção de Mercado. Alguma disponibilidade para partilhar conhecimento.	Denso. Contrato, Artefactos Inter-acção pessoal (ampla) Integração estratégica	Vantagem do licenciador mas clara percepção de interesses comuns.	Muito Boa. Reforço continuado com posterior aquisição pelo licenciador..	IV	Média-Alta.	Média. Montagem	Intensiva em Escala		
CISTERNAS	Produção	Significativa (desde o início)	Significativo. Criação de gabinete técnico de projecto. Relações com Universidade.	Obtenção de Rendim <sup>o</sup> . Falta de perspectiva estratégica na gestão do licenciamento.	Difuso. Contrato Inter-acção pessoal (gestão de topo)	Equilíbrio inicial, mas independência (e poder) do licenciado em ascensão	Muito Boa inicialmente. Facilitou desenvolvim <sup>o</sup> de capacidade de projecto pelo licenciado.	IV	Baixa.	Média. Montagem.	Forneced. Especial.		
TINTAS	Produção (produtos semelhantes)	Significativa (Emergente)	Significativo. Investimento em recursos humanos e em I&D	Abertura de Mercado. Disponibilidade para partilhar conhecimento. Mudança posterior.	Denso a difuso. Contrato, Artefactos Inter-acção pessoal (ampla)	Vantagem do licenciador. Reação do licenciado posterior à mudança de estratégia do licenciador	Muito Boa durante longo tempo. Facilitou iniciativas de aprendizagem do licenciado.	IV	Média.	Média. Processo.	Intensiva em Escala		
PLAST	Produção	Limitada (Emergente)	Limitado. Capacidade de produção e <i>design</i> .	Obtenção de Rendimento. Ausência de conflito de interesses.	Difuso. Contrato, Artefactos Inter-acção pessoal (limit.)	Vantagem do licenciado.	Boa (reforço continuado).	II	Média	Baixa. <i>Design</i> .	Domin. Forneced.		
MOBILESC	Produção	Limitada (Foco adapt. produção)	Limitado. Capacidade de adaptação de produtos.	Abertura de Mercado. Alguma disponibilidade para partilhar conhecimento.	Denso inicialmente. Contrato, Artefactos Inter-acção pessoal (razoável)	Vantagem do licenciador mas percepção de interesses comuns	Boa (abrandam <sup>o</sup> intensidade posterior).	IV	Média.	Média-Baixa. <i>Design</i> . Montagem.	Domin. Forneced		
DECOR	Limitada (Criação Empresa)	Razoável (Emergente)	Razoável. Capacidade de produção e <i>design</i> .	Obtenção de rendimento (e entrada mercado). Falta de perspectiva estratégica na gestão do licenciamento.	Ausência de espaço de partilha após negociação do contrato.	Vantagem inicial do licenciador com reversão posterior.	Razoável na fase de negociação. Relacionamento <sup>o</sup> pontual.	II	Baixa	Baixa. Processo e <i>design</i> .	Domin. Forneced		

**Quadro 30 7: Factores explicativos do nível da base de conhecimentos *ex-post* do licenciado**

COMPETÊNCIAS DE FABRICO E INTRODUÇÃO DE PEQUENOS MELHORAMENTOS											
GARRAFAS	Limitada (Criação Empresa)	Razoável (foco produção)	Razoável. Competências produtivas..	Abertura de Mercado. Separabilidade limitada para partilhar conhecim'.	Denso mas perdendo Contrato, Artefactos Inter-acção pessoal (ampla)	Vantagem do licenciador. Posição secundária mas cooperativa do licenciado.	Boa. Relação continuada. Separação de papéis.	IV	Média.	Média-Baixa. Formulação e Processo.	Intensiva em Escala
VEÍCULOS	Produção (qualidade)	Limitada (Foco produção)	Limitado. Competências produtivas.	Abertura de Mercado. Separação de papéis. Preocupação de controlo da tecnologia.	Denso a Ausência Contrato, Artefactos Inter-acção pessoal (ampla)	Vantagem do licenciador.	Boa durante largo tempo. Litígios posteriores. Separação de papéis.	IV	Média-Alta	Média. Montagem.	Forneced. Especial.
A/C	Limitada	Razoável (Emergente)	Razoável. Capacidade de adaptação e concepção.	Protecção de Mercado. Alguma disponibilidade para partilhar conhecimento	Denso a algo difuso. Contrato, Artefactos Inter-acção pessoal (ampla) Integração estratégica inicial	Vantagem do licenciador enquanto atenuada pelo desempenho do licenciado	Inicialmente Boa. Melhoría continuada, mas posterior declínio.	IV	Média-Alta.	Média. Montagem.	Intensiva em Escala
HIGIENE	Produção (produtos semelhantes)	Limitada (Foco comercial)	Limitado. Focalizado em competências comerciais	Abertura de Mercado. Disponibilidade limitada para partilhar conhecimento.	Denso. Contrato, Artefactos Inter-acção pessoal (ampla) Integração estratégica (limit.)	Ligeira vantagem do licenciador atenuada pela percepção de interesse comum	Muito Boa. (confiança pessoal entre patrões)	IV	Média-Alta	Média-Baixa. Processo.	Domin. Forneced.
COMPETÊNCIAS DE FABRICO											
LAMINAR	Produção (produtos semelhantes)	Limitada (Emergente)	Razoável. Tentativa falhada de ir além da produção.	Teste do parceiro (objectivo: sub-contratação). Separação de papéis.	Difuso. Contrato, Artefactos Inter-acção pessoal (limitada)	Vantagem do licenciador (percepção de agenda escondida)	Boa inicialmente. Desconforto crescente do licenciado.	IV	Média	Média. Montagem.	Forneced. Especial.
TURBINAS	Produção	Limitada (Foco produção)	Limitado. Opção estratégica pelo fabrico dos produtos.	Protecção de Mercado. Separação de papéis. Aproveitamento de custos de produção.	Denso a Ausência Contrato, Artefactos Inter-acção pessoal (ampla) Integração estratégica (limit)	Vantagem do licenciador atenuada pela percepção de interesses comuns	Boa até à alteração das condições de negócio. Separação de papéis.	IV	Média-Alta	Média-Alta. Montagem.	Forneced. Especial.
FARMA	Produção	Muito Limitada (Foco compl. de gama)	Limitado. Competências produtivas já existentes.	Abertura Merc' (e obtenção de rendimento). Separação de papéis.	Difuso. Contrato, Inter-acção pessoal (limitada à gestão de topo)	Vantagem do licenciador. Posição cooperativa do licenciado	Boa no inicio. Razoável pós mudança de propriedade do licenciador. Separação de papéis.	II	Baixa.	Média. Formulação.	Baseada na Ciência

FORNOS	Produção Limitada	Muito Limitada (Poupança <i>inputs</i> )	Limitado. Melhorar a eficiência produtiva. Competências produtivas já existentes	Obtenção de Rendimento.	Pontualmente denso. Ausência posterior. Contrato, Artefactos Inter-acção pessoal (inicial)	Vantagem do licenciador mas sem percepção de conflitualid..	Boa. Relacionam <sup>o</sup> pontual.	III	Média (Baixa, após o arranque da produção)	Média. Processo.	Intensiva em Escala
<b>INSUFICIENTE COMPETÊNCIA DE FABRICO</b>											
CALOR	Limitada	Muito Limitada	Muito limitado. Insuficiente esforço para aplicar a tecnologia	Abertura de Mercado (e Obtenção de Rendimento). Intenção de sub-contratar.	Muito difuso. Contrato, Artefactos Inter-acção pessoal (limitada)	Vantagem do licenciador. Não satisfação de compromissos pelo licenciado.	Boa no início. Divergências posteriores. Separação de papéis, mas incapacidade do licenciado.	IV	Baixa	Média. Montagem.	Forneced. Especial.
<b>COMPETÊNCIA DE FABRICO PERDIDA</b>											
CONTÍNUOS	Limitada (produtos distintos)	Razoável (Emergente). Ausência posterior.	Razoável. Iniciativa de desenvolver modelo próprio. Posterior perda de competências tecnológicas	Protecção de Mercado. Separação de papéis. Posterior sub-contratação.	Denso a ausência. Contrato, Artefactos Inter-acção pessoal (descontinuada)	Vantagem do licenciador.	Boa durante longo tempo. Relação descontinuada após problemas do licenciado.	IV	Média. (Ausência de inter-acção após dificuldades licenciado)	Média. Montagem.	Forneced. Especial.

**Fonte:** Elaboração própria, com base no estudo de casos

**Quadro 30.7 (Concl.):** Factores explicativos do nível da base de conhecimentos *ex-post* do Licenciado

Todavia, tal conclusão não parece legítima, uma vez que se trata de casos muito díspares e, como veremos, com densidade relacional e complexidade da base de conhecimentos substancialmente diferentes. Como já se sublinhou, o aparente sucesso, no plano da aprendizagem tecnológica, de DECOR resultou sobretudo da baixíssima complexidade dos conhecimentos em causa, sem prejuízo do esforço de aprendizagem realizado, quase isoladamente, pelo licenciador. Em todo o caso, AQUECE (e, em muito menor grau, GARRAFAS) mostra como o licenciamento pode fornecer, mesmo a uma empresa que partia do zero, um contexto propício à aprendizagem, desde que haja intenção de aprender e esforço efectivo e consistente nesse sentido. Como notou o licenciador de AQUECE, o processo não foi simples:

*“Foi uma abordagem passo-a-passo. Tivemos de treinar e re-treinar as pessoas [do licenciado]. Mas os portugueses procuraram aprender. Tiveram de resolver por si os problemas que tinham com a estampagem, comprando equipamento em Itália”.*

Na perspectiva do licenciado, existia, desde o início, uma preocupação de aprendizagem, que se foi acentuando ao longo do tempo. Daqui resultou um esforço sustentado de aprendizagem, traduzido em diversas iniciativas, desde o recrutamento de duas pessoas falando alemão à formação dos colaboradores, alguns com estadas prolongadas na Alemanha. Mais tarde, após a tomada de posição do licenciador no capital do licenciado e a decisão de transferência para Portugal do centro de competência no negócio de esquentadores (Sousa, 1997; Simões e Nevado, 2001), foi criado um departamento de desenvolvimento de produto.

Confirmando a conclusão obtida quanto à evolução do desfasamento tecnológico constata-se que uma forte base de conhecimentos à partida não parece ser indispensável para o desenvolvimento *ex-post* de competências de concepção e fabrico. Noutros termos, a capacidade de absorção existente no início do contrato parece ser menos relevante que a existência de uma intenção de aprendizagem combinada com um esforço deliberado de aquisição de competências através da relação contratual. Esta conclusão vem contrariar a tónica das análises sobre capacidade de absorção na sequência de Cohen e Levinthal (1990).

A conclusão retirada carece, no entanto, de ser matizada. Com efeito, os casos PLAST e MOBILESC sugerem que a existência de uma intenção de aprendizagem e de um esforço de aprendizagem significativo por parte do licenciado não parecem ser

essenciais para a obtenção de competências de concepção e fabrico. Uma análise mais aprofundada dos casos reclama a consideração de outros factores, designadamente o âmbito do negócio de licença. Em PLAST o contrato tinha como objectivo principal o licenciamento de desenhos, associado a uma lógica de prestação de serviços. Não havia, portanto, muita margem para aprender no âmbito estrito do contrato. Mas, em paralelo com este, o licenciado foi reforçando as suas competências na concepção dos produtos, incluindo a criação de um departamento de I&D. Encarado numa perspectiva mais ampla, o empenhamento do licenciado em aprender pode ser considerado significativo. Em MOBILESC a questão é mais complexa, pois o licenciado, face a algumas dificuldades de satisfação de normas de qualidade e à menor exigência do mercado português, acabou por sugerir ao licenciador a introdução de modificações nos produtos, as quais foram aceites. Mais do que um verdadeiro empenhamento em aprender e absorver a tecnologia licenciada, o propósito do licenciado foi introduzir alterações para contornar as suas próprias limitações e adaptar os produtos a um mercado menos exigente. Em ambos os casos, o desenvolvimento de capacidades de concepção e adaptação dos produtos está associado a níveis de complexidade relativamente baixos.

Em contrapartida, a observação das situações em que a base de conhecimentos tecnológicos *ex-post* do licenciado se limitava à competência de fabrico mostra que, com uma excepção (LAMINAR, em que a relação contratual gerou um sentimento de frustração no licenciado), todos os licenciados tinham ambições de aprendizagem limitadas, em regra focadas no ‘saber fabricar’. Consequentemente, foram escassos os esforços feitos no sentido de passar do *know-how* produtivo ao *know-why* de concepção. Trata-se, como vimos em 30.1.3 *supra*, de situações em que as aspirações dos licenciados eram reduzidas (Winter, 2000), não passando pela endogeneização, mas apenas pelo acesso à tecnologia (Hamel, 1991). É interessante notar que estas situações não correspondem a um padrão único de estratégia do licenciador; de facto, nos cinco casos de simples ou insuficiente capacidade de fabrico temos vários tipos de estratégia. O elemento dominante parece ser, antes, a separação de papéis entre os parceiros.

Esta constatação remete para o papel da estratégia do licenciador na evolução da base de competências do licenciado. A reflexão efectuada nos capítulos 7, 10 e 13 sugere que a estratégia de obtenção de rendimento seria a menos restritiva da liberdade do licenciado, ao passo que as de protecção do mercado e sobretudo de teste do parceiro e do mercado estariam no pólo oposto. A observação dos casos revela que as lógicas de



obtenção de rendimentos são efectivamente as que permitem maior margem de manobra, e consequentemente, de endogeneização dos conhecimentos por parte do licenciado. Em três (CISTERNAS, PLAST e DECOR) dos quatro casos em que se verificou este tipo de estratégia, o licenciado foi capaz de desenvolver competências de concepção e fabrico; a excepção foi FORNOS, onde não fazia sentido o licenciado endogeneizar a tecnologia, atendendo às características desta. Uma análise mais aprofundada indica, porém, que porventura mais do que obtenção de rendimentos, o vector comum àqueles três casos, especialmente a CISTERNAS e DECOR, é a ausência de uma verdadeira análise estratégica do negócio pelo licenciador. Foi esta ausência que acabou por permitir plena margem de manobra ao licenciado.

Verifica-se também que estratégias de abertura de mercado (TINTAS) e de protecção de mercado (AQUECE e MOBILESC) podem, em certas condições, proporcionar oportunidades de reforço da base de conhecimentos tecnológicos do licenciado. Estes dois tipos de estratégia, em especial a abertura de mercado, podem ser compatíveis com alguma disponibilidade do licenciador para partilhar conhecimento e para conferir ao licenciado margem para adaptação de produtos (MOBILESC e HIGIENE). Tal disponibilidade não é, porém, como veremos mais adiante, independente do efeito de outros factores, nomeadamente a qualidade da relação.

Assim, independentemente da preocupação de vários licenciadores com o controlo da tecnologia (muito nítida, por exemplo, em AQUECE, GARRAFAS, VEÍCULOS, TURBINAS e FARMA), a estratégia daqueles não parece ter tido, em termos genéricos, um papel central como determinante do nível de capacitação tecnológica atingido pelo licenciado. Alguns licenciadores, quando questionados por nós sobre a possibilidade de alargarem e aprofundarem a partilha de conhecimento no âmbito do contrato reconheceram que poderiam ter ido mais além, referindo que isso não sucedeu devido à ausência de solicitações por parte dos licenciados. Se não existir um projecto consistente de aprendizagem pelo licenciado, as oportunidades perdem-se. Em contrapartida, quando o licenciador não tem uma abordagem estratégica ao negócio, pode acabar por criar um concorrente, como mostram os casos CISTERNAS e DECOR.

### 30.2.3 *Processo de Comunicação dos Conhecimentos e Dinâmica da Relação*

Na análise desta vertente recorreremos a aspectos já abordados nas secções sobre a negociação do contrato (poder relativo, conferindo-lhe no entanto um horizonte temporal mais longo) e a inter-acção entre os parceiros (qualidade da relação). Estes aspectos são complementados pela avaliação da densidade e âmbito do espaço de partilha de conhecimentos estabelecido.

Observando os resultados apresentados no Quadro 30.7, a principal conclusão corrobora ideias já avançadas anteriormente: o processo de comunicação dos conhecimentos, só por si, não determina o nível da base de conhecimentos tecnológicos *ex-post* do licenciado. Existem outros factores que exercem também uma influência relevante, como a intenção e o esforço de aprendizagem do licenciado e a complexidade do conhecimento.

Começemos por analisar a densidade do espaço de partilha. O que à primeira vista ressalta da observação conjunta dos resultados é o facto de a existência de uma relação intensa de partilha de conhecimento entre os parceiros não ser condição para o licenciado atingir o nível de competências mais elevado. Em três dos seis casos nestas condições (CISTERNAS, PLAST e DECOR), o espaço de partilha entre os parceiros era algo difuso, com inter-acção pessoal limitada e ausência de integração estratégica.

Uma análise mais aprofundada permite, no entanto, matizar e contextualizar este resultado, aparentemente inesperado. De facto, os casos referidos correspondem precisamente àqueles em que a preocupação de obtenção de rendimentos do licenciador não tinha subjacente, como se assinalou antes, uma abordagem estratégica ao negócio. Nestas condições, o carácter lasso do espaço relacional e a relativamente baixa complexidade da tecnologia conferiram ao licenciado liberdade para avançar isoladamente sem comprometer a sua capacidade de absorver os conhecimentos. De certa forma, a demissão, ou a incapacidade, do licenciador para aprofundar a partilha de conhecimentos facultou ao licenciado ‘carta-branca’ para o fazer autonomamente, em paralelo com o negócio de licença.

Não será lícito, todavia, inferir daqui que a ausência de densidade do espaço de partilha é necessariamente positiva. Na verdade, o caso CALOR mostra *a contrario* que a incapacidade simultânea dos dois parceiros de desempenhar satisfatoriamente as suas funções no âmbito do espaço de partilha de conhecimentos pode ter como consequência

a impossibilidade de o licenciado atingir o nível básico de competência de fabrico. Além disso, nos casos em que a complexidade do conhecimento é média ou alta, as situações de espaços de partilha difusos, com reduzida inter-acção pessoal para a comunicação dos conhecimentos, tendem a estar associadas a níveis de competência *ex-post* limitados à capacidade de fabrico (casos LAMINAR, FARMA e CALOR). De facto, em todos os casos em que o licenciado apresentava *ex-post* capacidade de fabricar e de introduzir melhoramentos na tecnologia contratual (GARRAFAS, VEÍCULOS, A/C e HIGIENE), a inter-acção pessoal na partilha de conhecimentos foi relevante. Por outras palavras, a dinâmica de relacionamento pessoal (através da formação, do trabalho em conjunto e da assistência técnica) permitiu ao licenciado ir para além da aplicação tecnicamente correcta da tecnologia, mesmo quando a sua intenção estratégica de aprendizagem não era muito acentuada.

Uma questão interessante relacionada com a densidade do espaço de partilha é o que Inkpen (1997) designou por integração estratégica. O desenvolvimento de tal integração corresponde a valorizar a relação face ao contrato, promovendo a porosidade inter-organizacional e facilitando a identificação de novas oportunidades de negócio em conjunto. A análise empírica por nós efectuada sugere, porém, que o efeito da integração estratégica sobre o nível de competências tecnológicas *ex-post* do licenciado é matizado. A existência de uma forte convergência de interesses e de perspectivas não passa necessariamente pela internalização dos conhecimentos pelo licenciado.

Observemos, então, com mais pormenor os casos que apresentam níveis razoáveis de integração estratégica: AQUECE, A/C, HIGIENE e TURBINAS. Apenas num deles (AQUECE) a base de conhecimentos tecnológicos *ex-post* do licenciado envolvia simultaneamente capacidade de concepção e fabrico. Em todos os restantes, a integração estratégica assentava numa convergência de interesses decorrente da separação dos mercados e dos papéis dos parceiros. O reforço das competências de concepção do licenciado não constituía um vector relevante. Tal integração decorria, antes, da percepção do interesse mútuo na preservação do *status quo*. Em TURBINAS isso resulta na aceitação da comensalidade entre os parceiros, assente na complementaridade de competências. Esta emerge também em HIGIENE, onde a dimensão das empresas, a empatia pessoal entre os empresários, o foco do licenciado na aprendizagem comercial e os excelentes resultados comerciais contribuíram para o

desenvolvimento da convergência de interesses e de acções. Existe, neste caso, uma interessante co-evolução entre mudança cognitiva e mudança comportamental.

O caso A/C é um pouco diferente, pois há alguma intenção de aprendizagem tecnológica por parte do licenciado à qual o licenciador, pelo menos inicialmente, não se opôs. O desenvolvimento de um clima cooperativo entre as empresas e os seus colaboradores criou condições para uma partilha de conhecimento bem-sucedida. A ideia subjacente é a de separação de mercados, sendo o sucesso do licenciado vantajoso para ambos, podendo sugerir novas possibilidades de cooperação e de negócio. O licenciado chegou mesmo a introduzir adaptações nos produtos, exportando alguns para o licenciador. Mas a mudança de propriedade do licenciador e a alteração das condições competitivas, com a entrada de produtos asiáticos no mercado português, determinaram o gradual esbatimento do nível de integração estratégica.

AQUECE é claramente o exemplo de integração estratégica mais intensa e a vários títulos bem-sucedida. O reconhecimento da convergência de interesses que conduziu o licenciado a aliciar o licenciador para tomar uma posição no capital constituiu um fortíssimo acelerador da integração estratégica. A relação foi reconfigurada e a sua intensidade acentuou-se. O papel da aprendizagem do licenciado, tanto no plano da eficiência produtiva como no da concepção de produtos, foi determinante. Sem a demonstração de capacidade por parte do licenciado não teria havido, muito provavelmente, reforço da integração. Este caso mostra como a obtenção de patamares mais elevados de integração estratégica pode ser estimulado pelo desenvolvimento das competências do licenciado. A outra face da moeda foi, porém, a perda de independência enquanto organização.

Em síntese, a obtenção de níveis mais elevados de domínio da tecnologia pelo licenciado é em parte influenciada pela densidade do espaço de partilha estabelecido entre os parceiros. No entanto, tal influência não pode ser desligada da complexidade da tecnologia e da intenção de aprendizagem do licenciado.

O efeito exercido pela qualidade da relação sobre o reforço das competências tecnológicas do licenciado parece ser mais nítido, embora não deixe de ser também matizado. Por vezes, uma relação boa mas não muito intensa é positiva, ao conferir ao licenciado margem de manobra para o desenvolvimento daquelas competências. Mas em outros é precisamente a intensidade da relação que permite ao licenciado iniciar trajectórias de aprendizagem com o apoio do licenciador (TINTAS e AQUECE). O caso

TINTAS é particularmente interessante, pois a criação do clube de licenciados *Nova Paint Club* parece ter tido um efeito de estímulo para o licenciado fazer um maior investimento na área de investigação e desenvolvimento tecnológico. A dinâmica de aprendizagem conseguida não foi posta em causa pela mudança radical das relações após a aquisição do licenciador por um grande grupo multinacional.

Analisando, por último, a influência do poder relativo, não é fácil tirar conclusões seguras, uma vez que na esmagadora maioria dos casos o desequilíbrio era favorável ao licenciador, sendo reduzidos os casos contrastantes. Dito isto, observa-se que nestes últimos o licenciado foi capaz de atingir níveis mais elevados de competências *ex-post*. Este resultado decorre, em boa parte, da reduzida complexidade das tecnologias em causa. Por outro lado, o maior poder do licenciador não determina necessariamente níveis mais baixos de competência do licenciado. Independentemente do balanço de poder, os licenciadores estiveram sempre interessados em permitir ao licenciado atingir o nível básico de capacidade de produção. Assim, mais do que a existência de poder, importará observar o modo de exercício desse poder e a percepção da intensidade de interesses comuns. Como já referimos, em várias situações os licenciadores teriam estado disponíveis para transmitir mais conhecimentos se os licenciados nisso estivessem interessados. A falta de empenhamento da maioria dos licenciados em ir para além da capacidade de fabrico não tornou necessário que os licenciadores explicitassem de modo mais forte o seu poder. Todavia, no caso CONTÍNUOS, a tentativa de reforço das competências de concepção do licenciado, entretanto abortada por factores exógenos, teria muito provavelmente levado a uma intervenção por parte do licenciador.

A forma mais comum de explicitação do poder dos licenciadores é a separação de papéis, em que é cometida ao licenciado uma actividade meramente produtiva e se esbate a sua base de poder inerente ao mercado doméstico. Esta separação é, na grande maioria dos casos, implicitamente consentida e assumida pelos licenciados. A única excepção foi LAMINAR, em que houve uma reacção negativa a uma situação percebida como de dependência. Todavia, ao contrário do que outros autores (Inkpen e Crossan, 1995) sugeriram e Killing (1975) constatou, tal frustração não tinha desencadeado, pelo menos até à data da investigação empírica, nenhuma iniciativa deliberada de endogeneização da tecnologia por parte do licenciado.

Concluindo, o processo de comunicação dos conhecimentos e a dinâmica da relação exercem algum efeito, embora não muito intenso, sobre o nível da base de conhecimentos *ex-post* do licenciado. Pode afirmar-se que estabelecem genericamente uma base de aprendizagem, focada na obtenção de competências de produção. A possibilidade de endogeneizar a tecnologia, por oposição à sua simples aplicação produtiva, exige um forte compromisso de aprendizagem por parte do licenciado, muitas vezes associado a uma intenção estratégica deliberada de internalização de conhecimentos. Se aquele compromisso não foi observado na maioria dos casos, muito menos se registou a segunda. Em certas situações, de reduzida complexidade tecnológica, o carácter difuso do espaço de partilha redundou numa maior liberdade de manobra para o licenciado. Dito isto, importa sublinhar, no entanto, que a criação de um espaço de partilha denso, a qualidade da relação e a percepção de interesses comuns contribuem para resultados mais positivos. Um aspecto importante na aprendizagem tecnológica é indiscutivelmente a inter-acção pessoal. Esta permite uma intensidade de partilha de conhecimentos tácitos que, de outra forma, não seria possível.

#### ***30.2.4 Tipo de Acordo***

O tipo de acordo define o patamar básico das expectativas do receptor com a operação de licenciamento. Como vimos, o licenciado procura fundamentalmente conhecimento em falta para desenvolver (ou lançar) o seu negócio no mercado doméstico. Nesta medida, será de esperar que diferentes tipos de contrato se traduzam em níveis de aprendizagem diversos.

A observação do Quadro 30.7 confirma a observação já feita acima, em 30.1.3, sobre os objectivos de aprendizagem dos licenciados. Não se encontram contratos de Tipo V, isto é, aqueles em que o licenciado tem uma intenção estratégica assumida de endogeneização dos conhecimentos. Todavia, isso não impede que em vários casos seja atingido o nível de capacidades de concepção e fabrico. Este facto pode ser encarado como expressão da flexibilidade da intenção estratégica (Inkpen, 1996). Embora a intenção de completa internalização dos conhecimentos (Hamel, 1991) possa não existir *qua tale*, formas menos exigentes de intenção de aprendizagem podem estar presentes no início do contrato (casos AQUECE e CISTERNAS) ou emergir ao longo deste (casos TINTAS, PLAST, DECOR e A/C). Por conseguinte, a ausência de uma intenção

estratégica de internalização *à la* Hamel (1991), essencial para um contrato ser classificado de Tipo V, não impede que ao longo do processo de licenciamento, o licenciado não seja capaz de se empenhar no desenvolvimento de competências de concepção e fabrico dos produtos.

Da leitura do Quadro, na óptica do tipo de contrato, ressalta um outro resultado interessante e aparentemente inesperado. De facto, em termos relativos, os contratos de Tipo II parecem ser os mais propícios a conseguir capacidades de concepção e fabrico: em dois dos três casos de contratos deste tipo (acesso a produtos específicos), o licenciado desenvolveu aquelas capacidades. Este resultado exige uma análise mais atenta, sob pena de nos conduzir a conclusões erróneas.

Uma observação aprofundada indica que, na verdade, os contratos de Tipo II não conferem qualquer vantagem para o licenciado aceder a competências de concepção. Aliás, tais contratos, por si mesmos, não permitem sequer obter capacidade de fabrico: a sua estrutura assenta precisamente no pressuposto de que, previamente ao contrato, o licenciado já dispõe de tal capacidade. O que de facto sucede é que, por vezes, a complexidade da tecnologia e dos produtos objecto da licença são tão reduzidas que um esforço paralelo do licenciado pode permitir, sem dificuldade excessiva, conseguir capacidade de concepção dos produtos, especialmente quando esta radica fundamentalmente em aspectos estéticos. Foi isto que se verificou tanto em PLAST como em DECOR. Se no primeiro caso, o licenciado criou, *a latere* da relação contratual, uma unidade de concepção e desenvolvimento de produtos, no segundo tal não foi sequer necessário: bastou a curiosidade e algum engenho. A nossa análise é confirmada *a contrario* pelo único contrato de Tipo II em que a concepção dos produtos tem exigências significativas: FARMA. Este constitui o exemplo dos contratos de Tipo II em indústrias baseadas na ciência, onde a utilização de patentes permite estabelecer uma ‘descolagem’ entre as capacidades de concepção (que exige o domínio de conhecimentos científicos avançados) e de fabrico ou formulação dos produtos. Ele constitui um bom exemplo dos contratos “transaccionais” (Bessy e Brousseau, 1998).

Se o objectivo imediato do licenciado for apenas o acesso a novos produtos, de baixa complexidade técnico-científica, os contratos de Tipo II podem facultar uma margem de manobra interessante. Todavia, essa não é, como referimos, a regra em tais contratos. Como vimos anteriormente, por exemplo em 30.1.4 *supra*, os contratos de Tipo IV permitem indiscutivelmente uma maior consistência de aprendizagem

decorrente da inter-acção pessoal associada à assistência técnica e à formação de pessoal. Eles são relevantes para o licenciado atingir o patamar que lhe permite a exploração comercial bem-sucedida dos produtos: saber fabricar com um mínimo de eficiência (e, por vezes, também saber comercializar). Todavia, eles não asseguram, por si mesmos, a passagem do *know-how* ao *know-why*. Para esta se concretizar torna-se, necessário um esforço empenhado e consistente por parte do licenciado. A intensidade de tal esforço depende também do tipo de actividade e das características do conhecimento envolvido, como veremos na secção seguinte.

### ***30.2.5 Natureza dos Conhecimentos e Trajectória Tecnológica***

A observação do Quadro 30.7 fornece dois resultados inter-relacionados e muito interessantes: a complexidade do conhecimento tem uma influência sensível ao discriminar entre o nível de obtenção de capacidade de fabrico e os restantes, ao passo que a intensidade de conhecimento tácito exerce um efeito discriminante para o nível intermédio de competências de fabrico e de introdução de pequenos melhoramentos. Mais uma vez, estes resultados parecem à primeira vista inesperados. Uma reflexão mais atenta, tendo em conta comentários feitos anteriormente, permite compreender melhor o que de facto acontece.

O efeito do nível de complexidade pode ser interpretado recorrendo às observações feitas anteriormente sobre os casos em que o licenciado conseguiu obter capacidades de concepção e fabrico. Em três deles (PLAST, MOBILESC e DECOR), a reduzida complexidade dos conhecimentos envolvidos parece ter estado entre os factores principais que permitiram atingir aquelas capacidades, por vezes mesmo sem a existência de uma intenção clara e de um esforço significativo de aprendizagem por parte do licenciado (nomeadamente em PLAST e MOBILESC), como se assinalou anteriormente. O facto de em todos eles a concepção dos produtos relevar em larga medida de aspectos de *design* estético facilitou o desenvolvimento daquelas capacidades pelos licenciados, por vezes *a latere* da relação contratual. Em síntese, sendo o nível da fasquia sensivelmente mais baixo, os licenciados conseguiram, nestes casos, ultrapassá-la. Sendo também menor a complexidade dos produtos, a abordagem gradualista, de introdução de pequenos melhoramentos, não se torna necessária. Os casos PLAST e



DECOR mostram mesmo que um relacionamento pessoal estreito entre os técnicos dos dois parceiros pode ser, em certa medida, dispensável.

Esta observação remete para o segundo vector das características do conhecimento: a intensidade do conhecimento tácito. Esta atinge, como referimos, o seu patamar mais elevado no nível em que a capacidade de fabrico é acompanhada pela capacidade de introduzir melhoramentos nos produtos licenciados. Uma interpretação possível é a de que o estabelecimento de espaços relacionais, em que a intensidade do diálogo e inter-acção entre os parceiros são significativos, estimulou a partilha de conhecimentos tácitos, permitindo ao licenciado introduzir pequenas modificações na tecnologia e/ou nos produtos.

Existe, por um lado, uma maior disponibilidade do licenciador para admitir alguma experimentação e ‘tentativa-e-erro’ pelo licenciado, enquanto, por outro, este se sentirá mais apto, em consequência da aprendizagem conseguida e da proximidade estabelecida, para tal experimentação. Uma aprendizagem mais efectiva, em condições semelhantes de complexidade, tenderá a induzir uma maior predisposição para experimentar novas possibilidades. Todavia, para este caminho conduzir à obtenção de capacidade de concepção, a intensidade do esforço a desenvolver teria de ser muito maior e, neste caso, os elementos recolhidos induzem a suspeita de que a disponibilidade do licenciador para partilhar os conhecimentos não estaria assegurada. O caso GARRAFAS ilustra bem esta situação: os técnicos do licenciado tiveram um papel importante na implantação da fábrica do licenciador no Brasil, mas o desenvolvimento e teste dos produtos para aplicações novas continuava a ser efectuado pelo licenciador. Existir aqui uma tentativa, embora muito limitada, de ‘estender o envelope’, mas sem pôr em causa a hierarquia implícita na relação de licença.

A intensidade de conhecimento tácito é, em regra, bem menor nos casos de mera capacidade de produção. Aqui, a qualidade da inter-acção pessoal e a disponibilidade dos licenciadores para partilhar conhecimentos parecem ser menores, com reflexo na intensidade da partilha de conhecimentos tácitos. Logo, as possibilidades de ‘estender o envelope’ são mais limitadas, particularmente se existir uma separação clara de papéis entre os parceiros.

Estas observações suscitam uma outra interrogação a que procuramos responder de seguida: qual a influência do tipo de indústria sobre as possibilidades de o licenciado ascender a níveis de competência mais elevados?

Observando os elementos apresentados na última coluna do Quadro 30.7 verifica-se que não existe uma relação clara entre as trajetórias tecnológicas de Pavitt (1984) e o nível de competências tecnológicas *ex-post* do licenciado. Com exceção da trajetória baseada na ciência, correspondente a apenas um caso (FARMA), todas as restantes trajetórias são observadas em qualquer dos três níveis básicos de competências considerados (competências de concepção e fabrico; competências de fabrico e introdução de pequenos melhoramentos; e competência de fabrico).

Este resultado é algo surpreendente, pois seria legítimo esperar divergências entre as indústrias. No Capítulo 26 constatou-se, através da análise quantitativa, que os contratos da indústria química exerciam um efeito negativo e significativo sobre o resultado em termos globais. Isso é consentâneo com a literatura, nomeadamente com Grindley e Teece (1997) e Kotabe e Swan (1995) que consideram a imitação, nomeadamente através do *reverse engineering* e do *inventing around*, mais fácil na electrometalomecânica que na química. Na mesma linha se pode inserir o confronto entre contratos relacionais e transaccionais, proposto por Bessy e Brousseau (1998). Um estudo empírico sobre a experiência de *licensing in* de empresas portuguesas anteriormente desenvolvido por nós chegava a conclusões semelhantes: o impacto dos contratos sobre a capacidade tecnológica das empresas foi mais relevante [na] indústria metalomecânica, onde “os mecanismos de apropriação da tecnologia pelos licenciadores serem menos potentes e a passagem da capacidade de fabrico à capacidade de projecto mais fácil, através da acumulação gradual de conhecimento produtivo, da introdução de melhoramentos e do relacionamento com os clientes” (Simões, 1992a: 21).

Uma explicação plausível para a divergência observada assenta em dois aspectos: a reduzida complexidade da tecnologia, nomeadamente em algumas indústrias dominadas pelos fornecedores (casos PLAST, MOBILESC e DECOR); e o limitado esforço de aprendizagem em vários contratos de indústrias de fornecedores especializados (particularmente TURBINAS e CALOR). Além disso, convirá realçar que o único caso em indústrias baseadas na ciência (FARMA) se traduziu, como vimos, na incapacidade de o licenciado ultrapassar a competência de fabrico. Não obstante se tratar de um único caso, ele é ilustrativo das características típicas desses contratos (Tipo II) e da dificuldade de os licenciados passarem do *know-how* ao *know-why* em indústrias baseadas na ciência, particularmente na indústria farmacêutica, corroborando as indicações da literatura (Grindley e Teece, 1997; Bessy e Brousseau, 1998).

### **30.2.6 Perspectiva de Conjunto**

Concluída a observação empírica dos quatro grupos de factores incluídos no quadro de análise apresentado na Figura 30.1 ressaltam três ideias. A primeira tem a ver com o papel do factor tempo e da evolução do relacionamento e dos factores contextuais sobre as trajectórias de capacitação do licenciado. A segunda respeita ao facto de a influência directa daqueles grupos de factores (características dos parceiros; processo de comunicação dos conhecimentos e dinâmica da relação; tipo de acordo; e características dos conhecimentos envolvidos e trajectória tecnológica) ser diversa, dependendo acentuadamente de alguns factores específicos. A dimensão crítica não parece ser o grupo de factores tomado no seu conjunto; de facto, destacam-se factores como, por exemplo, a intenção de aprendizagem, o esforço do licenciado, a densidade do espaço de partilha e a complexidade dos conhecimentos envolvidos. Finalmente, ressalta a importância das relações inter-factores. A análise efectuada sugere uma lógica contingencial, decorrente do cruzamento de influências inter-factores.

Isso justifica que se proceda a um aprofundamento da análise, focando-a nos principais factores identificados e nas relações estabelecidas entre eles, de modo a compreender como vão, em conjunto, influenciar as dinâmicas de aprendizagem. Será possível, assim, traçar um novo quadro explicativo dessas dinâmicas, simultaneamente mais detalhado (porque construído ao nível dos factores individuais e não de grupos de factores) e mais preciso e parcimonioso (eliminando nomeadamente relações não validadas e distinguindo entre relacionamentos centrais e complementares) que o proposto na Figura 30.1. A próxima secção é dedicada a tal exercício.

### **30.3. DINÂMICAS DE APRENDIZAGEM TECNOLÓGICA: REDEFININDO O QUADRO DE ANÁLISE**

O objectivo desta secção é revisitar os resultados obtidos na análise empírica desenvolvida na secção anterior, de forma a propôr um novo quadro de análise das dinâmicas de aprendizagem do licenciado, traduzidas no nível de competências obtido *ex-post*. A abordagem seguida comporta três passos. No primeiro são identificados, a partir da análise anterior, os factores mais relevantes do processo de aprendizagem

tecnológica no âmbito do licenciamento. O segundo é dedicado à apresentação do quadro de análise. Por fim, este será comentado, sublinhando especialmente as relações entre os principais factores.

### ***30.3.1 Factores Críticos de Aprendizagem Tecnológica no Licenciamento***

Sem prejuízo da relevância da dimensão relacional, os resultados que acabamos de apresentar confirmam que a intenção e o esforço de aprendizagem do licenciado constituem vectores centrais da explicação do nível *ex-post* da base de conhecimentos tecnológicos do licenciado. Na ausência de uma intenção estratégica de aprendizagem, assente no objectivo de passar do *know-how* ao *know-why*, a obtenção de competências de concepção torna-se mais difícil. Noutros termos, a endogeneização da tecnologia exige, em regra, um compromisso de aprendizagem pelo licenciado. Importa, todavia, sublinhar dois aspectos interessantes. Primeiro: a intenção estratégica de aprendizagem pode evoluir ao longo do tempo. Segundo: a obtenção daquelas competências é, mesmo assim, possível, como revelam alguns casos estudados.

A investigação realizada indica que a passagem do *know-how* ao *know-why* parece exigir duas condições: um esforço de aprendizagem, integrado no espectro contratual ou *a latere* deste e/ou uma reduzida complexidade da tecnologia subjacente aos produtos contratuais. Como vimos, em quatro dos seis casos em que o licenciado atingiu competências de concepção houve um esforço por parte do licenciador pelo menos razoável. Naqueles onde tal esforço foi menos intenso, a baixa complexidade da tecnologia facilitou a obtenção de competências de concepção. De facto, a diminuição da complexidade vai reduzir a necessidade de uma intenção estratégica de aprendizagem *ex-ante* e de um esforço tecnológico *ex-post* por parte do licenciado. Isso é ilustrado nos casos PLAST, DECOR e MOBILESC, em que a limitada intensidade da intenção de aprendizagem não impediu o licenciado de atingir o nível de competências de concepção e fabrico. A principal razão para isso está nas reduzidas exigências para a assimilação dos conhecimentos tecnológicos e na relevância do *design* estético na concepção dos produtos licenciados.

O efeito da estratégia do licenciador na aprendizagem do licenciado envolve fundamentalmente duas vertentes. A primeira respeita à compatibilidade estratégica, a que voltaremos mais abaixo. A segunda tem a ver com o facto de situações em que o

licenciador adopta estratégias de rendimento ou não tem uma orientação estratégica clara serem favoráveis ao desenvolvimento das competências do licenciado. Tal influência positiva depende, no entanto, da intensidade do esforço de aprendizagem desenvolvido por este último. Refira-se, por fim, que não ocorreram situações de pressão ou de condicionamento claro do desenvolvimento tecnológico do licenciado por parte do licenciador.

Outro aspecto que ressalta do trabalho efectuado é o papel da intensidade da partilha de conhecimento tácito. Esta não se configura como determinante da obtenção de capacidade de fabrico, mas sim da capacidade de introdução de melhoramentos. Isso foi confirmado tanto na análise da evolução do desfasamento tecnológico entre os parceiros como nos comentários feitos na sub-secção anterior. A inter-acção, envolvendo nomeadamente assistência técnica e formação de pessoal, permite ao licenciado atingir níveis razoáveis de domínio da tecnologia de produção, incluindo alterações no processo e ajustamentos nas características dos produtos.

Esta observação remete para a relevância dos aspectos relacionais. Antes de reflectir sobre o efeito destes aspectos nas dinâmicas de aprendizagem, importa sublinhar duas conclusões importantes acerca dos antecedentes do padrão de relações. A primeira respeita à influência exercida pelas estratégias dos parceiros. A existência de compatibilidade estratégica é, como vimos, um indutor de relacionamentos mais positivos. A segunda está associada ao desempenho dos papéis implicitamente atribuídos aos parceiros. De facto, a qualidade da relação é condicionada pelo modo como cada parceiro avalia o desempenho do outro. Se este é considerado como não satisfatório, a consequência imediata é uma deterioração da relação.

Revedo os resultados obtidos anteriormente, constata-se que a qualidade da relação exerce uma influência positiva sobre o processo de aprendizagem do licenciado em três vertentes. Primeiro, exerce um efeito directo sobre a base de conhecimento atingida, na medida em que cria um clima estimulante da aprendizagem, como se verificou em AQUECE. Segundo, vai facilitar a intensidade da partilha de conhecimento tácito, a qual desempenha um efeito moderador sobre a relação entre o esforço de aprendizagem e o nível da base de conhecimentos *ex-post*. Finalmente, consideramos que ela própria vai exercer também um papel de moderador daquela relação. Na verdade, por um lado, uma boa qualidade relacional pode alavancar o esforço de aprendizagem do licenciado, na medida em que este sente que pode contar

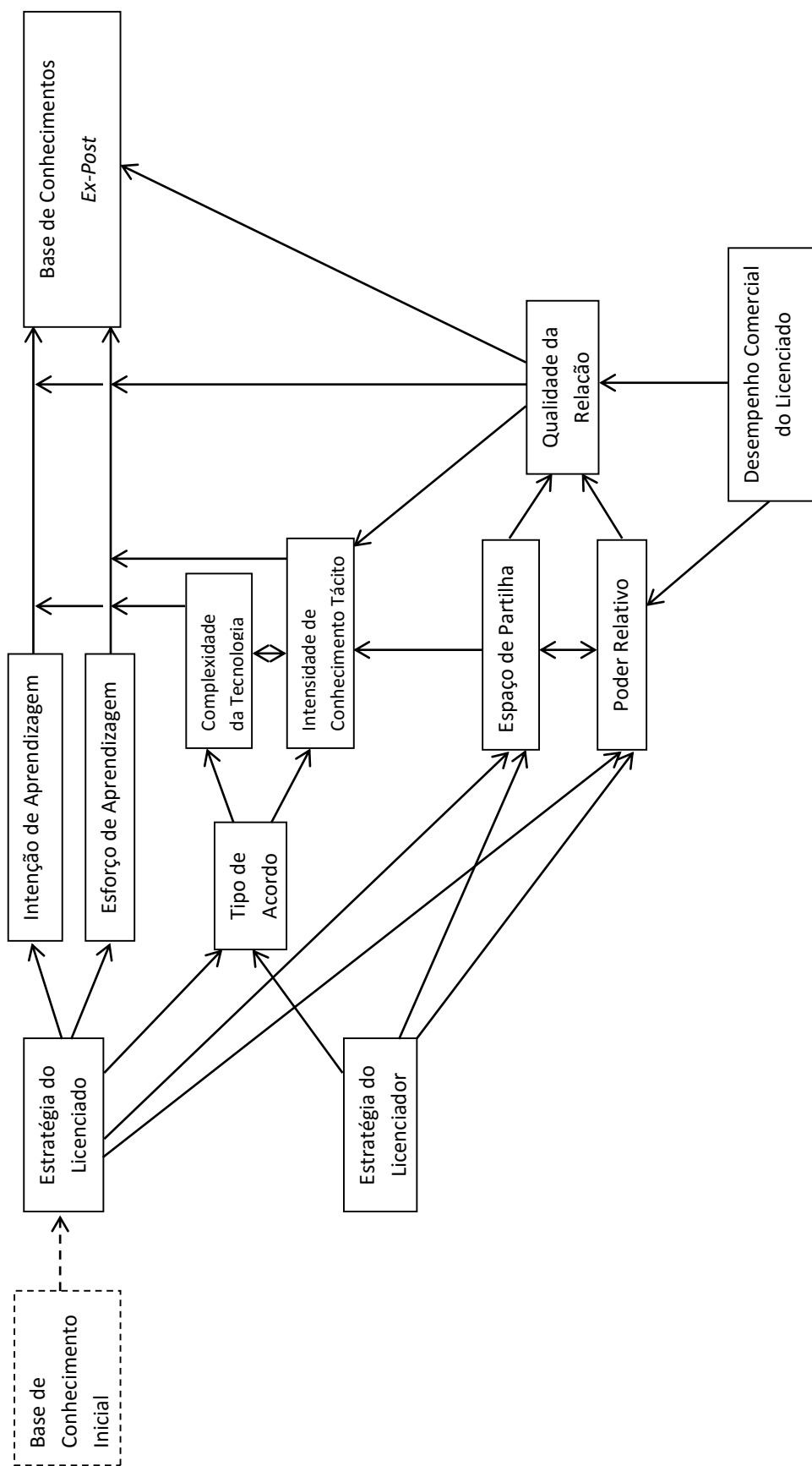
com o apoio do licenciador para ajudar a resolver as dificuldades defrontadas (como sucedeu, em certa medida, com MOBILESC e AQUECE). Contudo, por outro lado, a boa qualidade relacional pode, num quadro de separação de papéis, gerar no licenciado um espírito de aquiescência e, em última análise, de dependência das competências do parceiro, conduzindo portanto a um reduzido esforço de aprendizagem tecnológica; de certo modo, foi este o clima observado em TURBINAS e, sobretudo, em FARMA.

Importa fazer também uma referência aos aspectos contextuais susceptíveis de influenciar as dinâmicas de aprendizagem. Os casos estudados mostram como factores exógenos se vão reflectir nos padrões de aprendizagem, conduzindo tanto à sua aceleração (caso AQUECE) como à sua deterioração (casos A/C e CONTÍNUOS). Também a existência de uma ‘sombra’ relacional anterior exerce um efeito, neste caso mais indirecto, condicionando tanto a estratégia do licenciado (e também do licenciador), no sentido de valorizar a continuidade da relação, como os níveis de qualidade relacional, especialmente nas fases pré-contrato e imediatamente *post*-contrato. Parece haver, em contrapartida, a partir de determinado momento, o risco do que designámos por ‘fadiga relacional’, levando a alguma diminuição da qualidade relacional, mas não necessariamente da aprendizagem do licenciado.

Estes são, a nosso ver, os principais aspectos que ressaltam do estudo de casos, numa perspectiva de aprendizagem do licenciado, avaliada em função do nível atingido pela sua base de conhecimentos tecnológicos após o desenvolvimento da relação de licença. Eles permitem reavaliar as propostas de quadro de análise das dinâmicas de aprendizagem do licenciado, anteriormente exposto na Figura 30.1.

### ***30. 3.2 Proposta de Novo Quadro de Análise***

Estamos assim em condições de, com base nos resultados da investigação empírica realizada, avançar uma nova proposta de quadro de análise, mais específica, parcimoniosa e consistente do que a anterior. É possível conseguir um maior nível de granularidade e de nitidez no estudo da influência dos diferentes factores sobre a acumulação de competências tecnológicas pelo licenciado. Ao invés de centrar a análise, como anteriormente, em grupos de factores, o foco será colocado em factores específicos, procurando dilucidar as relações existentes entre eles. A nova versão do quadro de análise é apresentada na Figura 30.2.



**Figura 30.2:** Quadro de Análise da Base de Conhecimento

Ex-Post do Licenciado

Fonte: Construído com base nos estudos de casos

**Figura 30.2:** Quadro de Análise do Processo de Aprendizagem no Licenciamento

Vamos proceder de seguida ao comentário da figura apresentada acima. Ele desdobra-se em duas fases. Começamos por indicar, já de seguida, os três factores que nos parecem exercer uma influência directa sobre o nível da base de conhecimento *ex-post* do licenciado: intenção estratégica, esforço tecnológico e qualidade da relação. Passamos depois, na sub-secção seguinte, a uma abordagem mais focada nas inter-relações entre os diversos factores estimulantes (ou condicionantes) da aprendizagem. Isto permite nomeadamente compreender os antecedentes dos três factores referidos acima bem como o papel de moderação ou de mediação exercido por alguns deles.

Importa notar, antes de mais, que por razões de parcimónia e de focalização, apenas são referidos na Figura 30.2 os factores considerados mais importantes. Isso conduziu à não explicitação do relacionamento anterior entre os parceiros e dos factores contextuais.

Na linha do que indicámos em 30.3.1 *supra*, a intenção de aprendizagem e o esforço tecnológico do licenciado constituem os elementos nucleares do quadro de análise proposto. Embora, como vimos, seja possível atingir capacidade de concepção mesmo com níveis baixos daqueles dois elementos, esta é a excepção (mesmo assim, apenas válida em determinadas condições) e não a regra. A intenção de aprendizagem pode ser considerada como o elemento crítico que influencia o esforço de aprendizagem e se repercute também na definição de objectivos que condicionam tanto a ‘formatação’ da relação contratual como o nível de competências a que o licenciado pode aspirar<sup>210</sup>.

O esforço desenvolvido pelo licenciado no sentido de compreender e dominar a tecnologia licenciada é ainda mais relevante, na medida em que constitui o elemento essencial para concretizar a intenção estratégica. Por outras palavras, é através do esforço tecnológico desenvolvido que a potência se transforma em acto. Tal esforço pode assumir múltiplas facetas, designadamente as seguintes: formação de pessoal; utilização de assistência técnica para além da contratual; recrutamento de pessoal mais qualificado; combinação de conhecimentos obtidos através de relações distintas; estímulo sistemático do espírito de curiosidade e de experimentação de novas soluções; tentativa sistemática de melhoramento dos produtos licenciados; aplicação dos

---

210 Importa reconhecer, no entanto, que a intenção estratégica pode alterar-se ao longo do tempo, em função da experiência recolhida na relação de licença e da própria evolução da relação e do contexto de negócios. O caso CISTERNAS ilustra tal alteração. Contudo, como dissemos, não foram identificadas, nos casos estudados, situações de frustração contratual como as que Killing (1975) relata no caso canadiano e que conduziram posteriormente os licenciados a empreender trajectórias deliberadas de aprendizagem no plano do *know-why*.



conhecimentos licenciados a outros produtos e/ou a outras áreas de negócio; aprofundamento dos saberes objecto do contrato, tanto internamente como em colaboração com outras organizações (incluindo centros de investigação e universidades); e estabelecimento de arranjos organizacionais (unidades de engenharia, centros de desenvolvimento de produto, unidades de I&D) susceptíveis de reforçar as competências internas da empresa e de assegurar a ancoragem de processos de aprendizagem de círculo duplo.

A intensidade desse esforço decorre da estratégia da empresa licenciada e da sua intenção estratégica (e também, evidentemente, do nível de recursos da organização). Por outro lado, o seu efeito sobre a base de conhecimentos é moderado por vários factores, como iremos referir em pormenor mais adiante, nomeadamente pela complexidade da tecnologia e pela intensidade da partilha de conhecimento tácito. Recorde-se que o estudo de casos sugere que a influência exercida pela base de conhecimentos *ex-ante*, por vezes assimilada ao conceito de capacidade de absorção<sup>211</sup>, sobre o nível de esforço tecnológico e, conseqüentemente, sobre a base de conhecimentos *ex-post* é reduzida.

O terceiro factor central é a qualidade da relação. Como se verificou, designadamente em TINTAS e AQUECE, foi esta que permitiu criar um espaço de inter-acção entre os parceiros, no âmbito do qual o licenciado encetou um processo de aprendizagem mais intenso. Assim, a investigação efectuada sugere que a criação de um espaço relacional baseado na confiança mútua pode, provavelmente se acompanhado de uma segmentação clara dos mercados, estabelecer um clima favorável à aprendizagem.

Todavia, este efeito positivo parece susceptível de ser posto em causa se o licenciador considerar que o licenciado está a tentar acumular competências tecnológicas com o objectivo de abandonar posteriormente a relação contratual e se tornar num concorrente. Não nos foi possível observar esta situação nos dezasseis casos estudados. Por isso, não temos possibilidade de ir além de conjecturas baseadas na análise da literatura e no nosso conhecimento da lógica do negócio de licença. Como referimos atrás, estamos em crer que o processo de desenvolvimento de um novo contínuo iniciado pelo licenciado, pouco antes da turbulência ambiental de 1975, teria

---

211 Esta assimilação não é integralmente correcta se adoptarmos uma interpretação estrita das ideias originais de Cohen e Levinthal. Todavia, ela tem sido usada em muitos trabalhos publicados em revistas académicas conceituadas.

conduzido a uma reacção dura por parte do licenciador, susceptível de levar à rescisão do contrato. Em conclusão, pensamos que para a qualidade da relação ter um efeito positivo sobre a capacitação do licenciado ela deve permitir, como se apontou atrás, a conjugação entre sintonia e autonomia. Se o licenciado não conseguir um espaço de manobra próprio, do qual consiga tirar partido, a qualidade da relação pode, ao invés de estimular a aprendizagem, condicioná-la e tolhê-la.

Apresentados os três factores que exercem um efeito directo sobre a evolução da base de conhecimentos do licenciado, vamos passar de seguida à apresentação dos antecedentes mais relevantes e das inter-acções estabelecidas entre eles, incluindo os efeitos de moderação exercidos.

### ***30.3.3 Inter-relações entre os Factores e Efeitos de Moderação***

Iniciamos a abordagem pelos factores relativos à estratégia dos parceiros. Como se verifica na Figura 30.2, a estratégia do licenciado constitui um antecedente tanto da intenção estratégica (esta pode ser vista, aliás, como uma expressão da estratégia) como do esforço tecnológico do licenciado. Todavia, aquele papel de antecedente estende-se a outros factores menos críticos, nomeadamente ao tipo de contrato, à densidade do espaço de partilha e à relação de poder entre os parceiros,

Também a estratégia do licenciador não vai exercer um efeito directo sobre a base de conhecimentos *ex-post* do licenciado. Isso não é surpreendente, pois a trajectória de acumulação de conhecimentos deste último resulta fundamentalmente, como vimos, da sua intenção estratégica e do seu esforço tecnológico. Todavia, a estratégia do licenciador exerce um efeito moderador muito relevante sobre a relação entre aquele esforço e a base de conhecimentos atingida. Curiosamente, a intensidade dessa moderação exerce-se em certa medida por defeito. Isto é, a ausência de uma estratégia clara e consistente por parte do licenciador faculta, como constatámos, ao licenciado um espaço de manobra que ele pode utilizar para desenvolver competências tecnológicas, especialmente em situações onde a complexidade da tecnologia é reduzida. Além disso, o tipo de estratégia seguido conta: a probabilidade de esse efeito moderador ser positivo será maior quando o licenciador adopta uma estratégia de rendimento.

O estudo de casos revela também que a estratégia do licenciador actua como antecedente relativamente a outros factores, designadamente o tipo de acordo e os

factores relacionais. De facto, embora o efeito da estratégia do licenciado, na lógica de acesso a activos em falta, seja superior, a estratégia do licenciador constitui um factor importante na determinação do padrão de contrato estabelecido. A influência sobre os aspectos relacionais observa-se tanto na criação de um espaço de partilha, estimulante da inter-acção e da qualidade relacional, como na definição das relações de poder. Neste caso, sendo as bases de poder do licenciador em regra superiores às do licenciado, não surpreende que a influência da estratégia do licenciador seja também mais forte. Em todo o caso, como vimos, o desequilíbrio de poder assume sobretudo formas implícitas, por exemplo na definição de papéis, e não tanto explícitas.

O tipo de acordo não exerce qualquer efeito directo sobre o nível da base de conhecimentos do licenciado nem assume um papel moderador da relação entre o esforço tecnológico e aquela base. A sua influência é fundamentalmente indirecta, expressando-se designadamente sobre: (1) a complexidade da tecnologia licenciada (onde os níveis de complexidade associados a contratos de Tipo IV são claramente superiores); (2) a intensidade da partilha de conhecimento tácito, associada designadamente à prestação de assistência técnica e de formação de pessoal; e (3) a densidade dos espaços de partilha, assentes na convergência estratégica entre os parceiros e susceptíveis de conduzir a relações continuadas ao longo do tempo. Por outros termos, os contratos de Tipo IV são mais vocacionados para estimular a socialização, facultando espaços de partilha mais densos e, conseqüentemente, mais propícios à partilha de conhecimentos tácitos.

Passando para as características do objecto do contrato, a investigação efectuada indica que tanto a intensidade de conhecimento tácito como a complexidade da tecnologia funcionam como moderadores da relação entre o esforço de aprendizagem e o nível da base de conhecimentos atingido. O efeito moderador da primeira tende, em condições *ceteris paribus*, a ser positivo. De facto, uma maior intensidade na partilha de conhecimentos tácitos entre os parceiros permite uma absorção de saberes que facilita o desenvolvimento de capacidades de concepção ou, pelo menos, de introdução de melhoramentos por parte do licenciado. Como referimos, este processo tende a ser menos difícil na electrometalomecânica que na químico-farmacêutica, onde o nível de formalização dos conhecimentos tecnológicos é superior e as possibilidades de aprendizagem a partir da experiência prática são mais reduzidas.

A complexidade exerce, para além de um efeito moderador (negativo, neste caso), também um papel de antecedente do esforço de aprendizagem do licenciado. Analisemos brevemente cada um destes aspectos. Níveis mais elevados de complexidade da tecnologia objecto do contrato vão, em princípio, exigir um maior esforço por parte do licenciado para atingir os seus objectivos (quaisquer que eles sejam) de aprendizagem. Dito de outra forma, a menor complexidade da tecnologia contratual permitirá ao licenciado ‘poupar’ no esforço tecnológico percebido como necessário para atingir o seu desiderato de aprendizagem. Ao mesmo tempo, a complexidade vai moderar a relação entre esforço tecnológico e o nível da base de conhecimentos *ex-post*, na medida em que uma menor complexidade terá, em princípio, o efeito de elevar o nível da base de conhecimentos atingida com um mesmo grau de esforço tecnológico. Assim, a reduzida complexidade da tecnologia contratual permite alavancar mais facilmente o nível atingido pela base de conhecimentos *ex-post*; isto é, a obtenção de capacidade de concepção tornar-se-á, em princípio, mais fácil.

As estratégias dos parceiros vão, como constatámos, tanto no capítulo anterior como em 30.2.1 *supra*, influenciar, em conjunto com o relacionamento anterior<sup>212</sup>, os padrões de relacionamento no âmbito do contrato. Assim, tais estratégias posicionam-se como antecedentes tanto da criação de um espaço de partilha e de inter-acção como das relações de poder entre os parceiros. Em princípio, as estratégias de obtenção de rendimentos e as de teste do mercado e do parceiro por parte do licenciador serão as menos conducentes ao estabelecimento de um espaço de partilha denso, na medida em que tendem a gerar relações mais difusas, no primeiro caso, ou tendencialmente antagónicas, no segundo. Já no que concerne ao poder relativo, a situação é distinta: enquanto as estratégias de teste tendem a sublinhar os desequilíbrios de poder, nas de obtenção de rendimento a importância do poder relativo atenua-se. Por outro lado, a percepção pelo licenciador de um esforço deliberado de aprendizagem do licenciado, susceptível de pôr em causa a afectação de papéis à partida, tenderá a tornar o espaço de partilha menos intenso e a acentuar a percepção de conflito de poder. No entanto, como sublinhámos, estas situações não se verificaram nos casos estudados, com a eventual excepção do caso LAMINAR, em que parece existir uma intenção emergente de ir além do ‘saber produzir’.

---

212 Recorde-se que, por razões de parcimónia e de foco, o factor relacionamento anterior não foi incluído no quadro de análise.

A criação de um espaço de partilha e a avaliação do poder relativo vão constituir, por seu turno, antecedentes da qualidade da relação. A influência do primeiro factor é claramente positiva: o estabelecimento de um ambiente relacional de partilha de conhecimento, assente na relação contratual (e eventualmente em relações anteriores), estimula o desenvolvimento de um clima de confiança que se reflecte no reforço da qualidade da relação. Este processo pode conduzir a uma percepção de proximidade e de empatia inter-pessoal e inter-organizacional que atenua a percepção do desequilíbrio de poder relativo. Também este factor se reflecte na qualidade da relação, apresentando um sinal negativo, embora o seu efeito deva ser matizado. De facto, em princípio, a percepção de dependência do licenciado face ao licenciador pode suscitar tensões, se não mesmo um sentimento de frustração, que se traduz em menor qualidade relacional. Todavia, como o estudo de casos revelou, em certas situações, a percepção de dependência é interiorizada e assumida pelo licenciado, que a encara como uma condição para o desenvolvimento do negócio. Isto tem duas consequências relacionadas. A primeira é uma aceitação da separação de papéis entre os parceiros. A segunda é o desenvolvimento de uma lógica de quiescência: para o licenciado, tudo estará bem se não ‘fizer ondas’, se não puser em causa o poder do licenciador. Esta convicção é reforçada por um desempenho positivo do licenciado no plano comercial, contribuindo para acentuar a visibilidade e a afirmação competitiva dos produtos licenciados e, frequentemente, da marca do licenciador.

Tal desempenho constitui, por outro lado, um antecedente da qualidade da relação. Esta encontra-se ancorada no pressuposto implícito de que cada um dos actores exerce adequadamente a sua função na parceria: o licenciador contribuindo com os conhecimentos tecnológicos e eventualmente comerciais (designadamente a marca) e assegurando a sua actualização através da comunicação de melhoramentos; e o licenciado através da comercialização bem-sucedida dos produtos no mercado português. Enquanto houver uma percepção recíproca de desempenho aceitável, a qualidade da relação reforça-se<sup>213</sup>. Caso contrário, entra-se numa lógica de imputação de responsabilidades (Doz, 1996) que conduz inevitavelmente à sua deterioração. A qualidade da relação vai, por seu turno, exercer, como vimos em 30.3.2, um efeito directo, embora matizado, sobre a base de conhecimentos *ex-post* do licenciado e um efeito moderador sobre a relação entre o esforço tecnológico e aquela base. Sugerimos

---

213 Note-se que o reforço da qualidade da relação pode ser compaginável com o desequilíbrio de posições de poder entre os parceiros.

ao leitor interessado que regresse aos comentários então feitos sobre os factores que designámos como elementos nucleares da dinâmica de aprendizagem.

A concluir, importa fazer duas breves referências. A primeira respeita ao facto de todos os cinco grupos de factores (características do licenciado, características do licenciador, relacionamento entre os parceiros, tecnologia objecto do contrato e envolvente do negócio) identificados no quadro de análise apresentado na introdução da Parte III desta dissertação serem relevantes para compreender as dinâmicas de aprendizagem. Na verdade, as variáveis explicitadas na Figura 30.2 respeitam aos quatro primeiros grupos de factores; apenas o enquadramento não está explicitado, por razões de parcimónia. Uma constatação relevante é que a intensidade das inter-acções entre os vários grupos constitui um vector central do quadro de análise da aprendizagem. Por outras palavras, as dinâmicas de aprendizagem por parte do licenciado resultam, em regra, da confluência de factores que vão reagir com a intenção e o esforço de aprendizagem daquele. A segunda referência tem a ver com o facto de o estudo de casos efectuado nos facultar uma nova perspectiva da literatura sobre aprendizagem organizacional. Esta revisitação da literatura requer, evidentemente, uma abordagem mais detalhada, que será efectuada na próxima secção.

#### **30.4 DISCUSSÃO: O LICENCIAMENTO FACE À LITERATURA SOBRE APRENDIZAGEM TECNOLÓGICA E ORGANIZACIONAL**

Como dissemos acima, os resultados obtidos remetem para a necessidade de regressar à literatura apresentada nos Capítulos 7 e 10. Começamos por analisar em que medida a evidência empírica valida as ideias expressas no Capítulo 10 sobre aprendizagem tecnológica. Revisitamos depois alguns dos modelos referidos no Capítulo 7 sobre aprendizagem organizacional, à luz do estudo de casos. Atenção especial é dedicada à revisão dos quadros de análise da “espiral do conhecimento” de Nonaka e Takeuchi (1995) e da aprendizagem inter-organizacional de Nonaka, Toyama e Konno (2000), adaptando-os aos processos de aprendizagem no licenciamento. Concluimos com uma breve reflexão sobre o que o estudo de casos nos ensinou acerca das especificidades do processo de aprendizagem no licenciamento face a outras formas de colaboração inter-organizacional.

### **30.4.1 Reavaliando a Literatura sobre Aprendizagem Tecnológica**

O nosso objectivo é estudar em que medida os resultados empíricos obtidos vêm corroborar (ou não) as pistas fornecidas pela literatura sobre aprendizagem tecnológica.

A proposta inicial de quadro de análise da do processo de aprendizagem tecnológica do licenciado sublinhava que tal aprendizagem envolve simultaneamente aspectos tecnológicos, organizacionais e relacionais. O quadro de análise revisto em função dos resultados da investigação empírica, exposto na Figura 30.2, veio retomar as linhas de força apresentadas na Figura 10.1 sobre a passagem da base tecnológica *ex-ante* para a *ex-post*. Aqueles resultados confirmam a relevância de quase todos os elementos referidos nesta Figura: estratégia tecnológica do licenciado, estratégia do licenciador, esforço tecnológico próprio, *inputs* pretendidos e relacionamento entre os parceiros. A investigação feita veio, todavia, precisar melhor as inter-acções entre os factores e identificar três outros elementos relevantes: a complexidade da tecnologia, a intensidade de conhecimento tácito (aspecto central na literatura sobre aprendizagem organizacional) e o desempenho comercial do licenciado (essencial para a manutenção da qualidade de relacionamento).

A experiência de licenciamento das empresas portuguesas tem, no entanto, particularidades que nem sempre estão adequadamente reflectidas na literatura sobre aprendizagem tecnológica, a qual valoriza fundamentalmente a interiorização dos conhecimentos e a passagem do *know-how* a novos patamares: *know-why* e também *know-what* (Sanchez, 1996). Assume-se que o objectivo da empresa é a passagem da capacidade de produzir para a capacidade de conceber (Westphal, Kim e Dahlman, 1985; Kim, 1998a; Wei, 1995). Porém, o que a realidade estudada nos indica são duas coisas diferentes. Primeiro: o licenciamento é utilizado como forma de obter activos em falta (Caves, Crookell e Killing, 1983; Lowe e Taylor, 1998; Taylor e Lowe, 1997), pelo que não existe uma abordagem *standard* na configuração do objecto da licença (confirmando a tipologia de contratos). Segundo: o licenciamento é utilizado, pelos licenciados, sobretudo numa lógica de acesso aos conhecimentos, não de internalização.

Nestes termos, o estudo efectuado veio, por um lado, confirmar e, por outro, redefinir as ideias de Fujimoto (1998) sobre as capacidades de desenvolvimento-produção das empresas. Veio confirmar, ao mostrar que a separação entre *know-how* e

*know-why* pode ser influenciada pelo próprio processo de acumulação de competência produtiva, numa óptica de aprender fazendo, como se verificou nos casos TINTAS, GARRAFAS e A/C. Mas veio também redefinir aquelas ideias, em três planos. Primeiro, no licenciamento a sequência observada não vai das capacidades de desenvolvimento para as capacidades de produção, mas precisamente em sentido contrário. Segundo, são muito raros os casos de criação de uma verdadeira capacidade evolucionista; parece claro, no entanto, que mesmo nas suas formas mais ténues, ela exige o estabelecimento de unidades específicas de engenharia e desenvolvimento de produtos (casos AQUECE, CISTERNAS e TINTAS). Terceiro, a transição entre os diferentes níveis de competências propostos por aquele autor é contingente em função da complexidade da tecnologia em causa (DECOR, PLAST e GARRAFAS).

Esta observação remete para um aspecto fortemente sublinhado pela literatura sobre aprendizagem tecnológica e não confirmado pela nossa investigação empírica: o papel da base de conhecimentos *ex-ante*. Na verdade, esta é considerada muito importante, na medida em que condiciona o processo de acumulação de competências tecnológicas (Aharoni e Hirsch, 1997; Baranson e Roark, 1985; Cohen e Levinthal, 1990; Leonard-Barton, 1995). A nossa investigação sugere que a existência de uma forte base *ex-ante* não é condição necessária para a obtenção, *post-contrato*, de competências de concepção e fabrico. De facto, isso resulta das particularidades do negócio de licença no caso das empresas portuguesas acima referidas. O contrato é usado precisamente como uma forma de acesso a conhecimentos, não havendo em regra uma preocupação de internalização, o que, associado à reduzida complexidade das tecnologias licenciadas, reduz de forma acentuada as exigências de capacitação *ex-ante*.

Em contrapartida, os resultados empíricos vêm corroborar a proposta por nós apresentada na Figura 10.3 acerca dos componentes principais da base tecnológica. Recorde-se que esta não era encarada numa perspectiva estritamente tecnológica, antes englobando também elementos organizacionais, estratégicos e relacionais. Apesar de o licenciamento ter sido usado nos casos estudados com objectivos mais tecnológicos que organizacionais (ver 30.1.2 *supra*), resulta claro da análise efectuada que as vertentes estratégica e relacional influenciam fortemente o modo como o negócio de licença é encarado, as motivações de aprendizagem e o estabelecimento de uma qualidade relacional que sustente acções de partilha de conhecimento para além do disposto no contrato. Será interessante notar que as próprias competências comerciais do licenciado



acabam por condicionar as suas possibilidades de aprendizagem tecnológica, através do seu efeito na estabilidade da relação.

Outro aspecto confirmado empiricamente é a relevância do esforço tecnológico do licenciado para compreender a tecnologia. Apesar de as empresas estudadas serem basicamente utilizadoras e não investidoras em tecnologia (ver 10.3.2.2), a evidência obtida indica claramente que, admitindo uma complexidade tecnológica constante, para atingir níveis mais elevados de competências tecnológicas se torna necessário um investimento específico em aprendizagem, de modo a dominar os conhecimentos considerados mais relevantes. Foi o que se verificou nos casos mais bem-sucedidos: AQUECE, CISTERNAS e TINTAS. Ainda que num patamar muito inferior, as conclusões de Kim (1998a) e de Fujimoto (1998) são validadas. Estes resultados vêm também ao encontro das observações de Verona e Ravasi (2003) sobre a importância de um ambiente organizacional estimulante da iniciativa, observado em algumas das empresas que conseguiram ultrapassar a simples capacidade de produção.

Em síntese, os resultados empíricos vêm matizar algumas ideias-força da literatura sobre aprendizagem tecnológica, ao mesmo tempo que confirmam outras. Neste caso estão aspectos como (1) o esforço tecnológico, (2) as possibilidades de uma acumulação gradual de competência produtiva gerar, em certas condições, capacidades de melhoria de produtos e processos e (3) a importância dos aspectos estratégicos, organizacionais e relacionais. Quanto aos temas que carecem de alguma revisão, convirá sublinhar quatro vertentes. Primeiro, nem sempre existe uma intenção estratégica de internalização dos conhecimentos, remetendo para as observações de Winter (2000) sobre as limitações das aspirações. Segundo, o contrato de licença surge precisamente como uma forma de poupar no plano do desenvolvimento de conhecimentos e de complementar capacidades. Isso prende-se, aliás, com a repartição tácita de papéis entre os parceiros. Esta decorre, por seu turno, em regra, de uma concertação estratégica, entendida como mutuamente vantajosa, na qual o licenciado assume no plano tecnológico um papel secundário, de que o caso TURBINAS constitui o melhor exemplo. Finalmente, compreende-se melhor como a dimensão tecnológica se articula com a comercial, na criação de condições para a estabilização e continuidade da relação. Todavia, paradoxalmente, uma maior qualidade relacional pode, em certas condições, constituir um obstáculo para o reforço da capacitação tecnológica do licenciado.

### **30.4.2 Confrontando Resultados e Modelos do Processo de Aprendizagem**

Uma das secções do Capítulo 7, relativo à aprendizagem organizacional, foi especificamente dedicada à apresentação de propostas de quadros de análise do processo de aprendizagem, desde o “ciclo de aprendizagem social” de Boisot (1998), do “modelo de gestão do conhecimento de Hedlund (1994), do “quadro de análise dos 4I” de Crossan, Lane e White (1999) e do “ciclo de evolução do conhecimento” de Zollo e Winter (2002) até à “espiral do conhecimento” de Nonaka e Takeuchi (1995). Uma vez que estas propostas estão sobretudo focadas na organização e não na relação entre organizações, foram apresentadas, em 7.4.3, abordagens incidindo especificamente na aprendizagem inter-organizacional: a de Nonaka, Toyama e Konno (2000), acerca das relações com fornecedores e clientes, a de Tiemessen *et alii* (1997), aplicando os 4I de Crossan, Lane e White (1999) às *joint ventures* e a de Inkpen (1997, 2000 e 2002), também relativa às *joint ventures*. O trabalho empírico permite-nos proceder à análise do modo como essas propostas captam as dinâmicas de aprendizagem no licenciamento.

O “ciclo de aprendizagem social” de Boisot (1998) é demasiado genérico e focado no processo de aprendizagem intra-organizacional. Como notámos em 7.3.2 *supra*, o licenciamento é visto de uma forma muito simplista, fazendo-o corresponder basicamente à comunicação de conhecimentos codificados. Se em alguns casos isso se verificou (por exemplo, em CISTERNAS, DECOR ou FARMA), esse não é, porém, o perfil genérico do conhecimento no licenciamento. Por outro lado, a proposta de Boisot (1998) não explicita a intensidade do esforço de aprendizagem necessário para a absorção dos conhecimentos. Existem, no entanto, dois aspectos relevantes para o licenciamento e confirmados empiricamente. O primeiro é a importância da solução de problemas como vector central do processo: a relação de licença é estabelecida *prima facie* para aceder a activos em falta (Lowe e Taylor, 1998) que permitam responder a problemas e/ou oportunidades identificados. O segundo tem a ver com o papel desempenhado pela absorção, aplicando os conhecimentos num outro contexto, envolvendo uma aprendizagem pela prática (frequentemente realizada, numa primeira fase, com o apoio do licenciador).

As críticas formuladas em 7.3.3 ao “modelo de gestão do conhecimento” de Hedlund (1994) foram confirmadas pela análise empírica. Mais especificamente,

verificou-se que a fronteira entre o conhecimento tácito e explícito é por vezes algo difusa, com uma mudança do *mix* ao longo do tempo; isto é muito claro em AQUECE ou em A/C, por exemplo. À medida que a relação se desenvolve, a dimensão tácita tende a reforçar-se: Em contrapartida, em situações de separação clara de papéis (caso em PLAST e FARMA) ou de uma relação pouco intensa (caso de CISTERNAS), a dimensão explícita prevalece. Também o papel dos indivíduos é importante para o *drive* de aprendizagem, como os casos AQUECE, A/C, GARRAFAS ou DECOR ilustram. Embora o acordo inter-empresarial forneça um quadro definidor da relação, o modo como esta se desenvolve não pode ser dissociado das iniciativas ou mesmo dos vínculos pessoais estabelecidos.

Todavia, os processos de apropriação, de extensão e de diálogo, envolvendo níveis diversos (indivíduos, grupos, organização e inter-organizações) são confirmados nos casos estudados. Dois outros aspectos particularmente relevantes são os processos de reflexão (ligando conhecimento articulado com conhecimento tácito e *vice-versa*) e o diálogo entre o grupo e a organização (nomeadamente em GARRAFAS, em CISTERNAS, em TINTAS e em A/C). Porventura, a principal contribuição do trabalho de Hedlund (1994) para compreender a aprendizagem no licenciamento será precisamente esta inter-relação entre diversos níveis ontológicos através de processos de diálogo e de expansão e aplicação dos conhecimentos em outros contextos organizacionais e de negócios.

A contribuição do “quadro de análise dos 4I”, de Crossan, Lane e White (1999), e do “ciclo de evolução do conhecimento” de Zollo e Winter (2002) parece-nos menos relevante, na medida em que o seu foco é intra-organizacional. Mesmo assim, o primeiro contribui para compreender melhor o esforço interno de assimilação de conhecimentos. De facto, o estudo de casos mostra como a “institucionalização” do conhecimento desempenha um papel importante no licenciamento. Em DECOR, devido à reduzida complexidade do conhecimento, a passagem da “intuição” e da “interpretação” (a partir do estágio inicial na unidade do licenciador) para a “institucionalização” foi muito rápida. Por outro lado, CONTÍNUOS mostra como conhecimentos ‘institucionalizados’ podem ser esquecidos se não forem aplicados. A “institucionalização” parece central para o processo de acumulação de conhecimentos, especialmente em tecnologias pouco complexas. As iniciativas de criação de unidades de engenharia e desenvolvimento de produtos foram centrais no processo de reforço e

consolidação da aprendizagem nos casos onde a capacidade de concepção e fabrico de produtos foi mais longe (AQUECE, CISTERNAS E TINTAS). A aplicabilidade da proposta de Zollo e Winter (2002) é mais limitada, na medida em assenta na oposição entre *exploration* e *exploitation*, aspecto que não é central para a generalidade dos casos estudados, pois o licenciamento é sobretudo visto como uma alternativa à *exploration* (ou melhor, como um substituto da insuficiente capacidade interna de *exploring*), não havendo à partida uma intenção estratégica de *exploration*.

A literatura sobre aprendizagem inter-organizacional sugere que a existência de um mínimo de sobreposição das bases de conhecimento (Ingham, 1994), o desenvolvimento de uma linguagem comum (Caraça e Simões, 1995; Piekkari, Welch e Welch, 2014) e a existência de uma prática comum (Brown e Duguid, 1991 e 2001) são fundamentais para promover o diálogo e a partilha de conhecimentos entre as empresas. Os casos estudados vêm matizar estas posições, sugerindo que a sua relevância é função da complexidade da tecnologia e do esforço de aprendizagem. Na verdade, os resultados obtidos mostram que é possível as empresas com uma base inicial de conhecimentos relativamente fraca (caso das empresas criadas em ligação com o negócio de licença: AQUECE, DECOR e GARRAFAS) acumular competências aproveitando o licenciamento. Para isso contribuem também o empenhamento em aprender, a reduzida complexidade da tecnologia (evidente em DECOR) e o desenvolvimento de perspectivas comuns (AQUECE e GARRAFAS). Estas estão em larga medida associadas, como sugeriam Brown e Duguid (2001), a uma prática comum e podem conduzir ao estabelecimento de relações de confiança e eventualmente ao desenvolvimento de uma linguagem comum (como sucedeu em GARRAFAS, AQUECE e, em parte, em MOBILESC e HIGIENE). Por outro lado, a conclusão obtida relativamente à ‘fadiga relacional’ sugere que o processo de aprofundamento da relação entre empresas independentes tem limites, não obstante a prática em comum e o eventual desenvolvimento de perspectivas de negócio, se não mesmo de uma linguagem, comuns.

Será que o processo de aprendizagem no licenciamento pode subsumir-se nas propostas de Tiemessen *et alii* (1997) e de Inkpen (1997), ambas relativas às *joint ventures*?

A nossa resposta, a exemplo que tinha sido sugerido em 7.4.3.3 *supra*, é não: o licenciamento é diferente das *joint ventures*, especialmente pelo facto de não haver a

criação de uma entidade partilhada. Isso confere ao licenciado mais margem de manobra, aproveitada em alguns casos para ‘fugir’ às restrições inerentes à relação (CISTERNAS e DECOR) e, em outros, para ‘aprofundar’ a relação (nomeadamente em AQUECE e, durante determinado período, em A/C). O facto de não haver uma entidade partilhada não significa, no entanto, que não tenha sido possível estabelecer instrumentos apropriados de partilha de conhecimento, isto é, o que Tiemessen *et alii* (1997) designaram por “transferência (*transfer*)” e Inkpen (1997) por partilha de tecnologias. Em contrapartida, o movimento de “transformação” é, nos casos estudados, limitado, devido, em nossa opinião, a dois factores: (1) a quase ausência de intenção estratégica de interiorização da tecnologia pelos licenciados, e (2) a reduzida especificidade do mercado português (embora tenha havido operações de adaptação por exemplo em MOBILESC, HIGIENE e TINTAS).

Os casos estudados permitem, por outro lado, sugerir que a limitada complexidade das tecnologias contratuais, a ausência de intenção estratégica de aprendizagem à partida e o facto de a maioria dos licenciados ser de pequena ou média dimensão não aconselhariam o estabelecimento de uma interface mais próxima entre os parceiros. Não houve, aliás, comentários lamentando tal facto; a excepção foi CALOR, onde todavia as dificuldades de absorção dos conhecimentos devem ser assacadas principalmente ao licenciado. A definição tácita de papéis constitui outro factor de governação e de ‘estabilização’ da relação, reduzindo a necessidade de criação de uma empresa conjunta.

No que respeita ao processo de “assimilação da aprendizagem”, para usar o termo de Tiemessen *et alii* (1997), as fases de “intuição”, de “interpretação” (sobretudo) e de “integração” (em parte, designadamente num contexto de divisão de tarefas) são validadas, mas não a de “institucionalização”, pois não existe a criação de uma empresa conjunta. Todavia, como se notou acima, a “institucionalização” é muito importante no licenciamento, se entendida como o estabelecimento de formas organizacionais, por parte do licenciado, de modo a promover a assimilação e aplicação dos conhecimentos objecto do contrato. A “assimilação da aprendizagem” por parte do licenciado pode ser, como vimos, conseguida em parte através da aplicação prática dos conhecimentos na produção e na comercialização, permitindo a introdução de melhoramentos na tecnologia licenciada. Todavia, a menos que a tecnologia contratual seja muito simples (casos PLAST e DECOR), a passagem para outro patamar de capacidade tecnológica

(competências de produção e fabrico) vai exigir uma “institucionalização”, no sentido proposto acima (casos AQUECE, CISTERNAS e TINTAS).

A abordagem de Inkpen (1997) comportava, como vimos, quatro processos: partilha de tecnologias; inter-acção inter-organizacional; movimento de pessoal; e integração estratégica. O estudo de casos confirma que as três primeiras se observam também no licenciamento. A partilha de tecnologias, embora sendo basicamente de sentido único, constitui em muitos casos a razão do acordo. Como constatámos, ela incide não apenas sobre conhecimentos codificados mas também sobre conhecimentos tácitos. Neste caso, torna-se necessária uma colaboração entre as organizações, assente na formação de pessoal e na assistência técnica, as quais criaram em diversos casos um lastro relacional de partilha de saberes e de consultas periódicas, consubstanciando a formação de comunidades de prática. Em regra estas eram limitadas aos quadros e pessoal intermédio dos dois parceiros (o caso mais emblemático será porventura A/C), embora pudessem ser mais amplas, como sucedeu com a criação do *Nova Paint Club* (caso TINTAS). O movimento de pessoal foi, evidentemente, menos intenso do que seria no caso de *joint ventures*, e concentrou-se, na maioria das situações, na fase de execução do contrato. Todavia, ele estendeu-se pela fase de desenvolvimento nos casos TURBINAS, AQUECE e GARRAFAS. Neste último, como vimos, veio a expressar-se no apoio prestado por técnicos do licenciado na formação de pessoal e no arranque da fábrica do licenciador no Brasil, o que nos remete para uma interacção de duplo sentido, em linha com Leonard-Barton (1995).

Em contrapartida, a intensidade de integração estratégica foi limitada, como mostrámos em 30.2.3 *supra*. Isso decorre da própria natureza do negócio de licença. No entanto, em alguns casos atingiram-se níveis razoáveis de integração estratégica (AQUECE, A/C, HIGIENE e TURBINAS). Em outros, embora não se possa falar exactamente de integração estratégica, no sentido atribuído por Inkpen (1997), existia o que podemos designar por concertação estratégica, assente na repartição tácita de papéis e traduzido, por vezes, em relações de sub-contratação (TURBINAS e CONTÌNUOS, por exemplo). Esta concertação estratégica constituiu um elemento central de desenvolvimento e de estabilização da relação. Isso não implicava, no entanto, uma intenção estratégica de aprendizagem do licenciado que fosse além do acesso aos conhecimentos de produção, como é bem ilustrado no caso TURBINAS.

Em síntese, embora os modelos de análise da aprendizagem nas *joint ventures* não se possam aplicar plenamente no caso do licenciamento, eles envolvem várias dimensões que continuam a fazer sentido no quadro das relações de licença. Isso observa-se especialmente com os conceitos de transferência (ou melhor, partilha), de transformação (ainda que com limitações), de interpretação e de institucionalização (desde que adaptada à especificidade da governação do licenciamento) propostos por Tiemessen *et alii* (1997) e com os três primeiros processos de gestão do conhecimento avançados por Inkpen (1997). Embora a integração estratégica tenha sido limitada, condicionada pela ausência de criação de uma empresa conjunta no licenciamento, foi possível identificar na maioria dos casos uma lógica de concertação estratégica, que expressa o papel da articulação estratégica e relacional, indispensável para a estabilidade e o desenvolvimento da relação de licença.

Para concluir a revisita dos principais quadros de análise da aprendizagem organizacional, à luz dos resultados obtidos na investigação qualitativa realizada, falta abordar as propostas de Ikujiro Nonaka e colegas, nomeadamente Nonaka e Takeuchi (1995) e Nonaka, Toyama e Konno (2000). Devido à sua relevância, optámos por tratá-las separadamente. Será este o tema da próxima sub-secção.

#### ***30.4.3 Revisitando as Propostas de Nonaka***

Ainda que ampliado e aprofundado em trabalhos posteriores, o conceito de “espiral do conhecimento” (Nonaka e Takeuchi, 1995) é, a nosso ver, a contribuição mais relevante da equipa de Ikujiro Nonaka para o estudo da aprendizagem organizacional. Como referimos, essa espiral é conceptualizada tendo como ponto de partida a partilha de conhecimento tácito através da socialização, passando depois a conhecimento explícito pela externalização, e à sistematização dos conceitos através da combinação, a qual dá lugar, através do ‘aprender-fazendo’, à internalização das experiências pelos colaboradores da empresa, gerando novo conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 1995). A espiral corresponde, portanto, a um processo contínuo de transformação do conhecimento. O estudo de casos realizado permite concluir que, no caso do licenciamento, o processo de aprendizagem não segue exactamente a trajectória indicada por Nonaka e Takeuchi (1995). Apesar de haver uma socialização prévia, em

resultado de negócios anteriores e do próprio processo de negociação do contrato, os elementos fulcrais da partilha de conhecimento apenas têm lugar *post-contrato*.

A análise é desenvolvida em três passos. Primeiro, apresentamos uma síntese dos modos de partilha de conhecimento usados no licenciamento e do modo como este contribui para a criação de espaços de partilha, tomando como referência o estudo de casos efectuado. De seguida, aplicamos as conclusões obtidas na revisão da espiral do conhecimento, aplicada ao licenciamento. Por último, revisitamos o quadro de análise da partilha de conhecimento nas relações inter-organizacionais (Nonaka, Toyama e Konno, 2000)<sup>214</sup>, adaptando-o ao caso específico das relações de licença.

#### *30.4.3.1. Licenciamento e Criação de Espaços de Partilha: Uma Reavaliação*

O estabelecimento de um acordo formal para enquadrar a partilha de conhecimentos é exactamente a *raison d'être* do contrato de licença<sup>215</sup>. Foi, por isso, que afirmámos em 7.5.2 *supra* que o licenciamento vai estabelecer um espaço de partilha ou, nos termos de Nonaka e Konno (1998) e de Nonaka, Toyama e Konno (2000), *ba*. Os casos estudados mostram, aliás, como estas ideias são genericamente confirmadas na prática<sup>216</sup>. De facto, constatamos que os contratos de licença contribuem para a criação de espaços de partilha de conhecimento de quatro formas principais: (1) através do próprio contrato; (2) pela utilização de artefactos incorporando tecnologia (modelos, equipamentos, componentes); (3) pela inter-acção pessoal e pelo diálogo iniciados pela formação de pessoal e pela assistência técnica<sup>217</sup>, que conduziu em certas situações ao estabelecimento de comunidades de prática; e (4) pela concertação estratégica, já discutida no ponto anterior. Nesta linha, o estudo empírico permitiu-nos identificar cinco tipos de elementos de conhecimento, expostos no Quadro 30.8<sup>218</sup>.

---

214 A versão original deste quadro de análise foi apresentada na Figura 7.8 *supra*.

215 Importa recordar que nos contratos puros de licença de patentes ou de marcas o objectivo não é aceder a conhecimentos mas simplesmente obter uma autorização de utilização de direitos de propriedade industrial detidos por outrem, configurando-se como acordos de não infracção. Todavia, no nosso estudo não foram considerados casos de contratos puros de licença de patentes ou de marcas.

216 O caso DECOR constitui, como referimos, uma excepção, pois apesar de o contrato nunca ter chegado a ser formalmente celebrado, houve uma transmissão de conhecimento para o licenciado.

217 Note-se, porém, que em vários casos essa inter-acção se iniciou antes do contrato focal, devido à existência anterior de relacionamentos comerciais e/ou de licenciamento entre as empresas.

218 Uma versão ainda muito preliminar desta abordagem tinha sido elaborada por nós no trabalho '*Organisational learning and inter-firm collaboration: The case of licencing*', apresentado na 25ª Conferência Anual da EIBA, Manchester, Dezembro de 1999.



<i>Fase</i>	<i>Elementos</i>	<i>Características do Conhecimento</i>	<i>Instrumentos</i>
Execução do contrato	1. Conhecimento Explícito	Explícito	Fornecimento de fórmulas, desenhos, modelos, equipamentos, programas, <i>software</i> , manuais de operação e procedimentos de <i>marketing</i> .
	2. Formação e assistência técnica	Largamente tácito	Visitas dos técnicos do licenciado às instalações/ unidades fabris do licenciador.
	3. Formação e visita às instalações do licenciador	Largamente tácito	Visitas dos técnicos do licenciador às instalações/ unidades fabris do licenciado para formação e assistência técnica, incluindo a solução de problemas iniciais.
Desenvolvimento da relação	4. Solução de problemas subsequentes	Principalmente tácito mas também explícito	Inter-acção entre indivíduos e grupos de ambos os parceiros; diálogos individuais; processos graduais de aumento do valor acrescentado pelo licenciado; proposta de soluções; apoio (frequentemente à distância) na experimentação; sugestões de melhoramentos.
	5. Concertação Estratégica	Largamente tácito	Conversação e inter-acção entre os gestores das duas empresas; definição e ajustamento de papéis dos parceiros; adaptação às alterações da envolvente; exploração de novos mercados; renovação do contrato; ampliação do âmbito do contrato: novos contratos de licença; identificação de novas oportunidades de negócio em conjunto.

Fonte: Elaboração própria, com base no estudo de casos

### **Quadro 30.8:** Instrumentos de Partilha de Conhecimento no Licenciamento

Como vimos, no período de execução do contrato, o licenciador vai fornecer ao licenciado os conhecimentos explícitos, de natureza tecnológica, comercial e produtiva, contratualmente acordados (Elemento 1). Existe uma comunicação empresa a empresa, isto é, a operação efectua-se ao nível ontológico das organizações (Nonaka e Takeuchi, 1995). Este grupo de elementos corresponde frequentemente a materiais (fórmulas, desenhos, manuais de procedimentos, modelos, programas de *software*, componentes) e equipamentos necessários para a aplicação produtiva e comercial, isto é, para o licenciado poder fabricar e vender os produtos contratuais. A sua amplitude e profundidade dependerão, naturalmente, do estipulado no contrato, do tipo de contrato, da complexidade da tecnologia e das motivações dos parceiros. Todavia, por si sós, estes elementos são normalmente insuficientes para uma aplicação minimamente correcta da tecnologia licenciada. A operacionalização, interpretação e aprendizagem

dos conhecimentos exigem, em regra, inter-acções a níveis ontológicos inferiores (indivíduos e equipas). Como verificámos, isso não pode não ser fácil (casos AQUECE, A/C, MOBILESC e também CALOR), porque o nível de conhecimento relevante do licenciado pode não ser suficiente para uma aplicação produtiva imediata e eficiente e/ou porque se torna necessário adaptar a aplicação a condições contextuais diferentes.

Consequentemente, torna-se necessário o recurso aos elementos 2 e 3, isto é, a acções de formação e assistência técnica prestadas nas instalações do licenciado e/ou nas do licenciador, incluindo a visita a uma ou mais unidades fabris deste último. No âmbito do elemento 2, os especialistas do licenciador destacados para actuar nas instalações do licenciado vão realizar as acções de formação de pessoal e a prestação de apoio técnico necessárias para compreender os elementos explícitos transmitidos: assistência na aplicação prática da tecnologia, incluindo eventuais adaptações ao contexto do licenciado; apoio no arranque da produção e na gestão da produção; e, em alguns casos, apoio na gestão comercial. O elemento 3 é, de certo modo, a outra face da moeda, isto é, as acções de capacitação e assistência desenvolvidas nas instalações do licenciador. Aqui, as possibilidades de aprendizagem podem ser superiores, na medida em que se observa *in loco* como a tecnologia funciona e se discute com quadros do licenciador, a níveis mais elevados da hierarquia, eventuais problemas e dificuldades. Em contrapartida, o elemento 2 tem a vantagem de possibilitar a aplicação prática na fábrica do licenciado e a eventual resolução de problemas imediatamente.

Como escreveu Arora (1996: 235), “os serviços técnicos são o meio pelo qual informação importante sobre procedimentos e práticas, regras empíricas, e modificações para adaptação a circunstâncias diferentes” podem ser transmitidas ao licenciado. Neste quadro, o licenciador desempenha um papel semelhante ao dos adultos no modelo de aprendizagem individual de Vigotsky (1962 e 1998). Estabelece-se, deste modo, um quadro relacional, definindo uma “zona de desenvolvimento proximal” para a aprendizagem do licenciado. O apoio técnico do licenciador vai permitir solucionar os problemas de aplicação produtiva da tecnologia defrontados pelo licenciado. Como salientámos anteriormente, a intensidade e relevância deste apoio dependerão, em larga medida, do grau de complexidade da tecnologia licenciada; em alguns casos, como PLAST ou DECOR o apoio do licenciador foi muito limitado. Noutras situações, como constatámos em VEÍCULOS ou AQUECE, a maior complexidade do acervo de conhecimentos tecnológicos em causa determinou a definição de programas faseados de

incorporação gradual de valor acrescentado pelo licenciado, estendendo o âmbito temporal da inter-acção para a fase de desenvolvimento.

A acção dos elementos 2 e 3 envolve, como se referiu, indivíduos e equipas, isto é, níveis ontológicos inferiores à organização. As ligações pessoais estabelecidas permitiram, em vários casos, designadamente GARRAFAS, A/C e AQUECE, o aprofundamento do relacionamento, a adopção de rotinas de inter-acção e a criação de comunidades de prática, mobilizadas posteriormente na fase de desenvolvimento.

A intervenção dos elementos 4 e 5 tem lugar sobretudo na fase de desenvolvimento da relação. O elemento 4 (solução de problemas subsequentes) pode envolver uma dimensão formal, contratualmente acordada, incluindo o fornecimento de melhoramentos, de que MOBILESC será um exemplo. Porém, a evidência empírica sugere que a sua expressão é sobretudo informal, assente no desenvolvimento de relações de confiança e de respeito mútuo entre quadros técnicos das duas empresas, como se verificou nomeadamente em GARRAFAS e em A/C. No entanto, estas relações informais estão condicionadas também pela ‘sombra’ da relação contratual: quando esta começa a ser posta em causa, pela incapacidade do licenciado desempenhar adequadamente o seu papel (por exemplo, em VEÍCULOS e em CALOR) ou pelo comportamento do licenciador (por exemplo, em LAMINAR), as relações pessoais desagregam-se também. Esta observação remete-nos para o elemento 5 (concertação estratégica). No Quadro 30.8 são apresentadas as principais vertentes dessa concertação. Um factor central para o seu reforço é o desempenho adequado, por cada parceiro, do respectivo papel. Ela constitui um instrumento de redução do risco percebido pelo licenciado. Todavia, quando o licenciado pretende encetar uma trajectória mais acentuada de interiorização de conhecimentos, de modo a desenvolver capacidade autónoma de concepção e fabrico, um nível elevado de concertação estratégica pode constituir-se como um obstáculo, como foi apontado no caso LAMINAR.

Sintetizados os principais grupos de elementos associados à criação de espaços de partilha de conhecimentos, estamos em condições de reavaliar a aplicação da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995) ao licenciamento.

#### *30.4.3.2 A Espiral do Conhecimento e o Licenciamento*

A proposta de Nonaka e Takeuchi (1995) segue, como vimos, a sequência abaixo indicada:

Socialização → Externalização → Combinação → Internalização → Socialização  
→ ...

Esta sequência não é validada no caso do licenciamento. Como salientámos acima, a razão para o estabelecimento do contrato de licença é, em regra, nos casos estudados, o estabelecimento de um quadro que permita ao licenciado obter acesso a conhecimentos e activos em falta, de modo a lançar, alargar ou desenvolver um negócio no mercado doméstico. O processo de execução do contrato começa normalmente pelo fornecimento, pelo licenciador, dos materiais e dos conhecimentos explícitos que integram o que designámos acima por elemento 1. A relação é inter-organizacional e não inter-pessoal. Estes conhecimentos são combinados, frequentemente justapostos, com os conhecimentos explícitos (e também tácitos) detidos pelo licenciado, sendo depois internalizados pelos colaboradores da empresa licenciada, individualmente ou em grupo. Só depois têm lugar normalmente os primeiros episódios de socialização entre os técnicos das duas empresas, conducentes à partilha de conhecimentos, envolvendo portanto uma socialização entre indivíduos e equipas.

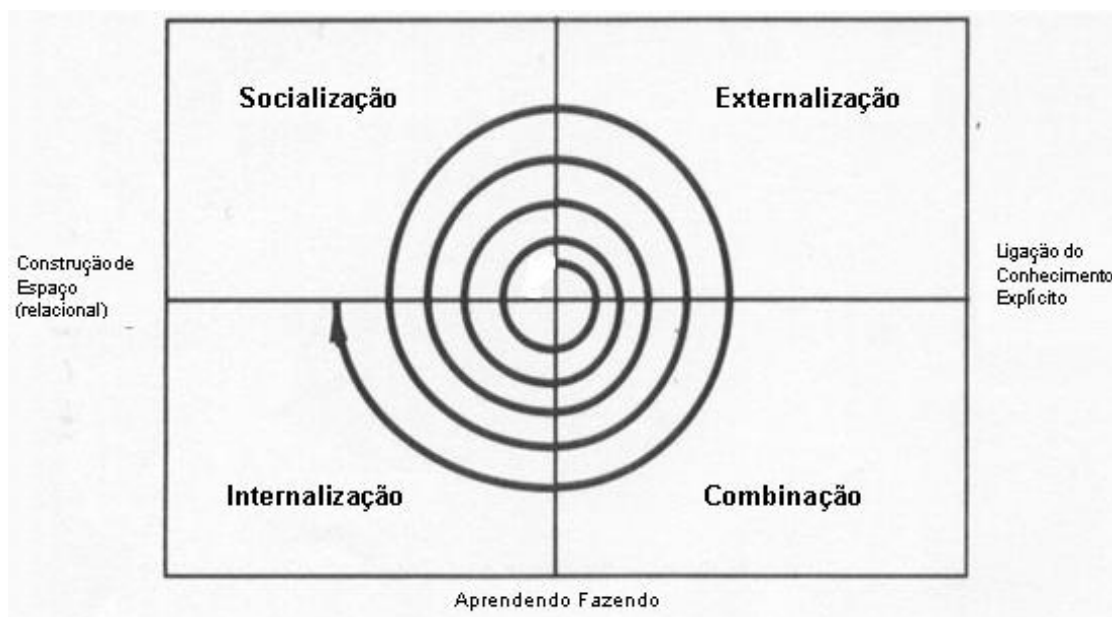
Daqui resulta que, no licenciamento, o início e o desenrolar da aprendizagem se processam de modo algo diferente do sugerido pela espiral do conhecimento, assumindo a sequência abaixo indicada (apresentada visualmente na Figura 30.3):

Externalização (conhecimentos explícitos fornecidos pelo licenciador) → Combinação (na empresa licenciada, entre conhecimentos explícitos pré-existentes e recebidos do licenciador) → Internalização (dos conhecimentos explícitos por técnicos e equipas do licenciado) → Socialização (com técnicos do licenciador no âmbito de acções de assistência técnica e de formação de pessoal) → Externalização (novos procedimentos e rotinas, eventualmente novos modelos e artefactos nomeadamente os produtos contratuais) →...

Em alguns contratos de licença estudados, designadamente em CISTERNAS e FORNOS, o espaço de partilha do conhecimento encerra após as inter-acções entre indivíduos e equipas correspondentes aos elementos 2 e 3. Isso resulta, em larga medida, das características e objectivos do contrato, isto é, do tipo de contrato e da complexidade da tecnologia. Na maioria dos casos, porém, existe uma relação continuada de partilha de conhecimento, que se estende pela fase de desenvolvimento da relação, incluindo os elementos 4 e 5. Isto vai para além do disposto no contrato. A relação, tanto a nível de gestão como no plano técnico, pode ganhar uma vida própria, gerando novos ciclos da espiral do conhecimento. Este desenvolvimento vem ao encontro do argumento de Ring e Van de Ven (1994) segundo o qual as relações

formais são gradualmente suplantadas por relações informais. Contudo, a ‘sombra’ do contrato continua a estar presente, ainda que atenuada. Pode desenvolver-se uma percepção de proximidade e de quase camaradagem. Como afirmou um dos entrevistados,

*“Nós agora somos amigos. Quando tenho um problema, chamo [pelo telefone] o Frank e, embora menos frequentemente, ele faz o mesmo”.*



**Fonte:** Construído por nós a partir de Nonaka e Takeuchi (1995: 71) e do estudo de casos

**Figura 30.3:** A Espiral do Conhecimento no Licenciamento

Estas observações remetem para uma análise mais aprofundada dos processos de aprendizagem inter-organizacional, recorrendo, não à espiral do conhecimento, mas à proposta de Nonaka, Toyama e Konno (2000) sobre a partilha de conhecimento nas relações inter-organizacionais.

#### *30.4.3.3 Proposta de Quadro de Análise da Aprendizagem Inter-organizacional no Licenciamento*

A reflexão sobre a aprendizagem inter-organizacional proposta por Nonaka, Toyama e Konno (2000) tem um carácter genérico, procurando explicitar a aplicabilidade do modelo SECI ou espiral do conhecimento a este tema. Todavia, tanto os exemplos fornecidos como a explicitação gráfica proposta (Nonaka, Toyama e Konno, 2000: 13, Fig. 4), apresentada acima na Figura 7.8, respeitam sobretudo a

relações verticais, com clientes e fornecedores. O desafio é agora avaliar em que medida ela pode ser aplicada ao licenciamento. Não obstante as críticas feitas por vários autores, nomeadamente Gourlay (2006), à base empírica das contribuições de Nonaka e colegas, a evidência empírica permite afirmar que o modelo de partilha do conhecimento nas relações inter-organizacionais (Nonaka, Toyama e Konno, 2000) é útil, desde que adaptado, para o estudo do licenciamento.

O estudo efectuado permite, tal como fizemos para a espiral do conhecimento, introduzir algumas modificações que aumentam consideravelmente, em nossa opinião, a sua aderência à realidade estudada. As principais propostas de adaptação são explicitadas graficamente na Figura 30.4, abaixo apresentada e derivada da Figura 7.8. As alterações mais relevantes respeitam à introdução de um novo elemento no processo de conversão do conhecimento (a internalização), à atribuição de um sentido único ao movimento de partilha do conhecimento explícito e a uma revisão dos elementos centrais da partilha de conhecimentos tácitos.

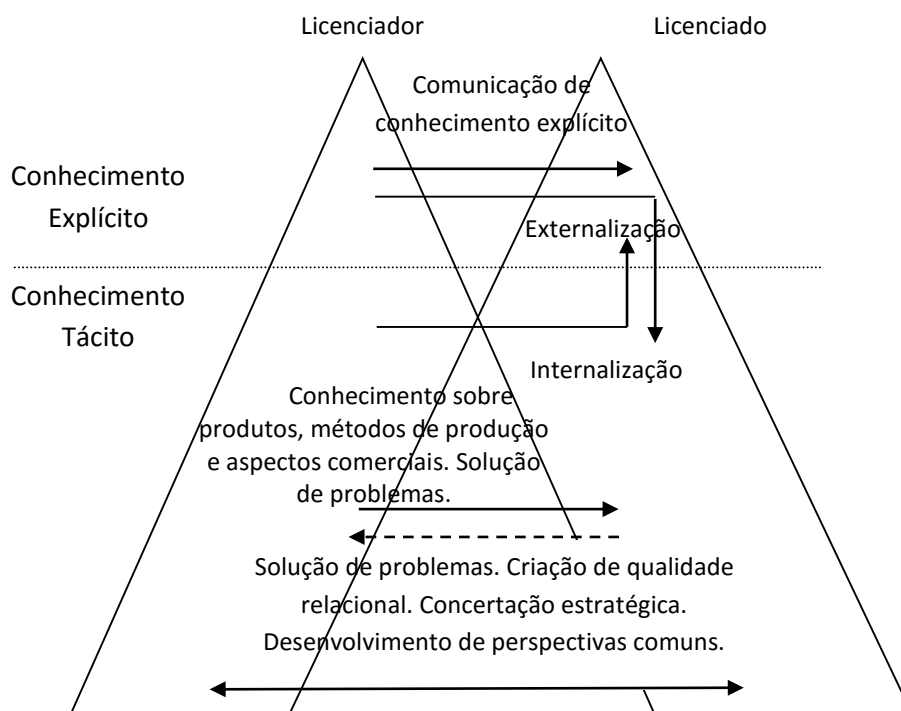
O estudo de casos efectuado indica que a primeira acção de execução do contrato, no plano da aprendizagem, tende a ser o elemento 1 indicado em 30.4.3.1 *supra*, isto é, o fornecimento de conhecimentos explícitos, vertidos nomeadamente em fórmulas, desenhos, modelos, equipamentos, programas de *software*, manuais de operação e procedimentos de marketing. Estes elementos vão ser, num segundo momento, analisados e interpretados pelos técnicos da empresa licenciada e combinados com a base de conhecimentos desta. O processo vai criar um espaço de partilha (*ba*) inicial, sendo complementado com iniciativas de experimentação (Nonaka, Toyama e Konno, 2000). Só assim poderão ser aplicados de forma minimamente eficiente no plano produtivo. Temos, portanto, um movimento que vai do explícito para o tácito, isto é, uma internalização, como se indica na Figura 30.4.

Para além disso, ao contrário do sugerido por aqueles autores, no licenciamento a comunicação de conhecimentos explícitos cabe apenas, designadamente numa primeira fase, ao licenciador. Como referimos, essa comunicação constitui em certa medida a razão de ser do contrato de licença. Consequentemente, o sentido da comunicação não é duplo, mas sim (quase) único, do licenciador para o licenciado<sup>219</sup>.

---

219 Em boa verdade, existirá também uma comunicação de conhecimentos explícitos por parte do licenciado, de modo a permitir ao licenciador calibrar o modo, a intensidade, a amplitude e a profundidade dos conhecimentos a partilhar. Todavia, esta comunicação é instrumental: não é nela que se concentra a execução do contrato. Ver também, noutra perspectiva, Leonard-Barton (1995).

A aplicação tecnicamente correcta da tecnologia exigiu, na maioria dos casos estudados, a prestação de serviços de formação de pessoal e de assistência técnica (os elementos 2 e 3 do Quadro 30.8). Foi através destes que se concretizou, numa primeira fase, a partilha de conhecimentos tácitos. Como se indica na Figura 30.4, estes têm um âmbito diferente do que ocorre nas relações verticais, entre clientes e fornecedores. O foco é colocado principalmente em regras empíricas e experiências pessoais relativas aos produtos, processos de produção e condições comerciais. O apoio vai incluir também a solução de problemas práticos defrontados pelo licenciado, tanto na fase de execução como (em alguns casos) na de desenvolvimento. Estes conhecimentos, de natureza fundamentalmente tácita, vão ser depois externalizados pelo licenciado, como sugerido no modelo inicial de Nonaka, Toyama e Konno (2000).



**Fonte:** Elaboração própria, com base na abordagem empírica, a partir de Nonaka, Toyama e Konno (2000: Fig. 4).

**Figura 30.4:** O Modelo de Nonaka, Toyama e Konno aplicado ao Licenciamento

De novo, o sentido vai do licenciador para o licenciado. Admite-se, porém, que o processo de inter-acção pessoal e o posterior desenvolvimento, em alguns casos, de comunidades de prática e a experimentação do licenciado na aplicação da tecnologia

licenciada possam gerar um movimento em sentido contrário, como sugere Leonard-Barton (1995); daí o segmento de recta tracejado indo do licenciado para o licenciador.

Por último, temos o desenvolvimento da relação, entre os parceiros, envolvendo nomeadamente níveis superiores de qualidade relacional, baseados na criação de confiança mútua, que vão, como vimos em vários casos, reforçar e densificar o espaço de partilha de conhecimentos, através da socialização, actuando nos dois sentidos (do licenciador para o licenciado e *vice-versa*). Aqui se inclui também o elemento 5, o desenvolvimento de perspectivas comuns, conduzindo ao estabelecimento de formas de concertação estratégica entre os parceiros. Importa reconhecer, no entanto, que tal concertação não se exprimiu, em regra, em compromissos entre iguais, mas antes numa divisão de papéis, em que a liderança cabe ao licenciador, ao passo que o licenciado fica numa posição secundária.

O exercício de regresso à literatura sobre a aprendizagem organizacional e tecnológica à luz da pesquisa empírica efectuada veio permitir calibrar e compreender melhor a contribuição do licenciamento para a capacitação do licenciado, introduzindo adaptações nas propostas de natureza mais genérica efectuadas por diversos autores. É chegado o momento de sintetizar os resultados obtidos neste capítulo, destilando as principais facetas da sua contribuição para o estudo da aprendizagem no licenciamento.

### **30.5 SÍNTESE CONCLUSIVA**

Este capítulo foi dedicado à análise dos processos de aprendizagem no licenciamento, com base na observação dos 16 casos estudados. Forneceu-se uma perspectiva geral daqueles processos, orientada sobretudo para a vertente tecnológica. Confirmou-se que os contratos de licença envolveram, para além da vertente tecnológica, dimensões comerciais e organizacionais. Todavia, a aprendizagem tecnológica, ainda que não muito profunda, surge, na maioria dos casos, como a mais relevante.

Constatou-se também que os objectivos de aprendizagem pretendidos pelo licenciado se quedavam fundamentalmente pelo *know-how*, pela capacidade de produzir, com níveis aceitáveis de eficiência, os produtos contratuais. Os casos em que



o licenciado veio a atingir competências de fabrico e concepção dos produtos resultaram mais do desenrolar dos processos de aprendizagem e relacionamento que de uma intenção estratégica à partida. Noutras termos, a lógica de acesso prevaleceu claramente sobre a de internalização dos conhecimentos objecto da licença. Em todo o caso, a execução e o desenvolvimento do contrato terão permitido, na maioria dos casos, reduzir o desfasamento inicial de conhecimentos entre os parceiros. É interessante notar que, comparando as situações de redução acentuada desse desfasamento com as de redução nula, o esforço tecnológico do licenciado (expresso nomeadamente no estabelecimento de unidades de engenharia e de desenvolvimento de produtos) emerge como o principal factor explicativo do resultado. Curiosamente, porém, essa explicação não parece ser válida para as situações intermédias: nestes casos, o estabelecimento de processos de partilha de conhecimento com alguma densidade relacional terá sido suficiente para reduzir aquele desfasamento e por vezes, sobretudo em indústrias metalomecânicas, possibilitar ao licenciado a introdução de melhoramentos na tecnologia licenciada. Outra constatação interessante respeitou ao efeito positivo de processos de comunicação faseada dos conhecimentos pelo licenciador, com aumento gradual da incorporação de valor acrescentado pelo licenciado.

A análise integrada dos resultados vem confirmar que o licenciamento permite a criação de espaços de partilha de conhecimentos. Este resultado é, porém, matizado pela identificação de uma tensão entre as dimensões sintonia e autonomia. O efeito positivo da sintonia para o sucesso da partilha de conhecimentos é contingente em função da conflitualidade potencial entre as empresas. Para assegurar níveis mais elevados de aprendizagem, o licenciado deverá conseguir alguma autonomia, desenvolvendo iniciativas autónomas de aprendizagem.

Esta primeira análise foi complementada por um estudo mais aprofundado das dinâmicas de aprendizagem tecnológica, tomando como referência o nível atingido pela base de conhecimentos tecnológicos *ex-post* do licenciado. Tomando como referência um quadro de análise, baseado na literatura, que sublinhava quatro grandes grupos de factores (características dos parceiros, processos de comunicação dos conhecimentos e dinâmica da relação, tipo de contrato estabelecido e natureza dos conhecimentos objecto da licença), foi observada atentamente a dinâmica dos processos de aprendizagem e os seus efeitos sobre aquela base de conhecimentos. Os resultados obtidos são particularmente interessantes, na medida em que não confirmam a influência esperada

de alguns factores, nomeadamente o tipo de contrato e a base de conhecimentos do licenciado *ex-ante*.

Em contrapartida, validam a importância de outros elementos, como a intenção estratégica do licenciado e o nível do seu esforço tecnológico, a complexidade da tecnologia, a intensidade de conhecimento tácito, a qualidade da relação (dentro de certos limites) e o desempenho comercial do licenciado. Este aspecto é particularmente curioso, porquanto mostra que os processos de aprendizagem tecnológica não podem ser desligados dos resultados do negócio. O sucesso comercial dos produtos surge, assim, como uma condição para permitir ao licenciado sustentar processos de acumulação de competências. Todavia, nem sempre tal acontece, pois existe frequentemente uma definição tácita de papéis que atribui ao licenciador a liderança tecnológica, focando-se o licenciado na produção e na comercialização dos produtos no mercado português.

O trabalho efectuado permitiu elaborar um novo quadro de análise (ver Figura 30.2), mais preciso e parcimonioso, identificando as interações entre as variáveis e o seu efeito, tanto sobre a base de conhecimentos tecnológicos *ex-post* como enquanto moderadores da relação entre a intenção de aprendizagem e o esforço tecnológico do licenciado, por um lado, e o nível atingido por aquela base, por outro.

A observação desse quadro de análise permite sublinhar, para além da influência do desempenho comercial, quatro aspectos especialmente interessantes. Em primeiro lugar, o papel central da intenção estratégica e, sobretudo, da intensidade do esforço tecnológico do licenciado. Este esforço no sentido de compreender e dominar a tecnologia licenciada ressalta como o elemento essencial, ainda que conjugado com outros factores, para assegurar a capacitação tecnológica do licenciado. Como se referiu acima, a criação de unidades específicas de engenharia e de desenvolvimento de produtos ressalta como instrumento relevante de acumulação de competências.

O segundo destaque respeita à qualidade da relação. A existência de compatibilidade estratégica é um factor indutor de um relacionamento mais positivo. A qualidade da relação, por seu turno, é importante para criar um ambiente facilitador da partilha de conhecimento e do desenvolvimento de relações informais, possibilitando uma partilha mais intensa de conhecimento tácito. Importa, no entanto, ressaltar que

uma proximidade excessiva, associada a uma divisão estrita de papéis, pode funcionar como obstáculo à acumulação tecnológica por parte do licenciado.

Em terceiro lugar, importa referir a estratégia do licenciador. A investigação empírica não indica, porém, um efeito directo. Tal estratégia exerce antes uma influência moderadora sobre a relação entre o esforço tecnológico do licenciado e o nível da sua base de conhecimentos tecnológicos *ex-post*. Curiosamente, essa moderação observa-se sobretudo por defeito: quando a estratégia do licenciador é difusa ou pouco clara, abre-se para o licenciado um campo de oportunidade que ele pode explorar, de modo a reforçar, em termos relativos, as suas competências, especialmente quando a complexidade da tecnologia é reduzida.

Isto conduz ao quarto aspecto: o efeito moderador exercido pela intensidade de conhecimento tácito e pela complexidade da tecnologia. Enquanto no caso da primeira o sinal é positivo, na segunda a relação é inversa. Noutros termos, uma maior intensidade de partilha de conhecimento tácito, normalmente associada a uma boa qualidade relacional, torna mais fácil o desenvolvimento de competências pelo licenciado (especialmente quando se trata sobretudo da capacidade de introduzir melhoramentos). Por seu turno, uma menor complexidade permite ‘poupar’ em esforço tecnológico. Isto é, quanto menos complexa for a tecnologia, menor será o nível de investimento a realizar pelo licenciado no sentido de atingir um determinado patamar. Importa ressaltar, no entanto, que em certos casos, especialmente na indústria farmacêutica, existe um desfasamento considerável entre as exigências de aplicação produtiva e as de concepção e desenvolvimento de produtos.

O estudo efectuado conduziu, por último, a confrontar os resultados obtidos com a literatura sobre aprendizagem organizacional e tecnológica, revista nos Capítulos 7 e 10. A principal conclusão foi a de que, não obstante os seus méritos, a maioria das propostas então formuladas carece de adaptações para poder captar plenamente os vários matizes da aprendizagem no licenciamento. Para o licenciado, o contrato de licença constitui simultaneamente um meio de ‘poupança’ no desenvolvimento de conhecimentos e de complementar capacidades. Os objectivos estratégicos são colocados mais no desempenho produtivo e comercial que na aprendizagem tecnológica. A proposta de Tiemessen *et alii* (1997) não é directamente aplicável ao licenciamento, pois não existe a criação de uma organização intermédia como nas *joint ventures*. Contudo, os conceitos de “interpretação” dos conhecimentos e de “integração”

(associado a uma lógica de definição de papéis) continuam válidos, enquanto a “institucionalização” deve ser adaptada, no sentido de traduzir, como acima foi referido, alterações na organização do licenciado, de modo a criar capacidades de engenharia e desenvolvimento de produto. Também os processos de aprendizagem inter-organizacional apontados por Inkpen (1997) são pertinentes para o licenciamento, com excepção da ideia de integração estratégica, que é demasiado exigente. Em vez desta foi proposto o conceito, menos forte, de concertação estratégica entre os parceiros, envolvendo a existência de interesses comuns, designadamente no plano comercial, e uma afectação tácita de papéis na relação.

Foi dada especial atenção às contribuições de Nonaka e colegas, constatando-se mais uma vez a necessidade de ajustamentos. O papel do licenciamento como criação de espaços de partilha de conhecimento (*ba*, na terminologia de Nonaka e Konno [1998]) é confirmado. No entanto, o modelo da espiral do conhecimento carece de adaptação, especialmente porque, no caso do licenciamento, o seu início se efectua através da transmissão, pelo fornecedor, de conhecimentos explícitos (externalização), dando cumprimento ao acordado contratualmente, e não pela socialização. Também o quadro de análise da partilha de conhecimento nas relações inter-organizacionais (Nonaka, Toyama e Konno, 2000) necessita de ser alterado. Como se indicou, os ajustamentos incidem fundamentalmente em três vertentes: explicitação do papel da internalização como elemento relevante no processo de conversão do conhecimento; reconhecimento de que a transmissão de conhecimento explícito tem, em regra, sentido único (do licenciador para o licenciado); e a uma caracterização mais precisa dos vectores centrais da partilha de conhecimentos tácitos.

O estudo empírico efectuado permitiu, assim, compreender melhor as dinâmicas dos processos de aprendizagem no licenciamento. Para além de ter confirmado como os objectivos dos licenciados são frequentemente limitados, veio mostrar a diversidade de situações e de inter-acções observadas. Não existem processos estandardizados de aprendizagem, embora tenha sido possível identificar padrões de desenvolvimento desses processos. Em particular, parece possível aceder a capacidades de concepção e fabrico sem dispor no início de uma base de conhecimentos significativa, o que remete para a ideia de Hamel (1991) sobre a prevalência da dinâmica de aprendizagem relativamente ao ponto de partida. A criação de condições organizacionais para esforços autónomos de acumulação de conhecimentos ressalta como quase decisiva para o

licenciado atingir patamares de competência mais elevados. Foi confirmada também a importância da qualidade da relação, especialmente enquanto instrumento facilitador da partilha de conhecimentos tácitos e de concertação estratégica. No entanto, uma excessiva proximidade pode traduzir-se em situações de quiescência ou, mesmo, de dependência. Importa sublinhar uma vez mais que o processo de aprendizagem tecnológica não é independente do desempenho comercial: o sucesso deste é essencial para a continuidade da relação e da inter-acção entre os parceiros.

Os resultados obtidos neste Capítulo vêm complementar e integrar, numa óptica de aprendizagem, a análise qualitativa efectuada nos dois capítulos anteriores. Completa-se, assim, a investigação qualitativa, assente nos estudos de caso. Podemos compreender agora, de uma forma mais fina e precisa, as contradições, vicissitudes e desenlaces dos processos de relacionamento e de aprendizagem no licenciamento.

Recorde-se, por outro lado, como os factores destacados no quadro de análise do processo de aprendizagem tecnológica, apresentado na Figura 30.2, se relacionam com os cinco grupos de factores explicativos do resultado do licenciamento, encarado em termos genéricos (características do licenciado, características do licenciador, relacionamento entre os parceiros, tecnologia objecto do contrato e enquadramento do negócio). Esta constatação remete para a necessidade de ‘fechar o círculo’, isto é, de proceder a uma análise global, confrontando os resultados da pesquisa qualitativa com os da pesquisa quantitativa, desenvolvida nos Capítulos 23 a 27. Desta forma é possível identificar convergências e dissonâncias, pontos comuns e visões diferentes, fornecendo uma perspectiva integrada, poliédrica, de um processo complexo como é o licenciamento. É esse o tema do próximo capítulo.



## **CAPÍTULO 31: INTEGRANDO OS RESULTADOS DAS ANÁLISES QUANTITATIVA E QUALITATIVA**

Como o título indica, o objectivo deste capítulo é proceder à análise comparada dos resultados das investigações quantitativa, apresentada nos Capítulos 22 a 27, e qualitativa, exposta nos Capítulos 28 a 30. O confronto entre tais resultados permitirá compreender melhor os factores decisivos no sucesso do licenciamento, reconhecendo o carácter multi-facetado que este assume. Como referimos no Capítulo 21, consideramos que o recurso a métodos mistos pode contribuir para uma visão mais compreensiva do processo de licenciamento. Os elementos adiante apresentados vêm, em nossa opinião, corroborar a contribuição dos métodos mistos.

Todavia, importa reconhecer que a integração deve ser efectuada com cuidado, uma vez que o foco das análises quantitativa e qualitativa não foi exactamente o mesmo. Na verdade, a análise quantitativa incidiu fundamentalmente sobre as determinantes do sucesso global, especialmente nos Capítulos 24 a 26. O modelo integrado então desenvolvido foi depois aplicado às dimensões parcelares do resultado, designadamente à aprendizagem organizacional e tecnológica, com resultados limitados, devido à natureza global do modelo. Por sua vez, na abordagem qualitativa os objectivos principais foram compreender o processo de relacionamento inerente ao licenciamento (Capítulos 28 e 29) e explicar como se processou o reforço da base de conhecimentos tecnológicos do licenciado em resultado do licenciamento. Por conseguinte, o foco não foi exactamente o mesmo. Logo, a comparação não pode ser feita de forma sistemática, a par-e-passo. Em todo o caso, o confronto entre as duas análises permite identificar um conjunto amplo de similitudes e de diferenças sobre as quais importa reflectir.

A visão integrada que nos propomos apresentar desdobra-se em cinco secções. A primeira é dedicada à interpretação conjugada do sucesso global, contrapondo os principais resultados obtidos e mostrando como a visão qualitativa pode acrescentar valor à quantitativa. A observação comparada dos resultados dos processos de aprendizagem, especialmente da tecnológica mas também da organizacional, constitui o tema da segunda secção. Procedendo a um ‘vai-vem’ entre os resultados dos dois tipos de investigação, verificamos em que medida os resultados obtidos em ambas as análises são, ou não, compagináveis e o valor acrescentado que o estudo mais aprofundado dos casos pode trazer para iluminar os principais determinantes e facetas da aprendizagem.

No que respeita à aprendizagem tecnológica é atribuída particular importância ao conceito de esforço tecnológico que, embora não tenha sido considerado na análise quantitativa<sup>220</sup>, surgiu como vector central na análise qualitativa. A terceira secção incide sobre a contribuição da investigação quantitativa para a compreensão da aprendizagem tecnológica como processo de acumulação gradual de saberes. Na quarta são sintetizados, em termos globais, os principais pontos de convergência e de divergência entre os resultados das análises quantitativa e qualitativa. Como habitualmente, o capítulo encerra com uma síntese conclusiva.

### **31.1 INTERPRETANDO O RESULTADO GLOBAL**

O foco da análise quantitativa foi o estudo das principais determinantes do resultado global do licenciamento (SUCGLO). Vamos agora regressar à análise desses resultados tendo em conta as evidências adicionais fornecidas pela investigação qualitativa. A apresentação desenvolve-se em duas fases. Na primeira sublinha-se o papel central desempenhado pelo resultado comercial obtido. Passa-se depois a uma revisão dos factores explicativos do resultado global do licenciamento identificados designadamente nos Capítulos 25 e 26, recorrendo simultaneamente às pistas decorrentes do estudo de casos.

#### ***31.1.1 O papel do Sucesso Comercial***

As hipóteses formuladas no Capítulo 23 assentaram no pressuposto da existência de uma cadeia do resultado do licenciamento, que partia do sucesso técnico, passava pelas dimensões parcelares (comercial, financeira e de aprendizagem), conduzindo finalmente ao sucesso global. O sucesso técnico era considerado como o ponto de partida para a obtenção de outros níveis de sucesso. Os resultados obtidos nesse capítulo confirmaram em larga medida tal hipótese, embora se tenha constatado, curiosamente, que o insucesso técnico pode funcionar como um mecanismo de alerta para encetar processos de aprendizagem tecnológica e organizacional fora do âmbito do contrato.

---

220 Como se referiu no Capítulo 22, era nossa intenção utilizar na análise quantitativa um indicador do esforço tecnológico da empresa licenciada. Porém, as limitações da informação recolhida no *survey* inviabilizaram a construção de tal indicador.



Por seu turno, o sucesso comercial foi identificado como um determinante básico do sucesso global. Embora se tenha confirmado que a avaliação do resultado global decorre da ponderação de várias dimensões parciais de sucesso, a vertente comercial, medida tanto pelas vendas como pela quota de mercado, é claramente mais relevante na análise de médias efectuada em 23.4.1 *supra* (Quadro 23.3), discriminando significativamente (a 1%) entre sucesso e insucesso global. Porém, a influência do resultado comercial sobre a aprendizagem tecnológica não foi testada.

A investigação qualitativa veio trazer uma nova contribuição para a análise da cadeia do resultado, ao sublinhar o papel fulcral, posto que indirecto, do desempenho comercial do licenciado no processo de reforço das suas competências tecnológicas. Isso resulta de forma clara do estudo de casos efectuado no Capítulo 30 e é expresso na redefinição do quadro de análise explicativo da aprendizagem tecnológica, avaliada através de nível atingido pela base de conhecimentos tecnológicos *ex-post* do licenciado (Figura 30. 2). A leitura conjugada dos resultados obtidos nas análises quantitativa e qualitativa sugere, paradoxalmente, que o desempenho comercial parece ser mais essencial, mesmo para a aprendizagem<sup>221</sup>, que o sucesso técnico. Por outras palavras, não é apenas o resultado técnico o elemento nuclear da cadeia do resultado: o resultado comercial não é menos importante!

O sucesso comercial vai influenciar, como se referiu, a qualidade da relação e o poder relativo dos parceiros. Em termos *ceteris paribus*, ele contribui para promover um quadro relacional mais positivo, facilitando a partilha de conhecimento, ao mesmo tempo que é susceptível de conferir ao licenciado uma nova base de poder, que pode ser usada para ganhar margem de manobra em termos de acumulação de conhecimentos. Por conseguinte, o resultado comercial torna-se um elemento nuclear, quase fundador, na cadeia do resultado, posicionando-se como antecedente não só do sucesso global mas também da aprendizagem tecnológica do licenciado. Nesta linha, pode ser encarado, a par do sucesso técnico, como um vector-base da cadeia do resultado. Isso é bem ilustrado na expressão, já referida acima, em 29.2.6, de um entrevistado no caso TURBINAS: se “*não há nada para comer*”, isto é, se não há afirmação dos produtos no mercado, a relação de licença não será sustentável. Na separação de papéis frequentemente implícita nos contratos de licença, a principal responsabilidade (e também fonte de poder) do licenciado é conseguir um bom desempenho comercial. Este

---

221 Admitimos que o possa ser, também, para o resultado financeiro, mas não o podemos afirmar, pois essa relação não foi objecto de teste.

torna-se central para o desenvolvimento das relações e para a avaliação do resultado por ambos os parceiros.

Tendo observado como a investigação qualitativa veio tornar mais claro o papel do resultado comercial, podemos passar agora a uma análise mais ampla do modo como a sua contribuição se conjuga com a da investigação quantitativa no sentido de explicar melhor o resultado global do licenciamento.

### ***31.1.2 Revisitando os Resultados da Investigação Quantitativa***

Os Capítulos 24 a 26 incidiram sobre os factores determinantes do sucesso global do licenciamento. Depois de testar diversos modelos explicativos do resultado, ancorados em diferentes correntes teóricas, constatou-se que a explicação mais cabal desse resultado reclamava uma abordagem compósita, combinando os contributos de diversas correntes. Na verdade, os melhores resultados foram obtidos recorrendo ao que designámos como modelo integrado, confirmando o poder explicativo de um conjunto alargado de variáveis, desde as condições contratuais à compatibilidade estratégica, passando por aspectos relacionais. Vamos focar o nosso comentário em dois resultados da análise quantitativa considerados, na altura, como intrigantes: o reduzido nível de significância das variáveis relativas à assistência técnica, ao relacionamento anterior e ao poder de negociação.

#### ***31.1.2.1 O papel da Assistência Técnica***

As variáveis relativas à assistência técnica (ASSETEC e PROCTT\_AT) não atingiram significância estatística. Este facto, já verificado aliás em diversos modelos parcelares, foi considerado na altura como surpreendente, tendo sido referido que seria retomado recorrendo à análise qualitativa. É precisamente isso que vamos fazer agora.

Tendo em conta os argumentos apresentados na parte teórica, designadamente as posições de Arora (1996) sobre o papel das relações inter-pessoais, designadamente da assistência técnica, na partilha de conhecimento tácito nos contratos de licença, o facto de nenhum dos indicadores da prestação de assistência técnica incluídos no Modelo Integrado ser significativo parece intrigante. Parte da explicação estará, como se sugeriu nos Capítulos 25 e 26, na definição dos construtos. De facto, PROCTT\_AT (Prestação de assistência técnica personalizada) foi definido de forma binária, distinguindo entre os casos em que houve, ou não, recurso a assistência técnica para a comunicação dos conhecimentos objecto do contrato. Portanto, ele não nos informa nem sobre a

intensidade dessa assistência nem sobre a sua qualidade. Por seu turno, ASSETEC (Assistência técnica no prazo do contrato) visava captar a amplitude da prestação de assistência técnica após a comunicação inicial dos conhecimentos contratuais, mas não informava sobre a sua qualidade e profundidade.

No entanto, o estudo de casos permite-nos ter uma perspectiva mais completa e consistente sobre o papel da assistência técnica. Uma primeira constatação tem a ver com o facto de a sua importância ser contingente em função do tipo de contrato, da complexidade da tecnologia e da natureza mais ou menos tácita dos conhecimentos em causa. Diferentes tipos de contratos envolvem combinações diversas de instrumentos de comunicação de conhecimentos. Nos contratos de Tipo I e de Tipo II a incidência e a profundidade da prestação de assistência técnica são relativamente limitadas, pois o licenciado dispõe já de competências produtivas (contratos de Tipo II) ou tais competências não são centrais no negócio (contratos de Tipo I)<sup>222</sup>. Em contrapartida, nos contratos de Tipo IV a assistência técnica (e a formação de pessoal) são centrais no processo de partilha de conhecimento inter-organizacional, como se mostrou na Figura 30.4. É neste tipo de contratos que o espaço de partilha estabelecido é mais intenso. A análise comparativa efectuada a partir do Quadro 29.1 evidenciou, de forma muito nítida, que os níveis de inter-acção pessoal na comunicação dos conhecimentos contratuais eram muito maiores em contratos de Tipo IV que de Tipo II.

A complexidade da tecnologia constitui outro elemento a considerar. Em situações onde tal complexidade é reduzida, o nível de prestação de assistência técnica pode ser mínimo sem inviabilizar o sucesso da operação. O licenciado pode aprender a aplicar correctamente a tecnologia sem necessitar de um apoio significativo, especialmente quando houver alguma preocupação de aprendizagem e de experimentação. Foi o caso de DECOR, onde apesar da existência de uma relação pontual, traduzida na visita às instalações do licenciador, a empresa receptora conseguiu partir para uma trajectória autónoma de desenvolvimento de produtos. Da mesma forma que permite, como se observou em 30.5 *supra*, poupar em esforço tecnológico, a baixa complexidade permite igualmente reduzir as necessidades de assistência técnica e formação de pessoal.

---

222 Refira-se que o contraste entre os factores explicativos do resultado em contratos de dominante produtiva (TIPO\_III e TIPO\_IV) e de dominante comercial (TIPO\_I e TIPO\_II) foi efectuada no Capítulo 26 (ver Quadro 26.7). Todavia, o modelo testado não incluía as variáveis ASSETEC e PROCTT\_AT.

Relacionada com a complexidade está a intensidade em conhecimento tácito. *Ceteris paribus*, quanto maior o nível de conhecimentos tácitos necessários para uma aplicação efectiva dos conhecimentos licenciados, tanto maior será a relevância da prestação de apoio personalizado por parte do licenciador. Os programas de faseamento da capacitação do licenciado, adoptados em A/C, CONTÍNUOS, AQUECE e VEÍCULOS mostram como a prestação de assistência técnica, incluindo neste caso, tanto PROCTT\_AT como ASSETEC, foram decisivas para conseguir o sucesso global dos processos de licenciamento. Estes casos revelam também como o estabelecimento de um espaço de partilha, envolvendo a inter-acção entre equipas técnicas, desempenha um papel importante na partilha de conhecimentos tecnológicos mais complexos e com uma componente tácita considerável. Esta reflexão vem confirmar a posição de Arora (1996) e sublinhar como os processos inter-organizacionais orientados para a partilha de tecnologias (Inkpen, 1997) e para a criação de conhecimento (Nonaka, Toyama e Konno, 2000) exigem um diálogo inter-pessoal entre indivíduos e equipas dos dois parceiros.

Compreende-se, desta forma, que a relevância das inter-acções pessoais para o resultado do licenciamento é contingente em função dos três factores referidos: tipo de contrato, complexidade da tecnologia e natureza do conhecimento. Não permitindo dilucidar adequadamente estes aspectos, a investigação quantitativa acabou por não conseguir captar plenamente o papel das inter-acções pessoais no sucesso do licenciamento. Tais inter-acções são importantes, ainda que não de forma generalizada: são especialmente relevantes nos casos de maior complexidade e intensidade tácita.

Importa fazer, no entanto, uma advertência final, como corolário da análise efectuada. Por vezes, em situações relativamente simples e em que o licenciado pretende dispor de ampla margem de manobra, níveis elevados de assistência técnica e de formação de pessoal podem ser contraproducentes, por duas razões. Em primeiro lugar, pelo custo que envolvem para o licenciado. Em segundo, pela criação de uma 'proximidade' que pode não convir a este último, como sucedeu em CISTERNAS. Esta observação não deve ser, porém, encarada como sufragando as posições de Derakhshani (1984). Com efeito, este autor preconizava contratos de curta duração com espaços de partilha pouco profundos, o que não foi validado no nosso estudo. O estudo de casos realizado neste trabalho sugere, pelo contrário, que a solução não é afastar o licenciador do processo. Importa antes envolvê-lo especialmente quando o desequilíbrio de competências à partida, a complexidade da tecnologia, a intensidade de conhecimento

tácito forem elevados e a lógica de ‘seguro de inovação’, incluindo o acesso a melhoramentos, for a mais relevante para o licenciado. Mesmo quando existir um esforço de aprendizagem razoável por parte deste, a proximidade pode ser essencial para complementar tal esforço, como sugerem os casos AQUECE e TINTAS. Todavia, se a proximidade for utilizada para estabelecer uma relação de dependência (assente, por exemplo, na sub-contratação, como ocorreu em LAMINAR), ela pode ter efeitos negativos para o licenciado.

#### 31.1.2.2 O Papel do Relacionamento Anterior

As observações feitas acima remetem-nos para a questão do relacionamento anterior (RELLIC). Ao contrário do que se esperaria, RELLIC exhibe no Modelo Integrado, apresentado no Capítulo 26, um sinal negativo, posto que não significativo e com um coeficiente baixo. Embora no Modelo Relacional tenha o sinal positivo esperado, está longe de atingir significância. Ao discutir os resultados da análise quantitativa, em 26.2.2.2 *supra*, foi sugerido, na linha de Meyer e Gelbuda (2006), Noorderhaven (2004), Parkhe (1993a) e Van de Ven (1987), que uma potencial explicação estaria na dificuldade de as análises de variância traduzirem cabalmente a influência dos aspectos relacionais. Outras justificações possíveis respeitariam ao seguinte: (1) a inadequação da operacionalização da variável RELLIC; (2) o facto de os contratos de licença não exigirem níveis elevados de integração organizacional; (3) a preocupação de utilizar o licenciamento como instrumento de entrada rápida no mercado pode levar a uma secundarização das relações anteriores; e (4) a existência de relacionamentos anteriores pode determinar expectativas mais positivas, susceptíveis de influenciar negativamente a avaliação do resultado *ex-post*. Foi referido também que o comportamento observado de RELLIC, embora convergente com Kumar (1995) e com Dong e Glaister (2006), era surpreendente face à generalidade da literatura sobre relações inter-organizacionais, designadamente a ideia de que familiaridade gera confiança (Gulati, 1995) e a conclusão de Zollo *et alii* (2002) de que o efeito positivo do relacionamento anterior é especialmente sentido nas alianças que não envolvem participação no capital.

O estudo qualitativo vem trazer novas pistas para a reflexão, permitindo matizar a contribuição do relacionamento anterior para o resultado do licenciamento. Uma revisão crítica, à luz daquele estudo, dos argumentos apresentados acima permite confirmar as justificações (1) e (2), mas não (3) e (4). De facto, não foi validada a ideia de que o relacionamento anterior vá elevar o nível de expectativas do licenciado. Também não se

confirma que a preocupação de entrada rápida no mercado ponha em causa as relações anteriores; pelo contrário, quando se pretende lançar novos produtos, a tendência será recorrer, em primeiro lugar, a potenciais licenciadores já conhecidos, como surge patente nos casos FARMA e TINTAS. Por outras palavras, o estudo de casos confirma que a confiança existente exerce um papel na selecção de parceiros para negócios subsequentes, na linha de Bidault e Fischer (1994) e de Kim e Vonortas (2006b).

Além disso, a existência de relações anteriores permite mobilizar sedimentos relacionais que favorecem uma negociação mais rápida e o desenvolvimento de um espaço relacional para a partilha de conhecimento e para a concertação estratégica. Se o licenciado mostra capacidade comercial para afirmar os produtos licenciados no mercado, o clima de concertação estratégica tende a reforçar-se. Contudo, a análise qualitativa sublinha também que mesmo quando sem relações anteriores é possível criar um clima de negociação onde os factores de convergência de interesses prevalecem.

O relacionamento anterior não é, por outro lado, imune à influência de outros factores, tanto internos aos parceiros como contextuais. A tipificação dos processos de desenvolvimento da relação, desenvolvida no Capítulo 29, revela a existência de factores de mudança. Sublinharemos os três que ressaltaram como mais importantes. Um dos mais desagregadores é a mudança de propriedade do licenciador, como sucedeu em FARMA e sobretudo em TINTAS. Outro é a percepção de que se vai gerando um desajuste relacional, como se notou em VEÍCULOS e CONTÍNUOS. O terceiro é o mais comum: a mudança contextual.

A entrada de Portugal na então CEE teve, de forma imediata ou diferida, um efeito considerável sobre algumas relações, como se observou com A/C e AQUECE. Tendo sido o mais relevante, este não foi, porém, o único factor de mudança: o acordo da energia, por exemplo, foi determinante para a alteração observada em TURBINAS. Em consequência de todos estes aspectos, a análise qualitativa permitiu constatar a existência de uma ‘fadiga relacional’: após um certo tempo de duração, a intensidade dos relacionamentos tende a atenuar-se. Esta sugere que as relações no licenciamento têm um ciclo de vida. Consequentemente, o efeito da ‘sombra’ do passado que Gulati (1995) referia, não se exprime apenas na intensificação do relacionamento, podendo conduzir também a um afastamento gradual. Embora subsistam eventualmente factores de coesão (recorde-se, por exemplo, a posição dos quadros intermédios em GARRAFAS), na ausência de novos produtos ou de melhoramentos significativos, o licenciado pode concluir que a manutenção do contrato deixa de se justificar.

Estas considerações permitem reinterpretar a escassa influência exercida pelo relacionamento anterior (RELLIC) sobre o resultado dos contratos de licença. Sendo certo que os sedimentos relacionais desempenham um papel positivo, a verdade é que existe uma ‘fadiga relacional’, que vai influenciar a avaliação global. Os casos de aprofundamento continuado da relação estão todos associados a avaliações positivas do resultado por ambos os parceiros. Mas esta não é, como o estudo de casos mostrou, a situação mais frequente. O efeito positivo do relacionamento anterior sobre o resultado observa-se fundamentalmente em casos de relações mais jovens. Com o passar do tempo, aquele efeito parece tender a atenuar-se. Combinada com os problemas da operacionalização da variável RELLIC e com o nível limitado de integração organizacional inerente aos contratos de licença, tal constatação contribui para compreender que o relacionamento anterior entre os parceiros não tenha emergido como factor explicativo do resultado do licenciamento. Concluindo, os resultados por nós obtidos convergem com os de Lane, Salk e Lyles (2001) e Lyles *et alii* (2003), acrescentando um elemento adicional: o risco de ‘fadiga relacional’.

#### *31.1.2.3 O Papel do Poder de Negociação*

Outro resultado considerado surpreendente na análise econométrica foi o facto de o poder de negociação relativo (PODNEG), testado nos modelos Contratual e de Posicionamento Estratégico, não influenciar o sucesso global. O estudo de casos contribui também para compreender melhor este resultado, ao pôr em causa os pressupostos inerentes à hipótese formulada relativamente ao poder de negociação.

Esta assumia que o poder de negociação (1) traduzia implicitamente uma divergência entre os parceiros, (2) a sua expressão inicial mantinha-se ao longo da relação e (3) a distinção entre a existência de poder e o seu exercício efectivo não era relevante. A perspectiva adversarial, sugerida pela teoria da dependência e pela do posicionamento estratégico já tinha sido, aliás, criticada em 25.3.2 e 25.5.3 *supra*, ao comentar os resultados dos testes efectuados.

A análise qualitativa recorre a uma avaliação mais criteriosa do poder de negociação, tendo em conta as perspectivas dos dois parceiros, e não apenas do licenciado. Ela vem revelar, de forma muito nítida, que aqueles pressupostos não estão correctos. Em primeiro lugar, o antagonismo não é confirmado. Pelo contrário, o que ressalta é uma razoável convergência entre os parceiros, assente na separação de papéis. O elemento central para essa convergência é o desempenho comercial do licenciado: se este é julgado positivo, o espaço de convergência acentua-se. Recorde-se que os

objectivos tecnológicos do licenciado tendem a ser limitados, não havendo, em regra, uma intenção estratégica de aprendizagem. Além disso, o mercado português tende a ser encarado, especialmente até 1986, como separado. Nestas condições, o conflito de interesses torna-se mais raro do que o surgimento de um comportamento quiescente por parte do licenciado. Daqui decorre que, apesar da existência de tensões (por exemplo, em GARRAFAS), o maior poder negocial do licenciador raramente é exercido de forma ostensiva, como se observou em 28.3.1.2, tanto mais que, por vezes, os licenciados dispõem de bases de poder compensatórias, no âmbito do mercado português. Finalmente, o pressuposto de que a relação de poder inicial é ‘congelada’ ao longo do licenciamento também não se verifica, designadamente devido aos factores de mudança a que aludimos anteriormente.

Nestas condições, compreende-se que o efeito da variável PODNEG se tenha mostrado não significativo. Este resultado converge, aliás, com o obtido no estudo de casos, de onde ressaltou a inexistência de uma relação consistente entre os níveis de poder/dependência negocial e o resultado do licenciamento. Tal estudo valida também a sugestões, feitas em 25.5.3 *supra*, relativamente à análise comparada de COMPEST e de PODNEG, designadamente o facto de as considerações de natureza longitudinal serem mais relevantes que os aspectos pontuais e a importância de uma dimensão cooperativa, fundada na convergência de interesses entre os parceiros, a qual não exige necessariamente equilíbrio de poder.

As considerações efectuadas acima revelam, portanto, que a análise qualitativa, baseada no estudo de casos, vem projectar uma nova luz sobre os resultados obtidos nos testes econométricos, contribuindo para compreender melhor quer o papel central do resultado comercial, quer as razões pelas quais certas hipóteses explicativas do sucesso global não foram validadas. A principal conclusão é a de que a investigação qualitativa permite captar melhor os aspectos relacionais e iluminar certos pontos que permaneciam obscuros no trabalho econométrico. Curiosamente, porém, tal investigação veio revelar, simultaneamente, as limitações de uma visão puramente relacional, em que o relacionamento anterior alimenta a confiança, através de círculos virtuosos. As relações têm os seus próprios ciclos de vida. Estamos agora em condições de passar ao confronto das visões quantitativa e qualitativa relativamente ao resultado da aprendizagem por parte do licenciado, especialmente na vertente tecnológica.



## 31.2 ANALISANDO OS DETERMINANTES DA APRENDIZAGEM

A identificação dos principais factores explicativos do sucesso global do licenciamento foi o objectivo central da análise quantitativa. A trajectória desenvolvida nos Capítulos 24 a 26 visava precisamente esse objectivo, recorrendo ao confronto entre diferentes correntes teóricas para gerar um Modelo integrado de análise do resultado do licenciamento. Este Modelo foi posteriormente, no Capítulo 27, aplicado no sentido de identificar os factores subjacentes às dimensões parciais de sucesso (comercial, financeira, aprendizagem organizacional e aprendizagem tecnológica). Como se constatou, a adequação do Modelo para explicar a aprendizagem tecnológica era muito modesta. Entretanto, no Capítulo 30, foi efectuada uma análise qualitativa orientada para a compreensão das dinâmicas de aprendizagem do licenciado e, mais especificamente, para a identificação dos principais determinantes da aprendizagem tecnológica, avaliada em termos do nível de domínio, *post-contrato*, da tecnologia contratual pelo licenciado.

Nesta secção, o propósito é confrontar os resultados obtidos, procurando sublinhar as complementaridades existentes entre abordagens quantitativa e qualitativa e o modo como esta última vem acrescentar valor à primeira. A apresentação está estruturada em quatro partes. A primeira é dedicada à análise dos factores explicativos da aprendizagem organizacional identificados no estudo econométrico, à luz dos elementos fornecidos pelo estudo de casos. Na segunda, o mesmo exercício é efectuado para a aprendizagem tecnológica, encarada como reforço da capacidade tecnológica do licenciado. A terceira parte incide também sobre a aprendizagem tecnológica, mas agora avaliada na perspectiva do nível de domínio *ex-post* da tecnologia pelo licenciado. Esta abordagem é mais detalhada, uma vez que ela constituiu o foco da investigação qualitativa, apresentada no Capítulo 30. A secção termina destacando a dimensão processual da aprendizagem e as principais contribuições da análise qualitativa.

### 31.2.1 Aprendizagem Organizacional

O Modelo Integrado foi aplicado, em 27.5 *supra*, para explicar o resultado da aprendizagem organizacional do licenciado (SUCAPG). Esta foi definida como a avaliação do licenciado relativamente à contribuição do licenciamento no sentido de reforçar a sua capacidade de gestão e de comercialização. O grau de adequação do

modelo, medido pela significância do qui-quadrado, não foi muito elevado. Em todo o caso, o exercício efectuado indicou que as principais determinantes daquele resultado eram as seguintes: motivações tecnológicas na selecção do licenciador (significativa a 1%); expectativa de crescimento das vendas, prestação de assistência técnica inicial (com sinal negativo) e preparação para o projecto, todas a 5%; e restrições ao fabrico de produtos concorrentes (com sinal positivo e significativa a 10%).

Os resultados obtidos foram considerados surpreendentes, na medida em que diversas variáveis, em particular a assistência técnica inicial (PROCTT\_AT), exibiram sinais opostos ao previsto, enquanto a influência da limitação do fabrico de produtos concorrentes parecia também inesperada, apesar de não ter sido feito um prognóstico quanto ao sinal. Embora o foco do estudo de casos não tenha sido colocado na aprendizagem organizacional, pensamos que as indicações obtidas podem contribuir para interpretar aqueles resultados.

As motivações tecnológicas na selecção do licenciador (SELTEC) destacam-se como factor explicativo da aprendizagem organizacional. Na discussão feita em 27.5.2 apontavam-se algumas hipóteses explicativas deste resultado, designadamente a possibilidade de um ‘efeito de halo’ incluindo o *know-how* comercial no âmbito da caracterização da tecnologia. A investigação qualitativa não valida esta interpretação. Ela sugere que os casos em que a aprendizagem organizacional foi mais intensa envolveram uma relação continuada, com apoio do licenciador ao longo do contrato. Porventura o ‘efeito de halo’ terá existido, mas de um modo diverso, através da influência exercida por uma avaliação positiva do relacionamento sobre a valorização da “qualidade da tecnologia detida” pelo licenciador como critério de selecção. Por outras palavras, a satisfação existente *ex-post* terá influenciado a resposta à questão em causa, que se reportava a um momento anterior à celebração do contrato.

Todavia, como se compagina esta interpretação com a ausência de significância da prestação de assistência técnica ao longo do contrato (ASSETEC) e com o inesperado sinal negativo da assistência técnica inicial (PROCTT\_AT)? Pode admitir-se que o comportamento de PROCTT\_AT decorra do facto de, na fase inicial, o foco da assistência técnica ser colocado no fabrico dos produtos e não tanto na capacitação organizacional do licenciado, incluindo os aspectos comerciais. Aliás, em vários casos, este aspecto está associado à separação de papéis entre os parceiros. A inter-acção posterior tem um efeito mais nítido sobre a aprendizagem organizacional. Todavia, isso não é plenamente captado no comportamento da variável ASSETEC que, embora com

sinal positivo, não é significativa. A mensagem transmitida pelo estudo de casos é muito mais forte: a qualidade da relação na fase de desenvolvimento parece ser essencial para o licenciado atingir níveis razoáveis de aprendizagem organizacional. Isso estará, como sugere Arora (1996), associado à criação de condições mínimas para a partilha de conhecimento tácito. Com excepção de AQUECE, não se regista nenhum caso de aprendizagem organizacional significativa. Tal será provavelmente devido ao facto de AQUECE ter sido o único caso onde, no quadro temporal da investigação, se observou integração estratégica (Inkpen, 1997).

Pode contra-argumentar-se, no entanto, que esta interpretação não permite explicar o sinal negativo (oposto ao esperado) exibido tanto pela comunicação de melhoramentos (OBJTT) como pela compatibilidade estratégica (COMPEST). Sendo a intensidade do relacionamento razoável, esperar-se-ia que tanto OBJTT como COMPEST tivessem sinal positivo. Porém, o aprofundamento da análise qualitativa relativamente a estas duas variáveis vem pôr em causa aquele contra-argumento.

De facto, a situação mais comum nos casos estudados (13 em 16, sendo as excepções FORNOS, HIGIENE e VEÍCULOS) é a comunicação de melhoramentos. Consequentemente, o poder discriminante deste factor é limitado. Acresce que OBJTT incide apenas sobre *know-how* tecnológico e não sobre conhecimentos organizacionais. Adicionalmente, como foi apontado no Capítulo 29, o facto de o contrato estipular a transmissão de melhoramentos não significa aplicação efectiva: houve licenciadores que reconheceram que não tomavam a iniciativa nesse sentido, esperando a solicitação do licenciado. Por último, HIGIENE constitui um bom exemplo da situação oposta: neste caso, apesar de isso não estar disposto no contrato, o licenciador comunicou vários melhoramentos, tanto tecnológicos como organizacionais, ao licenciado, mostrando que, de facto, a compatibilidade estratégica à partida não assegura níveis superiores de aprendizagem organizacional.

Relativamente à compatibilidade estratégica, o confronto entre os Quadros 28.3 e 30.2 indica que todos os seis casos de compatibilidade estratégica mais elevada correspondem a situações de aprendizagem organizacional reduzida (CISTERNAS, DECOR, GARRAFAS, FORNOS, PLAST e TINTAS). Este resultado parece à primeira vista surpreendente. A explicação está, em nossa opinião, no facto de a maioria desses casos (as excepções são GARRAFAS e TINTAS<sup>223</sup>) corresponder a relações de

---

223 Note-se que estes dois casos são precisamente aqueles em que a aprendizagem organizacional maios se aproximou do nível caracterizado como razoável.

natureza pontual. Nesta linha de raciocínio, a aprendizagem organizacional parece depender mais da continuidade e intensidade do relacionamento inter-organizacional do que apenas da compatibilidade estratégica à partida.

Em conclusão, a análise de OBJTT e de COMPEST vem, em larga medida, confirmar as considerações feitas acima quanto ao efeito positivo da qualidade da relação na fase de desenvolvimento sobre a aprendizagem organizacional. Ela sugere, além disso, duas ideias adicionais. Primeira: existem limitações na transposição de aspectos de natureza tecnológica para o campo organizacional. Segunda: será conveniente distinguir entre as condições *ex-ante*, definidas no contrato, e o desenvolvimento posterior do relacionamento.

Resta abordar o efeito positivo e significativo, a 10%, da limitação de fabrico de produtos concorrentes (CLAUS\_5). Como se referiu acima, dos 16 casos estudados, apenas em quatro o contrato estipulava a proibição de fabricar produtos concorrentes (AQUECE, CONTÍNUOS, FARMA e TURBINAS). Em todos eles a aprendizagem organizacional foi avaliada como pelo menos razoável, excepção feita a CONTÍNUOS. Este é, todavia, um caso excepcional, pois o processo relacional foi interrompido abruptamente devido aos problemas do licenciado, o que inviabilizou o prosseguimento da aprendizagem. O estudo de casos vem, portanto, corroborar os resultados da investigação quantitativa. As explicações propostas em 27.5.2 fazem sentido. Todavia, o estudo efectuado permite sugerir duas pistas complementares. Uma vez que aquele tipo de cláusulas promove a convergência entre os parceiros na exploração comercial do objecto do contrato e acentua a separação de papéis, o licenciador tenderá, em princípio, a estar mais disponível para partilhar conhecimentos que promovam uma maior eficiência organizacional do licenciado. Acresce que este facto pode promover um nível superior de quiescência do licenciado (como sucedeu claramente em FARMA e em TURBINAS), o que reforça uma percepção positiva deste acerca do apoio prestado pelo licenciador.

As observações feitas acima indicam que a investigação qualitativa não permitiu responder a todos os pontos de interrogação suscitados pela análise econométrica das determinantes da aprendizagem organizacional do licenciado. No entanto, ela permite esclarecer alguns aspectos (por exemplo, o papel da assistência técnica) e confirmar outros (nomeadamente a influência da proibição de fabrico de produtos concorrentes). Sugere, além disso, duas conclusões interessantes e inter-ligadas. Primeira: a aprendizagem organizacional no licenciamento encontra-se estreitamente associada à

qualidade e à intensidade dos relacionamentos estabelecidos entre os parceiros na fase de desenvolvimento. Segunda: apesar disso, o grau de proximidade e de concertação estratégica não é de molde a assegurar uma aprendizagem organizacional muito significativa. Isso decorrerá, muito provavelmente, das limitações inerentes ao licenciamento: apesar de este criar, como vimos, espaços de partilha, eles não são suficientemente densos para permitir níveis muito elevados de proximidade inter-organizacional.

### ***31.2.2 Aprendizagem Tecnológica (I): Reforço da Capacidade Tecnológica do Licenciado***

A aplicação do Modelo Integrado para explicar os resultados da aprendizagem tecnológica do licenciado, apresentada em 27.6. *supra*, considerou duas vertentes: percepção da contribuição do contrato para o reforço da capacidade tecnológica (SUCAPT); e grau de domínio *ex-post* do licenciado sobre a tecnologia licenciada (SUCAPI). Nesta sub-secção vamos abordar a primeira, analisando a segunda na seguinte.

Relativamente a SUCAPT foi testado um modelo inicial, com resultados muito modestos, e depois outro modelo, ligeiramente modificado, designado por Modelo Tecnológico Revisto. Este último conduziu a resultados mais interessantes. Permitiu identificar o efeito negativo das patentes como critério de selecção do licenciador (significativo a 5%) bem como a influência positiva das seguintes variáveis: expectativa de crescimento das vendas (significativa a 0,1%); distância tecnológica, previsão de fornecimento de assistência técnica inicial, tecnologia de produto e estratégia de protecção de mercado por parte do licenciador (todas significativas a 5%).

O sinal negativo das patentes como critério de selecção do licenciador (SELPAT) foi apontado, numa primeira instância, como intrigante. No entanto, foi desenvolvida argumentação relativa à lógica eminentemente transaccional (Bessy e Brousseau, 1998) do licenciamento de patentes e o facto de tal lógica conduzir muito frequentemente a contratos de Tipo II (e também de Tipo III), em que os objectivos de aprendizagem tecnológica tendem a ser limitados. A investigação qualitativa, exposta no Capítulo 30, veio confirmar a validade dessa interpretação.

Também o elevado nível de significância exibido por ACREVN foi considerado, na altura, como surpreendente. Esse resultado foi interpretado como traduzindo uma

extensão implícita da dimensão comercial para a tecnológica, uma vez que a avaliação da aprendizagem foi efectuada numa perspectiva perceptual. Esta interpretação foi validada, como apontámos anteriormente, pelo estudo de casos: o vende/não vende constitui, em muitos casos, o elemento essencial de avaliação, sendo susceptível de exercer depois um ‘efeito de halo’ na percepção do licenciado acerca das competências tecnológicas adquiridas.

O sinal apresentado pela distância tecnológica (CARATT) foi também referido como intrigante, sugerindo que maior distância possibilita maior aprendizagem. A interpretação feita na altura (um menor conhecimento da tecnologia à partida reforça a percepção de aprendizagem considerável) é validada pela investigação qualitativa. Esta permite, além disso, ressaltar dois factores adicionais que influenciam aquele resultado: a reduzida complexidade da tecnologia e as limitadas ambições de aprendizagem do licenciado. Eles conjugam-se no sentido de sobrevalorizar a aprendizagem tecnológica. De facto, sendo o objectivo o simples acesso à tecnologia e sendo esta pouco exigente, a obtenção dos resultados pretendidos (capacidade de fabrico) é relativamente fácil; a percepção da aprendizagem tende a tornar-se tanto mais significativa quando maior for a extensão do caminho percorrido entre as situações *ex-ante* e *ex-post*, mesmo que esta se restrinja à capacidade de fabrico. A análise da avaliação dos licenciadores vai no mesmo sentido, como se referiu em 30.1.4. Sendo, em regra, a ambição limitada e a complexidade tecnológica reduzida, as exigências das lógicas de acesso são também modestas, isto é, a fasquia é colocada a um nível baixo. Consequentemente, o efeito da distância tecnológica acaba por funcionar em sentido favorável.

O papel claramente positivo da prestação de assistência técnica inicial (PROCTT\_AT) não deve ser desligado do facto de a assistência técnica na fase de desenvolvimento da relação (ASSETEC) não ter sido incluída no modelo revisto. Em todo o caso, a verdade é que a prestação de assistência técnica inicial, visando a aplicação minimamente correcta da tecnologia, já permitia, na maioria dos casos, que os licenciados atingissem os resultados essenciais que pretendiam (isto é, acesso a capacidade de produção); como se verificou no Quadro 30.5, é possível uma redução razoável do desfasamento tecnológico à partida sem exigir um esforço tecnológico considerável por parte do licenciado.

Em conclusão, a investigação qualitativa vem confirmar os resultados obtidos bem como as interpretações anteriormente efectuadas, no Capítulo 27, acerca dos factores explicativos da percepção dos licenciados quanto ao contributo do contrato para

o reforço da sua capacidade tecnológica (SUCAPT). Ao mesmo tempo, vem trazer evidência adicional, que permite compreender resultados aparentemente surpreendentes. De facto, aquela investigação sublinha, como se referiu, o papel central do resultado comercial, a reduzida complexidade inerente à maioria dos contratos e a lógica *satisficing* dos licenciados (Winter, 2000), valorizando a capacidade de produzir e não tanto, em regra, a de interiorizar os conhecimentos objecto do contrato.

### ***31.2.3 Aprendizagem Tecnológica (II): Domínio da Tecnologia Licenciada***

Na análise quantitativa, o domínio da tecnologia licenciada foi medido através da variável SUCAPI. Esta foi originalmente operacionalizada em três níveis: (1) capacidade de produção simples, (2) de introdução de pequenos melhoramentos e (3) de produção e concepção de novos produtos e/ou processos. Nos testes econométricos efectuados em 27.6.2 *supra*, a variável foi transformada em binária, tendo sido consideradas duas formulações: SUCAPI\_A, confrontando o nível de produção e concepção face aos dois restantes; e SUCAPI\_B, tendo como referência a simples capacidade de fabrico.

Na análise qualitativa, apresentada no capítulo anterior, a aprendizagem tecnológica do licenciado foi também avaliada fundamentalmente com base no grau de domínio da tecnologia<sup>224</sup>. Por isso, sendo a realidade estudada nas duas abordagens (quantitativa e qualitativa) muito semelhante, torna-se possível uma comparação mais consistente dos resultados obtidos.

Em termos econométricos, os resultados da aplicação do Modelo Integrado a cada uma das formulações de SUCAPI acima referidas são modestos. Para SUCAPI\_A apenas duas variáveis emergiram como significativas, ambas a 5%: limitações ao fabrico de produtos concorrentes (com sinal negativo) e o relacionamento anterior. Em SUCAPI\_B foram identificadas três variáveis explicativas exibindo sinal positivo (indústrias electrometalomecânicas [significativa a 1%], prestação de assistência técnica ao longo do contrato [5%] e relacionamento anterior [10%]) e uma com sinal negativo (limitações ao fabrico de produtos concorrentes [5%]). Em ambas as formulações, as variáveis que traduzem as características e os comportamentos do licenciado – expectativas de crescimento das vendas (ACREVN), familiaridade tecnológica

---

224 Convirá sublinhar, no entanto, que na análise qualitativa, aquele grau de domínio não foi avaliado apenas com base nas respostas dos licenciados, como sucedeu na análise quantitativa. Foram também tidas em conta a opinião dos licenciadores e a avaliação do próprio investigador.

(CARATT) e preparação para o contrato (PREPRJ)– não atingiram o nível mínimo de significância de 10%, alterando-se os sinais de ACREVN e de CARATT em função do modo de definição da variável explicanda.

Vamos revisitar estes resultados à luz do que observámos no estudo de casos.

O papel central desempenhado pelas indústrias electrometalomecânicas (ELEMEC) em SUCAPI\_B (mas não em SUCAPI\_A) vem ao encontro dos resultados obtidos no estudo qualitativo. Com efeito, constatou-se que o processo de aprendizagem tecnológica do licenciado tende a ser muito mais fácil nessas indústrias que na químico-farmacêutica. Aí, as possibilidades de *learning-by-doing*, de *learning-by-manufacturing* e de *inventing around* são razoáveis. A lógica de fornecedores especializados (Pavitt, 1984), que caracteriza muitas dessas indústrias, indica que a experiência produtiva e o diálogo com clientes permitem identificar oportunidades de melhoria incremental, focadas quer na melhoria do desempenho dos produtos quer na introdução de certas funcionalidades para responder a necessidades dos clientes e utilizadores portugueses (Simões, 1997b), as quais se expressam nomeadamente na introdução de pequenos melhoramentos (Grindley e Teece, 1997; Kotabe e Swan, 1995). Por essa razão, os contratos de licença tendem a ter uma natureza relacional (Bessy e Brousseau, 1998), traduzida por exemplo em processos graduais de aumento do valor acrescentado pelo licenciado, como observámos em AQUECE, A/C ou VEÍCULOS. Em síntese, existe uma convergência entre os resultados quantitativos e qualitativos, tendo a investigação qualitativa confirmado a validade do resultado econométrico, ao mesmo tempo que sublinhava de forma mais clara as razões subjacentes ao facto de o efeito significativo de ELEMEC em SUCAPI\_B mas não em SUCAPI\_A. Na verdade, como afirmámos no Capítulo 30, estas indústrias permitem ao licenciado ‘estender o envelope’, atingindo a capacidade de introduzir melhoramentos sem exigência de um esforço tecnológico muito intenso. Todavia, este efeito não se alarga à capacidade de concepção, que constitui o elemento discriminante em SUCAPI\_A.

As limitações ao fabrico de produtos concorrentes têm um efeito negativo e significativo sobre qualquer dos dois indicadores do grau de domínio *ex-post* da tecnologia licenciada. A investigação qualitativa adoptou um foco diferente, na medida em que não houve a preocupação de olhar para os termos do contrato, mas fundamentalmente para as lógicas de acção e para os comportamentos dos parceiros. No entanto, os resultados obtidos apenas validam parcialmente o potencial efeito negativo destas cláusulas sobre o domínio da tecnologia pelo licenciado. Tal efeito pode exercer-



se em três sentidos: ao acentuar uma atitude passiva do licenciado; ao gerar neste o receio de investir no aprofundamento do conhecimento tecnológico, conformando-se aos termos do contrato; e no temor de uma acção de retaliação, ou mesmo da rescisão do contrato, por parte do licenciador. Este terceiro aspecto não foi confirmado no estudo de casos. Na verdade, como se referiu no Capítulo 30, em nenhum dos 16 casos estudados o licenciador utilizou explicitamente o seu poder ou os termos do contrato para impedir o licenciado de desenvolver novos produtos.

Relativamente aos dois primeiros sentidos apontados acima, há razões para sugerir que eles terão favorecido, em alguns casos, como FARMA e TURBINAS, atitudes quiescentes por parte do licenciado. Estamos convictos, no entanto, de que tais cláusulas não terão tido o papel principal. Este terá residido mais, a nosso ver, na assunção de uma separação clara de competências e de papéis entre os parceiros, muito clara nos dois casos referidos. Em TURBINAS, o licenciador referiu mesmo que teria estado disponível para prestar mais apoio à capacitação do licenciado; todavia, este não estava interessado em realizar os investimentos necessários para obter capacidade de concepção de produtos. O nosso raciocínio é confirmado por dois contra-exemplos: em CONTÍNUOS e AQUECE, apesar da existência de limitações ao fabrico de produtos concorrentes, os licenciadores desenvolveram esforços no sentido de aprofundarem o seu nível de aprendizagem.

Estes contra-exemplos devem ser caldeados, porém, com duas considerações adicionais: em CONTÍNUOS, se a empresa receptora não tivesse sido intervencionada em 1975, muito provavelmente o licenciador teria intervindo para impedir o desenvolvimento do novo produto pretendido pelo licenciado; em AQUECE, a configuração da relação apenas permitia ao licenciado fabricar produtos sob a sua marca, para o mercado português. Em todo o caso, o que ressalta é que, mesmo havendo restrições ao fabrico de produtos concorrentes, o licenciado pode lançar iniciativas de acumulação tecnológica, enquanto a ausência daquelas restrições não garante um comportamento empenhado no sentido da aprendizagem tecnológica. Assim, a motivação interna do licenciado para aprender parece-nos ser um factor mais relevante do que os termos do contrato. Por outras palavras, as motivações endógenas exercem um efeito mais forte que as motivações exógenas, decorrentes do contrato.

A prestação de assistência técnica ao longo do prazo do contrato e o relacionamento anterior foram já discutidos em 31.2.2 *supra*, a propósito do sucesso global. A análise dos respectivos papéis coloca-se agora em termos diferentes, pois eles

têm ambos um efeito positivo e significativo e o foco restringe-se ao domínio da tecnologia.

O resultado do relacionamento anterior (RELLIC) não surpreende, confirmando o papel desse relacionamento na criação de espaços de partilha de conhecimento. Esta torna-se mais fácil quando as empresas (e as pessoas) já se conhecem, tanto mais que existe já uma base de confiança à partida. Isso foi evidenciado pela investigação qualitativa. Todavia, dada a reduzida complexidade da tecnologia, em muitos casos isso não terá sido necessário para fazer a diferença. Como se indicou na Figura 30.2, o efeito do relacionamento anterior parece exercer-se de modo indirecto, através do efeito sobre a qualidade da relação. A investigação qualitativa sugere, aliás, que mais importante do que os laços pré-contratuais entre os parceiros, são as relações que se vão estabelecendo no desenvolvimento da relação, associadas designadamente à compatibilidade estratégica, ao correcto desempenho dos papéis respectivos e à margem de manobra concedida ao, ou conquistada pelo, licenciado.

No estudo econométrico, o efeito positivo da assistência técnica apenas foi observado na versão menos exigente do grau de domínio da tecnologia. Este resultado converge com as conclusões da análise qualitativa. Na verdade, o objectivo dos contratos de licença é a transmissão ao licenciado do *know-how* necessário para aplicar correctamente a tecnologia contratual, sendo que essa aplicação deve ter também uma expressão comercial. A prestação de assistência ao longo do prazo contratual destina-se a habilitar melhor o licenciado a responder a este desafio, através da comunicação dos melhoramentos entretanto introduzidos<sup>225</sup> e do apoio na ultrapassagem de dificuldades eventualmente defrontadas. Em alguns dos casos onde a aprendizagem foi mais intensa (AQUECE e TINTAS) isso aconteceu. Mas a prestação de assistência técnica é também relevante, especialmente na área electrometalomecânica, como vimos, para habilitar o licenciado a ‘estender o envelope’, conseguindo introduzir alguns melhoramentos nos produtos licenciados. Todavia, o apoio do licenciador, por si só, não permite passar do *know-how* ao *know-why*, especialmente em tecnologias mais complexas. Para isso é necessário o esforço tecnológico próprio do licenciado. Assim, não surpreende que a assistência técnica tenha exibido um efeito significativo quando o domínio da

---

225 Note-se que, como foi apontado em 31.2.1 *supra*, a estipulação contratual de comunicação de melhoramentos pode não assumir expressão prática, enquanto por vezes o desenvolvimento da relação conduz a tal comunicação mesmo que isso não esteja previsto no contrato.

tecnologia é operacionalizado *latu sensu*, incluindo a introdução de melhoramentos, mas não quando ele é encarado apenas na óptica de capacidade de concepção.

Foi referido acima que as variáveis relativas às características e comportamentos do licenciado não eram significativas. Isso conduziu mesmo a suscitar, em 27.6.2.3, a seguinte questão: será que os aspectos intrínsecos ao licenciado são secundários?

A resposta então dada a essa questão assentava no argumento de que o objectivo dos licenciados se centrava no saber produzir, de modo a assegurar a comercialização dos produtos licenciados no mercado português. Tal linha de argumentação é indiscutivelmente corroborada pelo estudo de casos. Este vem acrescentar elementos novos, não contemplados na análise quantitativa, ao mesmo tempo que fornece pistas adicionais para explicar a limitada influência das variáveis ACREVN, CARATT e PREPRJ.

De facto, o papel do licenciado é muito importante! Em primeiro lugar, as orientações estratégicas do licenciado vão-se reflectir no tipo de contrato estabelecido, o qual influencia o âmbito de aprendizagem. Porém, a expressão principal do papel do licenciado é o esforço tecnológico de aprendizagem. Mesmo que possa não haver à partida uma intenção estratégica de aprendizagem, no sentido de Hamel (1991), existe por vezes um empenhamento mínimo em aprender, indo para além da mera capacidade de produção. Este decorre, evidentemente, da estratégia do licenciado (e da sua evolução ao longo do tempo) e exprime-se designadamente na capacitação dos recursos humanos, na exploração dos relacionamentos para aceder a conhecimento tácito e, nos casos mais avançados, no estabelecimento de unidades internas de engenharia e desenvolvimento de produtos. Em algumas situações, a obtenção de capacidade de concepção foi atingida mesmo sem um esforço tecnológico significativo, devido à reduzida complexidade da tecnologia contratual.

Aliás, o facto de a sofisticação tecnológica ser relativamente baixa contribui para explicar os resultados registados para PREPRJ e CARATT. Na verdade, ela vem reduzir as barreiras à obtenção da capacidade de produzir e, conseqüentemente, a necessidade de uma preparação profunda do projecto<sup>226</sup>. Simultaneamente, como já foi amplamente discutido, incluindo na sub-secção anterior, vem diminuir as exigências de familiaridade tecnológica. Recorde-se, a este propósito, que o nível da base de conhecimentos

---

226 Diga-se, em abono da verdade, que na grande maioria dos casos a preparação foi mínima.

tecnológicos *ex-ante* não foi considerado no quadro de análise explicativo da aprendizagem tecnológica, desenvolvido a partir do estudo de casos.

A justificação do escasso poder explicativo da expectativa do crescimento de vendas (ACREVN) é um pouco mais complexa, tanto mais que esta variável exibiu um nível de significância muito elevado quando a aprendizagem tecnológica foi traduzida através da percepção dos licenciados sobre a contribuição da operação de licença para o reforço da sua capacidade tecnológica. Na sub-secção anterior tal resultado foi explicado pelo ‘efeito de halo’ eventualmente projectado pelo desempenho comercial sobre a percepção de aprendizagem tecnológica. Todavia, isso não se verifica no caso presente, em que esta é avaliada em função do nível de competências atingido e resulta da contemplação das opiniões de licenciado, licenciador e investigador. Agora, não são as expectativas de vendas que vão influenciar a aprendizagem. É, como vimos, a avaliação do desempenho comercial efectivo, designadamente pelo licenciador, que vai influenciar a díade poder/confiança e a qualidade da relação, a qual vai depois mediar o efeito do esforço tecnológico sobre o nível da base de conhecimentos *ex-post* do licenciado. Dito de outro modo, neste caso a ‘sombra’ do passado é mais acentuada que a expectativa do futuro.

Os principais resultados da análise quantitativa foram passados em revista e reinterpretados à luz do conhecimento adicional decorrente da investigação qualitativa. Pensamos ter fornecido ao leitor uma ideia do valor acrescentado que esta última pode trazer. Todavia, a abordagem foi efectuada partindo dos elementos quantitativos. Justifica-se, por isso, um outro olhar sobre o tema, centrado na análise qualitativa por si mesma. Este é apresentado na secção seguinte, Ele permite, cremos, identificar de modo mais claro o valor acrescentado (e a especificidade) que esta análise pode trazer ao estudo da aprendizagem no licenciamento. Procuramos trazer à colação os elementos mais relevantes, evitando uma excessiva duplicação face às considerações feitas anteriormente em 30. 3.2.

### **31.3 A APRENDIZAGEM TECNOLÓGICA COMO PROCESSO: CONTRIBUIÇÃO DA ANÁLISE QUALITATIVA**

A contribuição fundamental da investigação qualitativa foi compreender como se desenrola a aprendizagem tecnológica do licenciado. Mais do que o simples resultado da combinação de um conjunto de ingredientes, ela é a consequência de um processo

onde inter-agem, numa perspectiva longitudinal, diversos factores, de entre os quais o esforço tecnológico do licenciado assume o papel principal. Os diversos matizes do modo como se efectuam tais inter-acções apenas conseguem ser plenamente captados pelo acompanhamento do processo ao longo do tempo. Como se verificou, a dinâmica de aprendizagem e os padrões de relacionamento evoluem ao longo do tempo, em resposta quer a forças internas à relação de licenciamento e ao comportamento dos parceiros quer a forças externas, tanto competitivas como contextuais. Da mesma forma, a intensidade do esforço tecnológico do licenciado e o *drive* estratégico que lhe está subjacente não são contínuos ao longo do tempo.

A análise qualitativa das dinâmicas de aprendizagem permite sublinhar seis aspectos principais e inter-relacionados: a importância de olhar para além do contrato; o papel do esforço tecnológico; as relações entre o esforço tecnológico e a estratégia do licenciado, por um lado, e a complexidade da tecnologia, por outro; o papel do licenciador; a importância do desempenho comercial; e a dinâmica do relacionamento. Passamos, de seguida, a um comentário sintético sobre cada um deles.

### ***31.3.1 Termos e Condições do Contrato***

O contrato estabelece um quadro para a relação mas não determina nem o modo como esta se desenvolve nem o comportamento dos parceiros. A análise qualitativa confirma que o texto do contrato fornece uma referência de base, que pode influenciar o comportamento dos parceiros e induzir atitudes quiescentes por parte do licenciado, reforçando o desequilíbrio do poder negocial e acentuando a separação de papéis. No entanto, como vimos, o desenvolvimento da relação pode conduzir a uma reformulação tácita ou mesmo explícita dos termos do contrato. Isso funciona em ambos os sentidos. Por exemplo, como se referiu, nem sempre os licenciadores comunicam espontaneamente os melhoramentos introduzidos na tecnologia, apesar de isso estar estipulado no contrato; a posição é frequentemente passiva, esperando pela solicitação do licenciado. Por outro lado, pode existir comunicação de melhoramentos, como vimos em HIGIENE, mesmo sem disposições contratuais explícitas a esse respeito. Também constatámos que a existência de limitações ao fabrico de produtos concorrentes não inibe necessariamente o licenciado de promover esforços no sentido de aprofundar o domínio da tecnologia. Como referimos atrás, a motivação do licenciado para aprender prevalece sobre as condições contratuais. Por vezes, o quadro relacional pode ser

alterado para acomodar os interesses do licenciado, como sucedeu em AQUECE ou em A/C. Porém, isso só acontece quando a avaliação conjunta do desempenho do licenciado, designadamente no plano comercial, é muito positiva.

Os termos do contrato podem ser encarados como uma potência que não se transforma necessariamente em acto. A construção em comum de uma trajectória de afirmação competitiva no mercado doméstico torna-se, especialmente nos contratos de T IV, o elemento central do licenciamento. Isso pode envolver um esforço adicional de capacitação tecnológica do licenciado, ainda que num quadro de separação de papéis. Apesar de a relação de poder continuar favorável ao licenciador, tal poder não é exercido, pois os elementos integrativos tendem a prevalecer sobre os disjuntivos. Isso não significa que não haja tensões, como vimos por exemplo em GARRAFAS. O recurso ao texto do contrato acaba por ocorrer apenas em situações extremas, de não pagamento das *royalties* devidas, como em VEÍCULOS; curiosamente, mesmo aqui, o licenciado considerava que os resultados em termos de aprendizagem tinham sido positivos. Porventura, a expressão muito comum entre os executivos (e referida por um dos nossos entrevistados) de que *'o melhor contrato é o que se põe na gaveta — e se esquece'* será excessiva. No entanto, a investigação efectuada mostra que os comportamentos dos parceiros não são absolutamente determinados por aquele, especialmente quando a avaliação da relação é positiva.

### ***31.3.2 Esforço Tecnológico do Licenciado***

Este constitui, como foi sublinhado por várias vezes, o elemento chave que permite passar da capacidade de produção à capacidade de concepção, fazendo a transição do *know-how* para o *know-why*. O objectivo do negócio de licença não é, em regra, o acesso ao *know-why*: o licenciador não pretende criar um potencial concorrente. Consequentemente, o licenciado terá de investir e de aproveitar a margem de manobra disponível para desenvolver um processo gradual de acumulação de conhecimentos. Este processo parte dos conhecimentos explícitos fornecidos pelo licenciador e dos conhecimentos tácitos assimilados através da assistência técnica e do diálogo entre indivíduos e equipas dos parceiros, complementados com a melhoria da eficiência na produção, com iniciativas próprias de aprendizagem e com a obtenção de saberes de outras fontes. Como se indicou no Capítulo 30, o esforço tecnológico pode assumir múltiplas vertentes, desde o recrutamento de pessoal mais qualificado e a combinação

de conhecimentos obtidos através de relações distintas, passando aplicação dos conhecimentos contratuais a outros produtos e/ou a outras áreas de negócio até ao estabelecimento de unidades de engenharia e desenvolvimento de produtos. Estas ressaltaram como centrais para a aquisição de capacidade de concepção.

Todavia, nos casos estudados prevalecem as situações em que a intensidade do esforço tecnológico é limitada, em resultado designadamente de uma lógica clara de separação de papéis e de ambições reduzidas por parte do licenciado. Vimos também que as possibilidades de ir para além do *know-how* de produção são contingentes em função das características da indústria (sendo muito mais fácil introduzir melhoramentos na tecnologia nas indústrias electrometalomecânicas que nas químicas) e da complexidade da tecnologia. Isto conduz ao terceiro aspecto referido acima.

### ***31.3.3 Esforço Tecnológico, Estratégia do Licenciado e Complexidade da Tecnologia***

O esforço tecnológico é condicionado simultaneamente pela orientação estratégica do licenciado e pela complexidade da tecnologia. A investigação qualitativa veio confirmar as observações anteriormente feitas de que o nível de ambição dos licenciados é limitado: o seu foco está no mercado dos produtos e não na acumulação de competências tecnológicas. Isso reflecte-se, por exemplo, nas diferenças observadas entre a avaliação perceptual pelo licenciado do nível de reforço das suas capacidades tecnológicas e a avaliação crítica do nível de domínio da tecnologia licenciada. Em todo o caso, foi interessante constatar que não obstante a ausência de contratos de Tipo V, motivados por uma intenção deliberada de aprendizagem, o conceito de flexibilidade da intenção estratégica (Inkpen, 1996) permite captar a evolução do empenhamento do licenciado em aprender e a sua expressão em termos de esforço tecnológico.

A relação com a complexidade da tecnologia foi já dissecada tanto no Capítulo 30 como no presente capítulo. Basta sublinhar aqui que uma reduzida sofisticação da tecnologia pode permitir poupanças significativas em termos de esforço tecnológico, como vimos em PLAST e DECOR. *Ceteris paribus*, quanto mais baixa a complexidade da tecnologia, tanto menor será o esforço tecnológico necessário para se atingir determinado grau de domínio da tecnologia. Este papel da complexidade tecnológica não foi identificado na análise quantitativa, mas emergiu de forma muito clara na investigação qualitativa. Aliás, a reduzida sofisticação da tecnologia licenciada terá sido

um dos factores que contribuíram para a reduzida influência do nível da base de conhecimentos *ex-ante* do licenciado no processo de aprendizagem.

#### ***31.3.4 Estratégia do Licenciador***

A investigação qualitativa permitiu identificar duas expressões principais da influência da estratégia do licenciador sobre o processo de aprendizagem do licenciado. A primeira respeita precisamente à coerência e consistência dessa estratégia. Verificámos que, ao contrário do que a literatura tende a assumir, a estratégia do licenciador nem sempre estava definida, à partida, de uma forma muito clara. Por vezes, essa falta de clareza traduziu-se numa inabilidade negocial e numa visão limitada do negócio de licença que abriram, especialmente quando a tecnologia era simples, um espaço de liberdade aproveitado pelo licenciado, como em DECOR e CISTERNAS.

A segunda respeita à evolução temporal da estratégia do licenciador, que pode contribuir ou não para reforçar a compatibilidade estratégica entre os parceiros. Estamos de volta ao efeito do factor tempo na definição de estratégias e comportamentos dos parceiros. Admitir que a estratégia inicial se vai manter inalterada ao longo do tempo é esquecer a influência exercida por um conjunto diverso de factores de mudança: a dinâmica competitiva, a aprendizagem sobre o parceiro e sobre a relação (Doz, 1996), as alterações internas e as alterações na envolvente. Todos estes elementos emergiram na análise qualitativa, com efeitos mais ou menos intensos sobre a qualidade e a configuração da relação e sobre o processo de aprendizagem do licenciado.

A evolução da dinâmica competitiva conduziu, nos casos AQUECE e A/C, à atribuição de alguma margem de manobra aos licenciados, tanto em termos comerciais (utilização de marcas próprias) como de aprendizagem tecnológica. A aprendizagem sobre o parceiro assumiu várias formas, desde a participação no capital do licenciado (caso AQUECE), até ao estabelecimento de relações de sub-contratação (CONTÍNUOS) ou à não concretização destas (recorde-se que em CALOR o licenciado não foi capaz de fabricar o produtos satisfazendo os padrões de qualidade definidos pelo licenciador); a análise efectuada sugere que este tipo de relações, embora possibilitando ao licenciado oportunidades de negócio, contribuiu também reduzir a sua margem de manobra, gerando por vezes desconforto (caso LAMINAR). A forma mais evidente de alteração interna ao licenciador foi a mudança de propriedade (casos TINTAS, FARMA e A/C). Daqui decorreram implicações tanto para a qualidade relacional (que declinou



em todos os casos) como para o padrão de aprendizagem do licenciado, limitando nomeadamente a intensidade da partilha de conhecimentos. A principal mudança contextual com efeitos sobre a estratégia dos licenciadores foi a adesão de Portugal à então CEE, que determinou em alguns casos menor interesse no mercado, uma vez que ele poderia passar a ser abastecido através de exportações. A resposta mais interessante foi dada em AQUECE, onde a conjugação dos interesses estratégicos dos parceiros conduziu a um investimento directo com reforço sensível da base de conhecimentos do licenciado.

### ***31.3.5 Desempenho Comercial do Licenciado***

Este aspecto emergiu de forma muito nítida na investigação qualitativa. A dimensão comercial tem um importante efeito, posto que indirecto, sobre os padrões de aprendizagem e sobre a relação entre o esforço tecnológico e a base de conhecimentos *ex-post* do licenciado. O tema foi já abordado acima em 31.1.1, pelo que não se justifica repetir as ideias centrais então apresentadas.

Basta recordar como um bom desempenho comercial reforça a qualidade da relação e atenua a probabilidade do exercício do poder pelo licenciador, ao mesmo tempo que faculta ao licenciado uma nova base de poder. Isso estimula a confiança e facilita o diálogo e a partilha de conhecimento entre os parceiros. O processo de partilha de conhecimento nas relações inter-organizacionais, exposto na Figura 30.4, torna-se mais intenso. Este facto pode, no entanto, gerar consequências diferentes, em função da orientação estratégica do licenciado. Quando as ambições de aprendizagem tecnológica deste são reduzidas, é provável que conduza a uma estratégia de focalização na função comercial, aceitando a liderança do licenciador em termos tecnológicos, como sucedeu em HIGIENE. Mas o desempenho comercial pode também ser usado pelo licenciado no sentido de ganhar margem de manobra para a aprendizagem tecnológica, como em AQUECE ou em TINTAS.

### ***31.3.6 Dinâmica de Relacionamento***

A investigação qualitativa revelou que a qualidade da relação se vai alterando ao longo do tempo. Isso decorre nomeadamente de câmbios contextuais, da mudança de estratégia dos parceiros e da avaliação de cada um destes sobre o desempenho do outro. Daí que, como vimos, o bom desempenho comercial tenda a estimular a percepção da

satisfação do interesse mútuo e, conseqüentemente, a qualidade da relação. Importa reconhecer, no entanto, que se a percepção recíproca de desempenho correcto dos respectivos papéis estimula a qualidade da relação, ela pode, paradoxalmente, conduzir o licenciador a reorientar a relação para uma lógica de subcontratação (CONTÍNUOS e LAMINAR) que nem sempre é compatível com o desejo de autonomia estratégica por parte do licenciado.

A qualidade da relação parece, aliás, depender mais do desempenho comercial que da ‘sombra’ do relacionamento pré-contrato. O estudo de casos mostra que este é relevante na fase inicial, na medida em que contribui para criar mais rapidamente um espaço de partilha. Todavia, o seu efeito vai-se atenuando ao longo do tempo, devido ao efeito conjugado de múltiplos factores de mudança, conduzindo, como vimos no Capítulo 29, à ‘fadiga relacional’, sentida precisamente nos relacionamentos mais longos.

O efeito da qualidade relacional sobre o processo de aprendizagem exerce-se de formas diversas, tanto indirectas como directas. Naquelas destaca-se o estímulo da criação de espaços de partilha mais densos e caracterizados por uma atmosfera cooperativa, em que o diálogo entre os intervenientes de um lado e do outro é facilitado e a partilha de conhecimentos tácitos é mais provável. Importa reconhecer, todavia, que esse potencial de aprendizagem só se transforma em acto se existir da parte do licenciado um efectivo empenhamento em aprender e uma afectação de recursos com esse objectivo. Caso contrário, a qualidade relacional pode levar a um acentuar da separação de papéis entre os parceiros e a uma lógica de quiescência do licenciado.

A influência directa sobre a base de conhecimentos *ex-post* do licenciado, identificada na sequência da análise empírica, supõe a existência por parte deste de uma preocupação de aprendizagem. Neste caso, a qualidade relacional permite condições de confiança, convergência e proximidade entre os parceiros que permitem ao licenciado atingir novos patamares, como sucedeu em AQUECE. Importa, no entanto, fazer uma advertência: se o licenciador entender esse processo como uma ameaça real ou potencial, o seu comportamento poderá alterar-se, passando a condicionar iniciativas futuras de aprendizagem. Embora este comportamento não tenha sido observado nos casos estudados, as entrevistas efectuadas aos licenciadores sugerem que ele poderá ocorrer.

Em síntese, a investigação qualitativa veio permitir compreender a aprendizagem tecnológica do licenciado como um processo que pode assumir múltiplas facetas e

envolver inter-acções diversas. Ela vem complementar e aprofundar aspectos observados na análise qualitativa, ao mesmo tempo que destaca elementos novos. O processo de aprendizagem exige um esforço do licenciado para absorver os conhecimentos e a exploração de dinâmicas relacionais (combinando proximidade e distância). Além disso, os níveis mais elevados de aprendizagem vão implicar a criação de unidades específicas de engenharia e desenvolvimento de produtos como instrumento de sedimentação e aprofundamento das aprendizagens realizadas no âmbito do contrato.

Identificadas as principais contribuições da investigação qualitativa, estamos agora em condições de proceder a uma análise integrada das propostas decorrentes de ambos os eixos de investigação. É esse o tema da próxima secção.

### **31.4 INTEGRANDO AS ANÁLISES QUANTITATIVA E QUALITATIVA**

A análise comparada dos resultados das abordagens quantitativa e qualitativa indica claramente que aquilo que as une prevalece sobre as divergências. Na verdade, existe um amplo leque de aspectos relativamente aos quais as conclusões de ambas as análises coincidem em larga medida. Observam-se também, como temos referido ao longo deste capítulo, algumas diferenças notáveis, que sugerem áreas de complementaridade entre as duas perspectivas. Começaremos pelas diferenças, passando depois para as semelhanças.

#### ***31.4.1 Principais Diferenças***

Na avaliação das diferenças importa ter em conta que, como se referiu acima, as análises quantitativa e qualitativa não se debruçaram exactamente sobre as mesmas questões, o que conduz a aspectos mais iluminados por uma ou outra. Mais do que configurarem diferenças de resultados, estes reflectem frequentemente diferentes focos de análise. É o caso, por exemplo, do papel desempenhado pelo esforço de aprendizagem do licenciado, pela complexidade da tecnologia e pela intensidade de conhecimento tácito, da diferenciação das bases de poder entre os parceiros, da visão específica do licenciador, da influência do contexto e da importância do faseamento da relação. Todos estes temas foram abordados com algum detalhe no estudo qualitativo mas, por motivos diversos, não foram considerados com a mesma profundidade na

investigação quantitativa. Esta, em contrapartida, iluminou mais outros temas não contemplados na análise qualitativa, como a explicação do sucesso global, o efeito das disposições contratuais, a aplicação corrente da tecnologia pelo licenciador ou os critérios de selecção do licenciador.

Em termos genéricos, é possível destacar um conjunto de sete aspectos onde são nítidas as divergências entre as duas análises.

O primeiro respeita ao papel desempenhado pela assistência técnica e pela formação de pessoal. Na análise quantitativa ressaltou o facto de as variáveis relativas à assistência técnica e à formação de pessoas não assumirem, em regra, os níveis de significância (e por vezes mesmo os sinais) esperados. O estudo de casos permitiu compreender melhor o papel desempenhado por aquelas formas de relacionamento e de comunicação do conhecimentos tácitos, designadamente a sua relevância ao longo do tempo e o facto de o seu papel ser contingente em função da complexidade da tecnologia objecto do contrato. Os contratos envolvendo uma comunicação faseada dos conhecimentos tecnológicos, com um aumento gradual da incorporação de valor acrescentado pelo licenciado, confirmam a importância da assistência técnica e da formação de pessoal na capacitação tecnológica do licenciado.

O segundo ponto a sublinhar respeita ao papel do relacionamento anterior. Os resultados do estudo quantitativo indicam que a variável correspondente (RELLIC) era não significativa em todos os casos, excepto na aprendizagem tecnológica (SUCAPI). O estudo de casos veio fornecer uma mensagem diferente, sugerindo que o papel deste factor na aprendizagem tecnológica do licenciado é fundamentalmente indirecto, expressando-se em condições preferenciais de relacionamento inicial e numa maior facilidade de rápida criação de um espaço de partilha, mas não necessariamente na passagem da capacidade de fabrico à capacidade de concepção. Mas revelou, por outro lado, o risco da ‘fadiga relacional’, que pode ser encarada como traduzindo a existência de um ciclo de vida no relacionamento entre os parceiros.

Ainda no domínio relacional convém referir dois pontos adicionais. Em terceiro lugar, um tema não plenamente captado no estudo quantitativo: o processo de criação de espaços de partilha de conhecimento e o modo como as contribuições dos parceiros se vão alterando ao longo do tempo, com o desenvolvimento da relação. Articulado com este, surge um quarto aspecto que, embora referido no estudo quantitativo, apenas foi avaliado então de forma indirecta: o papel da qualidade relacional e a sua evolução ao longo do tempo. A qualidade relacional pode ser influenciada pelas relações anteriores e

pelas lógicas estratégicas dos parceiros, mas depende também em larga medida da química pessoal estabelecida, de mudanças contextuais e especialmente do desempenho, por cada parceiro, do papel que lhe está, por vezes implicitamente, atribuído.

A quinta área de divergência a assinalar é a caracterização das estratégias dos parceiros. Permitindo entrevistar directamente executivos das empresas licenciadoras, a análise qualitativa veio mostrar que, ao contrário do que foi assumido no estudo econométrico, tais estratégias podem, por um lado, não ser perfeitamente claras e, por outro, alterar-se ao longo do tempo. Recordem-se, a título de exemplo, os casos de licenciadores com abordagens estratégicas insuficientemente definidas, que acabaram por facultar aos parceiros ampla margem de manobra e de aprendizagem e os de licenciados que, com o tempo, assumiram uma atitude quiescente, secundarizando-se face aos licenciadores, ou que, pelo contrário, foram capazes de encetar trajectórias específicas de acumulação tecnológica, pondo em causa a separação de papéis.

Resta referir, por fim, dois aspectos insuficientemente contemplados, por diversas razões, na análise quantitativa e cuja importância ressalta no estudo de casos.

Um respeito ao papel do sucesso comercial. Na análise quantitativa, foi verificado que o sucesso global (SUCGLO) era um compósito de diferentes vertentes parciais de sucesso, onde se destacava a dimensão comercial, tanto na forma de volume de vendas (SUCMAR) como de quota de mercado (SUCQUT). Admitiu-se, porém, implicitamente que o sucesso comercial não teria efeitos significativos sobre o resultado em termos de aprendizagem tecnológica. A análise qualitativa veio sublinhar que não é assim: o desempenho comercial do licenciado exerce um efeito indirecto, mas muito importante, sobre o reforço do nível de domínio da tecnologia pelo licenciado. Daqui decorre também, em termos estratégicos, que mais importante que o crescimento esperado do volume de negócios induzido pelo licenciamento será o desempenho efectivo dos produtos no mercado. Este acaba por ser, em larga medida, tendo em conta os objectivos limitados do licenciado em termos de aprendizagem tecnológica, o *acid test* do resultado do licenciamento.

*Last but not least*, temos a complexidade da tecnologia e o esforço tecnológico do licenciado. A afirmação feita, em 26.4.2.1 *supra*, de que os resultados econométricos não validam a contribuição do esforço tecnológico para o resultado do licenciamento é claramente contraditada pela investigação qualitativa, especialmente no que respeita à dimensão de aprendizagem tecnológica. A divergência resulta fundamentalmente de dois aspectos. O primeiro é o facto de tanto o esforço tecnológico do licenciado como a

complexidade da tecnologia não terem sido adequadamente captados através da operacionalização das variáveis utilizadas na análise econométrica. O segundo decorre das limitações do método econométrico adaptado para compreender processos. O estudo de casos veio mostrar que, mesmo sendo restrita a intenção de aprendizagem tecnológica do licenciado, existem situações em que as iniciativas desenvolvidas por este, designadamente o estabelecimento de unidades de investigação e desenvolvimento tecnológico, podem fazer a diferença na transição do *know-how* para o *know-why*.

Embora em algumas situações haja uma divergência entre os resultados das duas análises, a relação dominante parece-nos ser de complementaridade. A investigação qualitativa permitiu iluminar e /ou aprofundar aspectos que não tinham sido plenamente captados no estudo quantitativo. Ela veio sublinhar com especial acutilância dois aspectos: (1) a importância de adoptar uma perspectiva processual e a influência do factor tempo; e (2) o contingencialismo, decorrente não apenas das alterações temporais mas também dos padrões diversos de inter-acção entre as variáveis.

#### ***31.4.2 Principais Semelhanças***

Como referimos acima, no balanço conjunto das duas abordagens, as semelhanças prevalecem sobre as diferenças. Considerando os resultados expostos nos Capítulos 23 a 30 bem como a análise desenvolvida no presente capítulo, é possível identificar um conjunto de pontos de convergência. Não pretendemos apontar aqui todos eles, mas apenas ressaltar os que consideramos mais importantes. Os dez tópicos seleccionados são os seguintes:

1. O licenciamento constitui basicamente um instrumento de redução dos riscos comerciais do licenciado ao entrar num novo negócio;
2. O pacote de licença é estabelecido numa lógica de resposta aos activos em falta, na óptica do licenciado;
3. O resultado do licenciamento tem uma natureza multifacetada, envolvendo diferentes factores;
4. A familiaridade tecnológica à partida não exerce uma influência significativa sobre o resultado;
5. A compatibilidade estratégica entre os parceiros é importante para o sucesso global, exprimindo-se frequentemente numa separação (frequentemente implícita) de papéis e, por vezes, na quiescência do licenciado;

6. O efeito da estratégia do licenciador sobre a aprendizagem tecnológica do licenciado exerce-se sobretudo de forma indirecta, pela margem de manobra concedida;

7. O relacionamento entre os parceiros tem um efeito extremamente importante no desenvolvimento e no resultado dos processos de licenciamento;

8. Os objectivos de aprendizagem organizacional e tecnológica do licenciado são, em regra, limitados;

9. As possibilidades de aprendizagem tecnológica por parte do licenciado tendem a ser superiores nas indústrias electrometalomecânicas do que nas químicas, pois as primeiras facilitam a experimentação e a aquisição de conhecimento pela prática; e

10. A avaliação do resultado pelos parceiros é escorada, em larga medida, na percepção, ou não, do sucesso comercial.

Pensamos que o enunciado destes tópicos é suficientemente claro para o leitor que nos acompanhou ao longo dos capítulos anteriores. Assim, por economia de espaço e para evitar duplicações não vamos comentar especificamente nenhum dos tópicos referidos.

### **31.5 SÍNTESE CONCLUSIVA**

A secção anterior constituiu, em larga medida, uma síntese das conclusões obtidas neste capítulo. De facto, o propósito era proceder a uma abordagem comparada e integrada dos resultados das investigações qualitativa e quantitativa. A análise foi desenvolvida em quatro passos. O primeiro respeitou à interpretação dos principais factores determinantes do resultado global do licenciamento. O segundo incidiu sobre os factores explicativos da aprendizagem do licenciado. No terceiro foram explicitadas as principais contribuições que a perspectiva qualitativa da aprendizagem como processo fornece para explicar o grau de domínio da tecnologia atingido pelo licenciado. O quarto passo consistiu na integração das duas perspectivas, fazendo ressaltar as semelhanças e as diferenças mais relevantes entre elas.

Relativamente à explicação do resultado global do licenciamento, a investigação qualitativa veio permitir reinterpretar vários resultados obtidos na análise econométrica, que tinham sido na altura considerados como intrigantes, tendo sublinhado também o papel relevante desempenhado pelo sucesso comercial. De facto, constatou-se que este não afecta apenas o sucesso global, como tinha sido manifesto na investigação

quantitativa, mas influencia também o resultado em termos de aprendizagem tecnológica.

Também no que respeita às questões intrigantes suscitadas na análise quantitativa, o estudo de casos veio ajudar a clarificar as razões do baixo nível de influência exercido por alguns aspectos relacionais, designadamente a prestação de assistência técnica e de formação de pessoal. Verificou-se nomeadamente que a influência das inter-acções pessoais no sucesso do licenciamento depende de três factores: do tipo de contrato estabelecido, sendo os contratos de Tipo IV aqueles onde tal influência é mais sensível; da complexidade da tecnologia; e da natureza dos conhecimentos, designadamente da intensidade dos conhecimentos tácitos. Todavia, mais apoio técnico não conduz necessariamente a melhores resultados, pois envolve custos e pode estimular atitudes de quiescência. Relativamente ao relacionamento anterior, a conclusão retirada é dupla: por um lado, tal relacionamento facilita, como vimos, o estabelecimento rápido de espaços de partilha: mas, por outro, parece haver um fenómeno de ‘fadiga relacional’, que conduz genericamente a um gradual abrandamento das relações mais antigas. Foi também analisado o efeito do poder relativo, em que a análise qualitativa conduziu à introdução de uma perspectiva mais matizada. Um resultado importante é a percepção de que a convergência de interesses, assente em larga medida na separação de papéis e num bom desempenho comercial, prevalece sobre o antagonismo entre os parceiros. Isto não significa, porém, a ausência de tensões. Outro aspecto que ressalta é a distinção entre poder potencial e poder exercido (Provan, Beyer e Kruytbosch, 1980): o poder negocial dos licenciadores tende a ser exercido mais de forma *soft* que *hard*. Por último, a análise qualitativa sublinha que o tempo conta, isto é, as bases de poder e as relações de poder podem alterar-se à medida que o processo de licenciamento se desenrola.

A análise integrada foi aplicada também aos determinantes da aprendizagem, procurando comparar os resultados obtidos em termos de aprendizagem organizacional e tecnológica. A análise econométrica permitiu identificar os seguintes factores explicativos da aprendizagem organizacional: selecção do licenciador com base na qualidade da tecnologia detida; preparação do projecto; expectativa de crescimento das vendas; fornecimento de apoio técnico inicial (com sinal negativo); e limitações ao fabrico de produtos concorrentes. Como se referiu na altura, estes resultados, especialmente a selecção do licenciador com base na tecnologia e o sinal negativo do apoio técnico inicial, colocam algumas interrogações. A investigação qualitativa não respondeu plenamente a tais interrogações. Permitiu, no entanto, compreender melhor



diversos aspectos relacionais, nomeadamente o papel da assistência técnica, e confirmar interpretações avançadas no âmbito da análise quantitativa (em especial a influência da proibição de fabrico de produtos concorrentes). Indicou, por outro lado, dois vectores importantes para compreender melhor a aprendizagem organizacional no licenciamento. A primeira respeita à relação entre a aprendizagem e o perfil de relacionamento entre os intervenientes na fase de desenvolvimento da relação. A segunda destaca um elemento complementar: não é seguro que níveis mais elevados de proximidade e de integração estratégica garantam necessariamente melhores resultados em termos de aprendizagem organizacional.

A aprendizagem tecnológica foi, como vimos, operacionalizada na análise quantitativa segundo dois critérios: percepção do licenciado relativamente ao reforço da sua capacidade tecnológica; e nível de domínio da tecnologia atingido *ex-post* pelo licenciado. Este foi estudado de forma mais aprofundada na investigação qualitativa, pelo que será o foco do nosso comentário.

Como se observou no Capítulo 27, a adequação do modelo quantitativo explicativo do grau de domínio da tecnologia pelo licenciado foi relativamente modesto. Nele emergiram as seguintes variáveis explicativas: indústrias electrometalomecânicas (apenas na versão menos exigente da operacionalização); restrições ao fabrico de produtos concorrentes (com sinal negativo); relacionamentos anteriores, e prestação de assistência técnica na fase de desenvolvimento. Os resultados do estudo de casos, apresentados no Capítulo 30, convergem na constatação da existência de ambições de aprendizagem tecnológica limitadas. São, porém, bem diferentes no que respeita às determinantes do resultado. O esforço tecnológico próprio (que não tinha sido considerado em termos econométricos) destacou-se como o principal factor explicativo do nível da base de conhecimentos tecnológicos *ex-post* do licenciado. Emergiram também outros vectores relevantes, como as estratégias dos parceiros (no caso do licenciador, em parte por omissão), a complexidade da tecnologia (que permite ‘poupar’ em esforço tecnológico), o desempenho comercial e o padrão de relacionamentos. Todos eles inter-agem no sentido de estimular, ou de condicionar, a aprendizagem tecnológica do licenciado.

Esta foi a área onde a contribuição da investigação qualitativa se revelou mais significativa. Ela forneceu novos elementos para compreender a dinâmica temporal e os resultados da aprendizagem tecnológica. O processo de aprendizagem exige um esforço do licenciado para aprender, absorvendo os conhecimentos e a exploração de dinâmicas

relacionais (combinando proximidade e distância). A percepção da relevância da aprendizagem pode alterar-se ao longo do tempo, conduzindo a um reforço da divisão de papéis e da quiescência do licenciado ou, pelo contrário, dando lugar a um reforço dos objectivos de aprendizagem. A dinâmica dos processos de inter-acção entre os parceiros e dos objectivos destes é mais relevante que os termos e condições plasmados no contrato. Uma constatação interessante foi o facto de, em situações de complexidade tecnológica média, a criação de unidades específicas de engenharia e desenvolvimento de produtos ter um papel central como factor de consolidação e aprofundamento da aprendizagem e da capacidade de transitar do *know-how* para o *know-why*.

O balanço dos resultados das abordagens qualitativa e quantitativa sublinha a importância do recurso a métodos mistos. Eles permitem combinar modos diferentes de perceber a realidade, iluminando por vezes facetas diferentes da realidade. A análise quantitativa permitiu obter um padrão consistente dos determinantes do resultado global. A qualitativa veio introduzir as dimensões temporal e de processo como elementos chave da compreensão do modo como a aprendizagem, nomeadamente a tecnológica, tem lugar.

Em termos globais, importa sublinhar, no entanto, que a convergência prevaleceu sobre as diferenças. Mas o recurso a visões e lógicas de análise distintas permitiu compreender melhor a realidade poliédrica e complexa do licenciamento. A gestão deste envolve, como muitas outras áreas da gestão, contingencialismo. Importa compreender as lógicas de decisão dos parceiros e os respectivos factores de mudança. Como vimos, os objectivos dos parceiros, licenciados e licenciadores, são diversos e mudam ao longo do tempo, em função da sua avaliação dos desafios defrontados e da sua percepção das trajectórias desejáveis. O investigador não pode subordinar a realidade aos seus próprios valores e quadros mentais.

Este capítulo encerra a apresentação, análise e discussão dos resultados da investigação empírica (quantitativa e qualitativa), iniciada no Capítulo 21. Estamos agora de condições de passar para uma síntese global das conclusões obtidas e das suas implicações para a gestão do negócio de licença e do processo de licenciamento. É este o tema da última Parte (Parte V) da presente dissertação.

## **PARTE V: CONCLUSÕES**



Esta é a última parte deste trabalho. Compreende apenas um capítulo: o Capítulo 32. O propósito é proceder a uma síntese da investigação realizada e sublinhar as principais conclusões. Isso envolve necessariamente a consideração do carácter situado da investigação efectuada, o que condiciona a transposição dos resultados para o momento actual. Todavia, como veremos, existem múltiplos aspectos que permanecem relevantes e que importa sublinhar. O Capítulo 32 fornece também orientações para a investigação futura.



## CAPÍTULO 32 CONCLUSÕES E PISTAS PARA O FUTURO

Correspondendo ao encerramento da presente dissertação, este capítulo pretende combinar duas vertentes: por um lado, proceder a uma síntese crítica dos resultados obtidos; por outro, retirar daí orientações para a acção tanto no plano da investigação como nos da gestão empresarial e da política pública. Em termos sintéticos, pedindo desculpa aos puristas da Língua Portuguesa, trata-se de *taking stock* e de *looking ahead*. Seguindo estas linhas orientadoras, o capítulo desdobra-se em cinco secções. Nas duas iniciais é efectuada uma sinopse do trajecto seguido neste trabalho, procurando ressaltar as suas principais contribuições. A primeira cobre as Partes I a III, englobando a revisão da literatura, a sua aplicação ao licenciamento e o desenvolvimento do quadro de análise do resultado do licenciamento. A segunda respeita à parte empírica, sintetizando os resultados obtidos tanto na investigação quantitativa como na qualitativa. A terceira secção, intitulada retrospectiva e prospectiva, tem como objectivo contextualizar o trabalho efectuado, sublinhando os aspectos que ficam para além da “espuma dos dias” (Vian, 1947), mas também o modo como o novo ambiente decorrente da globalização, da integração europeia e da mudança tecnológica, especialmente em indústrias baseadas na ciência (Pavitt, 1986; Pisano, 2006), veio influenciar o âmbito e o papel do licenciamento. Na verdade, as lógicas estratégicas dominantes para o recurso ao licenciamento, tanto para licenciados como para licenciadores, não são as mesmas que se observavam em fins dos anos oitenta do século passado, quando iniciámos esta caminhada. A realidade mudou e isso condiciona as implicações a retirar do que estudámos, designadamente na parte empírica.

Tendo esta reserva em conta, a quarta secção é dedicada à apresentação das principais conclusões. Serão sublinhadas seis facetas do licenciamento que mantêm plenamente a sua actualidade, não obstante as mudanças ocorridas tanto no contexto como negócio de licença: (1) o licenciamento enquanto confluência de aspectos teóricos e práticos; (2) o licenciamento como diálogo permanente entre licenciador e licenciado; (3) o licenciamento enquanto instrumento estratégico de gestão da inovação; (4) o licenciamento enquanto processo de inter-acções; (5) o licenciamento como meio de aprendizagem tecnológica, comercial e organizacional; e (6) o licenciamento enquanto instrumento temporário de gestão, contingente em função dos desempenhos dos parceiros e do ambiente de negócios. Como vector transversal a estas facetas,

abordaremos o papel do paradoxo na análise e gestão do licenciamento; por outras palavras, observaremos o licenciamento à luz do paradoxo.

A quinta e última secção incide sobre as implicações do estudo efectuado. São consideradas as implicações nos planos da política económica e especialmente da gestão. Serão também lançadas pistas para aprofundar a investigação sobre o tema, procurando estimular novas ideias para o estudo do licenciamento neste Século XXI, retirando-o da ‘apagada (...) tristeza’ a que tem sido votado.

### **32.1 SÍNTESE DA INVESTIGAÇÃO (I): DA REVISÃO DA LITERATURA AO QUADRO DE ANÁLISE DO RESULTADO DO LICENCIAMENTO**

A apresentação da pesquisa que conduziu à proposta de um quadro de análise do resultado do licenciamento será desenvolvida em cinco fases. A primeira corresponde aos primeiros seis capítulos da dissertação, situando o licenciamento face a diferentes correntes teóricas explicativas das relações inter-organizacionais. A segunda é dedicada à análise do licenciamento no âmbito da gestão da inovação. Na terceira sintetizam-se as principais constatações decorrentes do estudo do licenciamento enquanto instrumento de acesso a activos em falta e enquanto processo relacional. A quarta incide especificamente sobre o licenciamento em Portugal. Na quinta combinam-se os diferentes eixos estudados, recordando as linhas de força do quadro de análise do resultado do licenciamento, proposto a concluir a Parte II desta dissertação.

#### ***32.1.1 O Licenciamento no Quadro das Relações Inter-organizacionais***

O licenciamento foi, ao longo deste trabalho, encarado como um processo que decorre de um contrato formal estabelecido normalmente entre dois parceiros (licenciador e licenciado). O estabelecimento do acordo pode ser encarado como o elemento fundador<sup>227</sup>, embora na verdade o licenciamento corresponda a um processo de relacionamento inter-organizacional, temporalmente situado, e não a um mero acto ou contrato pontual.

Nestas condições, recorreremos a diferentes quadros teóricos, potencialmente explicativos das relações inter-organizacionais para estudar o licenciamento e os perfis

---

227 Importa reconhecer, no entanto, que em muitos casos a relação pré-existe face ao contrato.



relacionais a ele associados. Este passo prévio pareceu-nos essencial para fundamentar o estabelecimento de um quadro de análise explicativo do resultado do licenciamento. Foram considerados cinco grandes eixos teóricos — por vezes complementares, por vezes conflitantes—, susceptíveis de fornecer uma base conceptual para aquele efeito: (1) a escola da dependência; (2) a teoria dos custos de transacção; (3) a estratégia empresarial; (4) a teoria da troca social; e (5) as redes inter-organizacionais<sup>228</sup>. Estes podem ser considerados como pilares de um edifício teórico, cujo ‘tecto’, ou elemento integrador, é a aprendizagem organizacional.

A escola da dependência, desenvolvida por autores latino-americanos, procura inserir as relações tecnológicas inter-organizacionais internacionais num referencial marcado pelas contradições do sistema capitalista e pela oposição entre ‘centro’ e ‘periferia’. Apesar da sua natureza datada, do foco em lógicas de soma nula, da assimilação da tecnologia a informação, da omissão dos riscos do licenciador e de uma visão demasiado esquemática e quase maniqueista dos relacionamentos, tem o mérito de sublinhar o papel das relações de poder, os mecanismos de fixação da remuneração e a lógica das cláusulas restritivas. As reflexões de Constantine Vaitsos sobre a aplicação do ‘paradoxo de Arrow’ e o desequilíbrio de poder negocial nos contratos de licença ou sobre o papel das cláusulas restritivas devem ser reconhecidas. Todavia, os problemas acima apontados condicionam a contribuição desta escola para a plena compreensão do negócio de licença.

Em certa medida, a lógica dos custos de transacção funciona como imagem invertida da escola da dependência. Partindo também do ‘paradoxo de Arrow’, adopta por vezes uma atitude simplista, embora de sinal contrário. Converte na preocupação com o controlo do oportunismo, mas este é encarado implicitamente como mais comum e ‘perigoso’ por parte do licenciado que do licenciador. No entanto, o referencial teórico é indiscutivelmente mais sólido e consistente que o da escola da dependência.

As ideias Williamsonianas de risco de oportunismo e de contratos incompletos fornecem uma contribuição relevante para estudar o negócio de licença. Os agentes económicos afectam as transacções, em função dos respectivos atributos, a formas de governação com diferentes níveis de adaptabilidade e custos, numa lógica de economia

---

228 Para facilitar a leitura, optámos por reduzir ao mínimo as referências, de modo a ressaltar as principais conclusões. O leitor interessado pode, no entanto, recorrer sempre à leitura do capítulo respectivo, onde os fundamentos teóricos são apresentados e as implicações, dissecadas.

em custos de transacção. Os méritos incontestáveis desta abordagem suscitaram um amplo conjunto de investigações empíricas, especialmente sobre as opções entre formas de governação das relações inter-organizacionais.

Porém, a nosso ver, o risco de oportunismo é defrontado por ambos os parceiros, e não apenas pelo licenciador. Além disso, a economia dos custos de transacção apresenta outras debilidades: a lógica da transacção como unidade de análise não contempla a dimensão relacional e longitudinal do licenciamento; a omissão dos aspectos relativos à partilha de conhecimento tácito e à aprendizagem inter-organizacional; e a não consideração das estratégias das empresas contratantes, designadamente do licenciado. Acresce que nas licenças, em regra, a entidade que mais investe em activos específicos (o licenciado) não está em condições de internalizar a transacção, designadamente devido ao seu reduzido nível de competências. A condição de informação incorporada pode implicar não apenas informação adversa mas também ser uma base de *hold-up* pelo licenciador.). O licenciamento pode não corresponder exactamente ao modelo preconizado pelos custos de transacção (Aulakh, Jiang e Li, 2013). Aliás, a tese de Williamson (1991a) de que economizar em custos de transacção é a melhor estratégia não nos parece correcta: a estratégia tem a ver também com a identificação de futuros possíveis (e caminhos para lá chegar), e não só com a redução daqueles custos.

Estas observações remetem para a necessidade de ter em conta a estratégia empresarial. A nosso ver, a reflexão estratégica comporta três grandes correntes: (1) posicionamento; (2) baseada nos recursos ou nas competências da empresa; e (3) visão processualista. Com o objectivo de colmatar a insuficiente consideração dos aspectos cooperativos pelas abordagens mais tradicionais da estratégia, efectuámos também uma digressão pelas perspectivas cooperativas da estratégia.

A corrente do posicionamento encara as licenças como instrumento de entrada no mercado, reduzindo as barreiras à entrada, enquanto na dos recursos elas são vistas sobretudo como forma de aceder (e de internalizar, embora com limitações) recursos em falta. Isso conduziu a uma ideia central deste trabalho: as licenças são um instrumento de obtenção de recursos tecnológicos e comerciais em falta, tendo em conta as capacidades do licenciado à partida (Caves, Crookell e Killing, 1978; Lowe e Taylor, 1998). Outro conceito importante é a intenção estratégica (Hamel e Prahalad, 1989). A

reflexão efectuada permitiu também integrar contribuições de Porter (1980, 1985 e 1996) sobre a cadeia de valor e a influência do poder negocial relativo.

Posicionamento e recursos acabam, em certa medida, por ser complementares, iluminando aspectos distintos de uma realidade multifacetada. Ambas assentam na ideia de equilíbrio e adoptam uma tónica competitiva, quando o licenciamento envolve a combinação de elementos de cooperação e de conflito. Acresce que a estratégia não se esgota na avaliação *ex-ante* das posições, activos e compatibilidade estratégica. As licenças não correspondem apenas ao resultado de uma confluência de interesses estratégicos: definem também um espaço de relacionamento futuro. Estas observações conduzem às capacidades dinâmicas (Teece, Pisano e Shuen, 1997) e às visões processualistas da estratégia, incluindo a co-evolução entre a intenção estratégica, os termos do contrato e o comportamento subsequente dos parceiros (Koza e Lewin, 1998) e à noção de qualidade relacional (Ariño e De la Torre, 1998). Esta linha de raciocínio remete para outros eixos teóricos, designadamente a teoria da troca social e as redes inter-organizacionais.

A teoria da troca social lança uma nova luz sobre os conceitos de poder, dependência, confiança, empenhamento e reciprocidade, enquanto elementos inerentes aos processos de relacionamento social. Permite incorporar história e dinâmicas relacionais na teoria dos custos de transacção (Argyres e Liebeskind, 1999). Os ‘contratos psicológicos’ são essenciais para compreender as dinâmicas relacionais (Ring e Van de Ven, 1994). Assim, a teoria da troca social confirma a dimensão relacional do licenciamento, destacando o papel das normas relacionais e das relações de poder. Se a confiança reduz as tensões e a probabilidade de conflito na relação, as assimetrias de poder tendem a acentuá-los (Das e Teng, 2000); no entanto, a existência de assimetrias não implica que o poder seja exercido de facto (Provan, Beyer e Kruytbosch, 1980).

As relações de troca social exercem um duplo papel: orientam e constroem, simultaneamente, as opções de contratação e as decisões dos gestores. As noções de redes sociais e de capital social sublinham o encontro de vontades entre os parceiros e contribuem para definir o espaço de oportunidades percebido e, conseqüentemente, a pesquisa e a selecção dos parceiros. Os laços sociais condicionam as trajetórias de cooperação. A dependência em recursos influencia a configuração do contrato e os papéis assumidos pelos parceiros, envolvendo também facetas dinâmicas, relacionadas

com os (des)equilíbrios de poder. Este exprime-se na relação, sendo influenciado pela capacidade de mobilizar alternativas, susceptíveis de reduzir o valor atribuído aos activos controlados pelo parceiro. Logo, um bom desempenho do papel constitui, paradoxalmente, uma fonte de poder, pois limita a consideração de alternativas. A relação de poder é dinâmica, não sendo completamente cristalizada pelo contrato.

Em síntese, a teoria da troca social fornece orientações relevantes para o estudo do licenciamento, mas apresenta algumas debilidades. Entre estas destacam-se as seguintes: escassa interligação entre os binómios confiança/empenhamento e poder/dependência; insuficiente distinção entre aspectos pessoais e organizacionais; e a desvalorização da influência da forma contratual sobre o desenrolar da relação. Da análise efectuada ressaltam duas conclusões relevantes: (1) os contratos e a troca relacional parecem ser mais complementares que alternativos no estudo das relações entre organizações; e (2) convirá ampliar a teoria da troca social, para considerar as dimensões económicas, estratégicas e de aprendizagem e as redes organizacionais.

A abordagem das redes inter-organizacionais parte dos conceitos da teoria da troca social, aplicando-os num quadro mais amplo. Neste sentido, faculto elementos adicionais para abarcar a natureza multi-facetada do licenciamento, nomeadamente as relações entre os parceiros ao longo do tempo e a integração dos negócios de licença em redes de negócios. As redes podem ser consideradas como uma ‘terceira via’ face às hierarquias e aos mercados, enquanto espaços de troca e de partilha, e ambientes de complementaridade, alavancagem de recursos e aprendizagem (Araújo, 1998; Kogut, 2000). Especial atenção foi conferida às perspectivas da inter-acção e das redes de negócios, formuladas pelo grupo IMP. Três elementos centrais desta análise merecem destaque: (1) o modelo ARA (actores, recursos, actividades) proposto por Håkansson e Snehota (1985); (2) os elementos estruturantes das relações (orientação mútua, dependência, vínculos duráveis e investimentos na relação) sugeridos por Easton (1992); e (3) gerir em redes implica reconhecer a ambivalência e o paradoxo.

As aplicações específicas ao licenciamento são escassas, destacando-se as contribuições de L. Welch e de C. Thunman. Elas convergem na visão do licenciamento como relação de longo prazo e na identificação de estádios de desenvolvimento da relação. As licenças são encaradas como relações duradouras e evolutivas, e não como simples transacções. A observação dos processos relacionais torna-se mais relevante

que o texto contratual para compreender o licenciamento – embora os contratos possam estabelecer restrições à liberdade de acção futura (Petersen, Welch e Welch, 2000). A abordagem da inter-acção tem o mérito sublinhar a dimensão longitudinal das relações entre organizações, integradas numa rede mais ampla. No entanto, ela tende a omitir a origem do relacionamento entre os parceiros. Além disso, o binómio poder-dependência é secundarizado nas aplicações relativas ao licenciamento (Thunman, 1988 e 1992).

A inter-acção entre os parceiros é simultaneamente um instrumento e um processo de aprendizagem. Esta é central para compreender o licenciamento. Mesmo que ele seja utilizado numa lógica de acesso, e não de internalização de recursos, a capacidade de aprender é relevante para a aplicação efectiva da tecnologia e para o desempenho comercial. Um objectivo central do licenciamento é precisamente ampliar o “âmbito dos comportamentos potenciais” (Huber, 1996: 124) da empresa receptora. Nesta linha, a aprendizagem organizacional constituiu um elemento integrador dos cinco eixos teóricos considerados anteriormente.

Consideramos que a aprendizagem nas organizações é simultaneamente individual e colectiva. Ela resulta da dialéctica entre a actuação e a cognição individuais e a inter-acção no seio de contextos organizacionais. Pode, por outro lado, considerar-se uma cadeia sequencial de níveis de profundidade da aprendizagem, envolvendo *know-what*, *know-how* e *know-why*. As licenças incidem fundamentalmente no *know-what* (fórmulas, desenhos, elementos explícitos) e no *know-how* (conhecimento produtivos e/ou comerciais, ‘modos de actuar’, rotinas de produção), mas raramente no *know-why*.

A aprendizagem depende do contexto, importando estabelecer espaços de partilha de conhecimentos, isto é, quadros propiciadores de relacionamentos sociais onde os actores desenvolvem laços de confiança, linguagens e códigos comuns que lhes permitem comunicar e criar conhecimentos, integrar perspectivas, articular comportamentos e formular significados. Foram apresentadas diversas propostas de conceptualização do processo de aprendizagem organizacional. Todavia, colocam a tónica mais na aprendizagem organizacional que na inter-organizacional. Reconhece-se, porém, a aprendizagem organizacional como um processo social: o conhecimento é obtido, partilhado, transformado e aplicado em função de objectivos organizacionais.

A literatura sobre aprendizagem inter-organizacional permite compreender melhor as condições e os factores que influenciam o seu resultado. No que respeita às

condições, destacam-se quatro aspectos: (1) a visão das alianças enquanto instrumentos de criação de valor em conjunto; (2) as atitudes, capacidades e comportamentos dos parceiros e a intensidade da sua interacção exercem uma influência mais relevante sobre os padrões de aprendizagem que a derivada da estrutura de governação dos contratos; (3) as condições contextuais influenciam as dinâmicas de partilha de conhecimentos e as oportunidades de cooperação; e (4) os aspectos relativos à intenção estratégica, capacidade de absorção, esforço, flexibilidade, intensidade das relações e confiança estão entre as principais condições de aprendizagem inter-organizacional. Em geral, as condições iniciais influenciam, mas não determinam o resultado obtido (Doz, 1996).

A investigação realizada permitiu, por outro lado, identificar quatro grupos de factores relevantes na identificação do perfil e do resultado da aprendizagem nas relações de cooperação: (1) características dos parceiros e motivações para aprender; (2) aspectos relacionais (compatibilidade estratégica, cultural e organizacional; confiança; inter-dependência de recursos e capacidades; e profundidade da inter-acção pessoal; (3) características dos acordos; e (4) natureza dos conhecimentos envolvidos, remetendo para a dicotomia tácito/codificado e para a taxonomia dos activos em conhecimento de Winter (1987). Em termos gerais, o carácter tácito, sistémico e complexo dos conhecimentos tende a elevar a ambiguidade, dificultando a aprendizagem. Mais relevante que a identificação destes factores será, todavia, a inter-ligação estabelecida entre eles e as dinâmicas concretas dos processos de aprendizagem.

Infelizmente, a literatura sobre aprendizagem organizacional no licenciamento é escassa e pouco profunda. Em todo o caso, a revisão efectuada sublinha dois temas relevantes. Os contratos de licença podem constituir instrumentos de criação e/ou dinamização de espaços de partilha de conhecimentos. Os licenciados tendem a utilizar os contratos para aceder a recursos complementares, numa lógica que não será ilegítimo assimilar a uma especialização colaborativa. Por outro lado, o estudo do licenciamento no âmbito das relações inter-organizacionais constitui apenas uma faceta, embora importante, de uma visão sistémica do fenómeno. Fomos, por isso, complementá-lo com a literatura sobre inovação, designadamente inovação tecnológica. Esta faculta uma perspectiva mais ampla do tema, permitindo relacioná-lo nomeadamente com os processos de mudança tecnológica, com a dimensão tecnológica da estratégia e com as decisões de obtenção de tecnologia no exterior.

### ***32.1.2 Integrando o Licenciamento na Gestão da Inovação***

A inserção do licenciamento no quadro de gestão da inovação tecnológica foi desenvolvida nos capítulos 8 a 11: processos de inovação tecnológica; tecnologia e estratégia empresarial; a base tecnológica da empresa; e a obtenção de tecnologia no exterior. A inovação pode ser conceptualizada enquanto atitude, processo ou resultado. Esta última subjaz às definições correntes de inovação, designadamente no Manual de Oslo. O nosso foco foi, no entanto, colocado na inovação enquanto processo de mudança, na linha de Godinho (2004).

Procedemos à revista de diferentes lógicas dos modelos de inovação, desde as perspectivas lineares até à proposta de Kline e Rosenberg (1986) e às recentes visões sistémicas do processo, marcadas por uma tónica evolucionista. Entre os principais factos estilizados decorrentes dessa literatura destacam-se os seguintes: tecnologia é conhecimento e não mera informação livremente disponível, pelo que a sua replicação não é fácil nem gratuita; a inovação envolve a conjugação de diferentes competências e corpos de conhecimento, tendo um carácter cumulativo; os actores têm capacidades e ambições diferenciadas, que condicionam os seus processos de aprendizagem; a actividade inovadora incorpora elementos de aprendizagem, os quais introduzem novas dinâmicas de acumulação de conhecimentos; e os processos de inovação empresarial não podem ser dissociados de contextos mais amplos que os estimulam e condicionam, designadamente nos planos temporal, geográfico e sectorial; neste último foi sublinhada a taxonomia de trajectórias tecnológicas de Pavitt (1986).

A inovação nas empresas combina processos de “diferenciação e de integração” (Dougherty, 2001: 619), assentes na identificação e resolução de problemas. A abordagem envolveu quatro passos: (1) identificação dos elementos caracterizadores da inovação nas empresas (incerteza; inter-acção funcional e profissional interna; inter-acções externas; cumulatividade; e diferenciação sectorial); (2) implicações da mudança tecnológica na estratégia e na actuação das empresas; (3) processos de obtenção de conhecimentos pelas empresas, envolvendo as dialécticas cumulatividade-mudança e *exploiting-exploring*; e (4) capacidades dinâmicas das empresas (Teece, Pisano e Shuen, 1997). Estas fornecem um elemento integrador entre a lógica evolucionista e a estratégia de inovação e uma base para aprofundar a reflexão sobre a dimensão tecnológica da estratégia e os processos de acumulação de competências.

O licenciado pode ser considerado um inovador, pois é ele que “realiza” (OCDE, 1992b) a inovação, ao introduzir o produto (ou processo) no mercado nacional. O nível de ocorrência do licenciamento e as características dos contratos, transaccionais ou relacionais (Bessy e Brousseau, 1998), não podem ser desligados dos padrões sectoriais de acumulação tecnológica. As licenças podem ter um papel relevante nos processos de acumulação tecnológica na empresa, integrando-se em lógicas de reforço da base de competências da empresa.

Na revisão da literatura sobre tecnologia e estratégia pretendemos compreender o papel assumido pelas licenças, e nomeadamente pelo *licensing-in*, na estratégia tecnológica e estudar a inter-acção entre as tecnologias obtidas e a base tecnológica da empresa. Procedemos a uma discussão das implicações estratégicas da tecnologia, segundo as principais correntes da estratégia referidas acima. A análise efectuada sublinha a relevância da tecnologia para a estratégia empresarial. Mas aponta também as limitações de uma perspectiva da estratégia centrada exclusivamente na tecnologia (Clark, 1989). Seguindo Mintzberg (1988), a estratégia tecnológica e de inovação foi encarada como atitude e como ‘plano’ de acção, conduzindo à noção de ‘formação’ da estratégia.

Foram identificadas três abordagens na literatura: (1) ‘integração da tecnologia na estratégia’; (2) perspectivas baseadas nas competências; e (3) abordagens ‘abertas’, encarando a estratégia tecnológica como um processo onde se cruzam a aquisição, o desenvolvimento e a exploração de tecnologias<sup>229</sup>. Estas últimas conduziram à concepção da estratégia tecnológica como a inter-acção entre três elementos: os processos de obtenção de tecnologia, a base tecnológica da empresa e as formas de valorização.

As diferentes perspectivas da estratégia e dos relacionamentos tecnológicos externos da empresa expressam-se em visões distintas do papel do licenciamento. As abordagens de ‘integração da tecnologia na estratégia’ encaram o *licensing-in* como um instrumento para colmatar rapidamente insuficiências e não para alavancar recursos e capacidades. As posições mais ortodoxas das competências tecnológicas conferem também um papel limitado ao licenciamento, argumentando que as vantagens específicas, realmente distintivas, resultam de processos de acumulação interna de

---

229 Sublinhe-se, como já referimos em nota anterior, que o conceito por nós utilizado de abordagens ‘abertas’ foi desenvolvido nos anos noventa, muito antes do conceito de inovação aberta, popularizado pelos trabalhos de Henry Chesbrough, nomeadamente Chesbrough (2003), mas também Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2006) e Enkel, Gassmann e Chesbrough (2009).



conhecimentos, e não da sua obtenção no exterior. Existem, porém, autores que reconhecem o papel da obtenção de tecnologia no exterior no desenvolvimento das competências internas (Morin, 1986; Hamel e Prahalad, 1994; Hamel, 2001; Lei, 1997 e 2000), sendo o *licensing-in* um instrumento de conjugação de competências diferentes.

Esta lógica é sublinhada nas perspectivas ‘abertas’ da estratégia tecnológica. O licenciamento permite complementar conhecimentos com origens e características diferentes, internos e externos (Ford e Saren, 2001). O conceito de “capacidade de absorção” (Cohen e Levinthal, 1989) emerge como referência central: os conhecimentos externos são identificados e assimilados na medida em que a empresa dispõe de competências internas capazes de os interpretar e recontextualizar, gerando novas sínteses (Brown e Duguid, 1998 e 2001; Carlile, 2004). Partindo de Granstrand e Sjölander (1990) foi elaborado um quadro de análise assente na ideia da empresa como um ‘espaço de reacções’ em que a base de competências permite assimilar os conhecimentos internos e externos, de modo a convertê-los em novos saberes e capacidades e também em produtos ou serviços (incluindo tecnologias) comercializáveis no mercado.

O cerne da estratégia tecnológica e de inovação está, a nosso ver, na transformação da situação actual da empresa com vista à uma situação futura desejável, expressa tanto em termos de produtos/mercados como de competências tecnológicas (e organizacionais). A perspectiva de empresa como ‘espaço de reacções’ combina estabilidade e mudança na base de conhecimento da empresa, reclamando a compreensão das relações entre acesso a conhecimentos, base tecnológica e valorização da tecnologia. Neste contexto, o licenciamento pode constituir um instrumento interessante de acesso a conhecimentos e de reconfiguração da base tecnológica da empresa. Importa ter em conta, por outro lado, que aquele processo se desenvolve assumindo facetas não antecipadas, que conduzem a uma base tecnológica futura ‘real’ por vezes significativamente distinta da ‘imaginada’<sup>230</sup> inicialmente pelos gestores.

Para identificar as principais vertentes do perfil da base tecnológica recorreremos a duas correntes da literatura: sobre desenvolvimento tecnológico; e sobre a gestão da tecnologia e da inovação. A primeira sublinha que a transição do *know-how* para o *know-why* exige um esforço e um espírito de aprendizagem por parte da empresa

---

230 Os conceitos de base tecnológica ‘real’ e ‘imaginada’ foram-nos sugeridos pela leitura do trabalho de Simões (2003) sobre as diferenças, em casos de prematuridade, entre o bebé real e o imaginado pelos pais.

receptora, sendo o processo de aprendizagem relativamente longo, por vezes assente no aprofundamento da capacidade de produção. Todavia, a eficiência produtiva pode não ser suficiente para atingir a capacidade de concepção (Bell e Pavitt, 1997). A segunda destaca duas conclusões relevantes para compreender a base tecnológica: (1) ela não respeita apenas à tecnologia em sentido restrito; e (2) tem também uma dimensão externa, de relacionamento com outras organizações. Os planos interno/externo e tecnológico/não tecnológico não são alternativos, mas dimensões inter-relacionadas de um sistema. Daqui decorre uma perspectiva da base tecnológica comportando três grupos de elementos: tecnológicos; organizacionais e estratégicos; e relacionais. Essa base é uma realidade dinâmica, em mutação permanente através de processos de aprendizagem. As ligações externas são um recurso da empresa, permitindo-lhe ampliar o seu repertório de comportamentos e gerar possibilidades de sínteses criativas.

O *licensing-in* não é, como sabemos, o único instrumento de que a empresa dispõe para aceder a e/ou assimilar conhecimentos tecnológicos externos. Procedemos, por isso, a uma análise do processo de obtenção de tecnologia no exterior, partindo do confronto entre a base tecnológica actual e a desejada e comparando o licenciamento face a outros modos. O estudo das vantagens e desvantagens dos modos de obtenção da tecnologia (fluxos de bens; relações de propriedade; prestação de serviços; e comunicação de elementos intangíveis) não pode ser desligado dos objectivos dos parceiros, dos aspectos contextuais e das características dos conhecimentos pretendidos.

Do exercício efectuado ressalta que os contratos de licença, especialmente quando incluem a prestação de serviços de assistência técnica e de formação de pessoal, são substancialmente distintos das transacções de mercado, permitindo relacionamentos duradouros e uma convergência de posições entre os parceiros que facilitam a partilha de conhecimentos mais complexos e processos de acumulação de conhecimentos tecnológicos (e também comerciais e organizacionais). Além disso, a sua versatilidade torna-os ajustáveis às alterações contextuais, incluindo a sua transformação em novos modos de cooperação. Porém, a reflexão efectuada mostrou também que não basta olhar para as licenças em termos genéricos. Importa compreender mais aprofundadamente os contornos dos contratos e o processo de evolução das relações de licenciamento.

### **32.1.3 O Licenciamento como Processo**

Ao contrário da maioria da literatura que vê o licenciamento apenas como um contrato, o nosso propósito foi entender o licenciamento enquanto relação. Recorrendo à literatura existente, construímos um quadro de análise do faseamento da relação de licença, com quatro estádios: iniciação; negociação; execução do contrato; e desenvolvimento da relação. Este forneceu a base para o estudo aprofundado do licenciamento, desenvolvido nos Capítulos 12 a 15.

A revisão da literatura, conjugada com a nossa própria experiência, conduziu à identificação de tipologias de estratégias para cada um dos parceiros. Como referimos, para o licenciado, o negócio de licença é essencialmente um instrumento de acesso a activos em falta. É, aliás, ele que habitualmente inicia os contactos com vista à celebração do contrato. Foram identificados quatro tipos básicos de estratégias por parte do licenciado. Três delas têm uma lógica de acesso a conhecimentos ou direitos relativos a: (1) mercado, no caso de a licença ser obtida para penetrar em novos mercados, aceder a novos produtos e/ou imagens de marca ou reforçar a quota de mercado; (2) produção, quando a licença visa melhorar o desempenho produtivo do receptor; e (3) diversificação, em que o licenciado utiliza o contrato para entrar numa área de negócio não familiar. No quarto tipo de estratégia, designada de aprendizagem profunda, existe uma intenção estratégica de aprendizagem, para internalizar os conhecimentos fornecidos pelo parceiro, utilizando-os na dinamização de trajectórias autónomas de inovação.

A análise das motivações do licenciador conduziu também a quatro tipos de estratégia: (1) rendimento, em que o objectivo principal é a remuneração satisfatória dos activos tecnológicos, frequentemente protegidos por direitos de propriedade intelectual; (2) protecção de mercado, para defender posições em mercados já anteriormente abastecidos, nomeadamente através de exportações; (3) abertura de mercado, com o propósito de entrar num novo mercado para os produtos licenciados (e eventualmente para outros produtos); e (4) teste do parceiro e/ou do mercado, onde o *licensing-out* é usado para testar o mercado, com vista a um posterior investimento directo, e/ou o licenciado, como alvo de aquisição, parceria em futura *joint venture* ou fornecedor ou subcontratado em estratégias de aprovisionamento internacional.

O cruzamento das duas tipologias de estratégias permite avaliar o potencial de cooperação e conflito suscitado pelas várias combinações. As estratégias de rendimento por parte do licenciador são as que envolvem um menor potencial de conflito (mas

também, muitas vezes, uma relação distante), enquanto as estratégias de teste são as mais propícias a uma conflitualidade futura. O mesmo sucede quando o licenciado tem uma estratégia de aprendizagem profunda. A conjugação de uma estratégia de aprendizagem profunda do licenciado com uma estratégia de teste é a que suscita uma maior probabilidade de conflito. Em contrapartida, a conjugação estratégia de produção com estratégia de rendimento terá, em princípio, o menor risco de conflitualidade.

A fase de iniciação pode envolver, ou não, um processo aprofundado de pesquisa e de selecção de potenciais fornecedores. Um aspecto fundamental a considerar é a existência de relações anteriores entre os parceiros. A negociação do contrato envolve dimensões económicas e psicológicas que, conjugadas com as orientações estratégicas dos parceiros e o ambiente externo, condicionam o processo negocial. Foram introduzidos três conceitos relevantes a este respeito: balizas de negociação, espaço negocial e atmosfera da negociação. Eles definem um contexto onde se vão estabelecer os termos e condições do contrato, em função dos interesses, do poder negocial e das competências de negociação dos parceiros. O contrato de licença constitui simultaneamente um resultado da negociação e uma base fundadora de uma nova fase de relacionamento entre os parceiros. No entanto, é um contrato incompleto (Anand e Khanna, 2000a), não definindo de modo absoluto comportamentos futuros. A nossa abordagem destaca os objectivos estratégicos dos parceiros e os activos complementares pretendidos pelo licenciado, encarando o contrato de licença como um instrumento que permite ao licenciado aceder a activos tecnológicos e/ou comerciais de que necessita.

O estudo das capacidades tecnológicas das empresas permitiu identificar oito elementos básicos susceptíveis de serem pretendidos pelo potencial licenciado: capacidades de investigação, concepção e desenvolvimento; capacidade de projecto; patentes de produto; tecnologia de produto; melhoria da competência produtiva; obtenção de capacidades de produção e competência produtiva; marcas registadas; e competências comerciais e de serviço. Do contraste entre os activos existentes e os activos pretendidos resulta, na perspectiva do licenciado, a definição do objecto do contrato de licença. Esse exercício conduziu à proposta de uma tipologia de contratos de licença: acesso a imagem (Tipo I); acesso a produtos específicos (Tipo II); acesso a novos processos (Tipo III); contratos compósitos de acesso a capacidades de produção (Tipo IV); e absorção de competências (Tipo V). Esta tipologia revela as motivações estratégicas do licenciado subjacentes ao contrato de licença e caracteriza

genericamente o objecto deste. É importante também para o estudo do resultado, pois diferentes tipos de contrato envolvem vectores diversos de avaliação.

A análise da estrutura dos contratos focou quatro elementos caracterizadores do âmbito relacional, territorial e temporal dos contratos de licença: condições de acesso a melhoramentos, território contratual, cláusulas de exclusividade e vigência do contrato. Pela sua especificidade e importância, a remuneração foi objecto de abordagem autónoma. Foram discutidas as inter-relações entre aqueles elementos, nomeadamente entre território contratual e exclusividade. Constatou-se também que esta última interage com as restrições comportamentais dos intervenientes (Anand e Khanna, 2000a e 2000b; Somaya, Kim e Vonortas, 2010).

Da reflexão efectuada sobre o clausulado dos contratos destacam-se quatro aspectos: (1) as visões frequentemente opostas em função da perspectiva teórica adoptada; (2) a necessidade de uma perspectiva global, designadamente na avaliação das restrições comportamentais; e (3) a existência de umnexo entre restrições comportamentais e tipos de contratos. O texto do contrato deve ser avaliado como um todo, considerando as cláusulas face a um pano de fundo que inclui as características da tecnologia, os objectivos e relações anteriores entre os parceiros, os direitos concedidos, o âmbito do contrato e o perfil das restrições comportamentais estipuladas. Daqui decorre a dificuldade de definir posições apriorísticas face à aceitabilidade, ou não, de determinadas cláusulas. Além disso, uma vez que o texto do contrato não determina o seu desenvolvimento futuro, o impacto do contrato só pode ser captado *a posteriori*, observando o comportamento dos parceiros e as inter-relações entre eles.

Tentámos relacionar a ocorrência de restrições comportamentais e a tipologia de contratos proposta. A probabilidade de tal ocorrência tende a ser menor nos contratos de acesso a novos processos e nos de absorção de competências. Em contrapartida, nos contratos de acesso a imagem e nos contratos compostos de acesso a capacidade de produção, a incidência de restrições acentua-se, porquanto o licenciador tentará proteger a sua imagem de marca (no primeiro caso) e controlar a aplicação dos conhecimentos (no segundo). Será legítimo admitir que as restrições tenderão a ser tanto maiores quanto menor for a capacidade tecnológica e comercial do licenciado. A percepção, por este, de um desequilíbrio de capacidades e de poder negocial pode originar atitudes de acomodação, sugerindo que muitos licenciados não valorizarão as restrições comportamentais de forma excessivamente negativa. Elas correspondem, em certa

medida, a cedências indispensáveis para obter a tecnologia. No entanto, tais restrições são frequentemente a expressão de uma posição dominante na relação.

Observando os modos explícitos de remuneração dos contratos de licença (*royalties*, pagamentos fixos, honorários por serviços prestados), ressalta o contraste entre pagamentos fixos globais e *royalties*. A economia dos custos de transacção revela uma preferência implícita pelos pagamentos fixos globais, pois reduzem os custos de policiamento. Todavia, as *royalties* podem constituir um instrumento de redução de riscos, de flexibilidade (Bessy e Brousseau, 1998; Bousquet *et alii*, 1998; Mendi, 2005; Conti, Gambardella e Novelli, 2013) e mesmo de convergência de interesses. Mais do que oposição, o que importa é estabelecer uma conjugação entre pagamentos fixos e *royalties*, definindo um perfil de remuneração que coadune os interesses dos parceiros. Embora a remuneração seja considerada pelos parceiros como muito importante, ela não é necessariamente o elemento decisivo da avaliação do contrato de licença. Frequentemente esta depende mais das capacidades, comportamentos e convergência de interesses dos parceiros que da remuneração em si. Nem tudo se joga em termos estritamente monetários. Aspectos como o âmbito e a profundidade dos conhecimentos pretendidos ou o tempo podem ser relevantes. Além disso, em casos onde existe relacionamento anterior, o nível de remuneração não pode ser desligado da intensidade da inter-acção e da confiança existente.

Concluída a negociação e firmado o acordo entra-se numa nova fase — a de execução do contrato—, na qual os parceiros irão (desejavelmente) concretizar as acções estipuladas no contrato, para que este conduza aos resultados pretendidos. A qualidade da execução tem naturalmente implicações significativas no resultado do licenciamento. O perfil da execução do contrato não pode ser desligado dos objectivos visados. Os objectivos principais do licenciado são frequentemente de natureza comercial e não tecnológica, predominando comportamentos de tipo *satisficing* (Winter, 2010). Os mecanismos de execução dominantes variam em função do tipo de contrato, embora num mesmo contrato tendam a coexistir vários mecanismos. À medida que se caminha dos contratos de Tipo I (acesso a imagem) para os de Tipo IV (contratos compósitos de acesso a capacidades de produção) e de Tipo V (absorção de competências), o *mix* de mecanismos utilizados tende a alargar-se. Quanto maiores a complexidade e o carácter tácito e sistémico dos conhecimentos, maior será a probabilidade de recurso a mecanismos de inter-acção pessoal (assistência técnica e formação de pessoal).

O início da fase de execução tende a ser caracterizado pelo formalismo e por uma atitude defensiva do licenciador, excepto se existir uma história de cooperação. A execução inicia-se com a transmissão de artefactos e de conhecimentos formalizados; só depois têm lugar, caso sejam previstas no contrato, as inter-acções pessoais. Estas são fulcrais para estabelecer o diálogo, a retroacção e a experiência de solução de problemas em conjunto, promovendo ‘espaços de partilha’ de *know-how*. A sua utilização permite passar do relacionamento inter-organizacional para o inter-pessoal, nomeadamente nos planos produtivo e comercial, estimulando relações de confiança. Por seu turno, o processo de partilha de conhecimentos é condicionado por cinco grupos de factores: capacidade de absorção e motivação do licenciado; capacidade de comunicação, experiência e motivações do licenciador; relacionamento anterior entre os parceiros; características da tecnologia objecto do contrato; e necessidade de adaptação.

A execução do contrato termina, como referimos, com o lançamento dos produtos licenciados no mercado. Este constitui o resultado da execução do contrato e um *input* para a fase subsequente – a de desenvolvimento da relação. Um lançamento comercial insatisfatório conduz ao repensar do contrato, da relação e dos papéis dos parceiros, podendo mesmo determinar a rescisão daquele. Em contrapartida, uma execução mutuamente satisfatória dos papéis dos parceiros promove a qualidade relacional (Ariño e De la Torre, 1998), criando um quadro favorável para o relacionamento subsequente.

As trocas entre os parceiros, inerentes à execução do contrato, podem gerar laços duradouros. O acordo vai sendo periodicamente reavaliado pelos parceiros, em função dos resultados obtidos em diferentes dimensões. Quando a experiência é avaliada positivamente, a proximidade entre as organizações reforça-se e as relações pessoais intensificam-se. O movimento inicial do conhecimento, de sentido único, do licenciador para o licenciado, pode dar lugar a movimentos nos dois sentidos, decorrentes da solução de problemas em comum e da experiência de aplicação tecnológica e comercial pelo licenciado. O espaço de partilha tende a tornar-se mais denso, através da troca de experiências e da identificação de oportunidades conjuntas. Em termos genéricos, a fase de desenvolvimento da relação pode ser vista como a expressão da passagem da lógica transaccional à relacional. Todavia, embora o peso do contrato se vá esbatendo, o termo do contrato inicial constitui um momento chave de reavaliação (Welch, 1985).

### ***32.1.4 A Experiência de Licenciamento em Portugal***

Incidindo o trabalho empírico sobre a experiência de licenciamento das empresas portuguesas, efectuámos uma digressão pela literatura sobre este tema. O quadro legal vigente no período de celebração dos contratos objecto do estudo empírico estipulava um sistema de avaliação, autorização e registo prévio dos contratos de ‘transferência’ de tecnologia junto do IIE. As dificuldades de natureza estatística relativas à elaboração da balança de pagamentos tecnológicos e as vicissitudes na construção das séries condicionam a avaliação da relevância do negócio de licença na economia portuguesa. A produção sob licença das empresas industriais portuguesas corresponderia, nesse ano, a cerca de 1.3% da produção total da indústria transformadora (Simões, 1984a e 1985), indicando um recurso limitado ao licenciamento.

No período 1975-1985, muitos trabalhos sobre os contratos de licença sofreram a influência da literatura latino-americana e da UNCTAD sobre o desequilíbrio de poder negocial. Esta preocupação foi central nos três principais estudos focalizados no texto dos contratos (Rolo, 1977; Domingues e Luz, 1980; e Rolo, Nabais e Gonçalves, 1984). Os custos associados às cláusulas restritivas eram considerados muito avultados. Assumia-se que o resultado do licenciamento decorria dos termos do contrato, como expressão do superior poder negocial do licenciador. Entre as excepções à tónica dominante, podemos referir Gonçalves e Caraça (1986a), que adoptam uma perspectiva longitudinal, analisando o desenvolvimento da relação contratual e do poder negocial.

A partir de meio dos anos oitenta, a literatura afasta-se gradualmente da problemática das ‘transferências’ de tecnologia, focando-se na inovação empresarial. Embora abordando por vezes os instrumentos de aquisição de tecnologia, a ênfase é colocada nos processos de acumulação de competências por parte das empresas, como se verifica, por exemplo, em Simões (1997b) e Laranja e Fontes (1998). O estudo das licenças deixa de estar na ordem do dia, embora se reconheça que em alguns casos o licenciamento teve um papel relevante enquanto instrumento de aprendizagem. Os escassos trabalhos dedicados ao licenciamento vêm colocar o enfoque na relação – e não no texto do contrato (Simões, 1994a e 1994b). O sucesso do licenciamento não pode, argumenta-se, ser analisado sem estudar o ‘antes’ e o ‘depois’ do contrato e sem integrar este na trama de objectivos, relações e comportamentos dos parceiros ao longo do tempo.



### **32.1.5 Quadro de Análise do Resultado do Licenciamento**

Para elaborar o quadro de análise explicativo do resultado do licenciamento partimos da revisão da literatura sintetizada acima, complementando-a com uma análise da literatura empírica sobre o sucesso do licenciamento, das *joint ventures* e da ‘transferência’ internacional de tecnologia.

Sendo uma relação inter-organizacional, o licenciamento envolve diferentes interessados, designadamente os dois parceiros que normalmente<sup>231</sup> participam na operação: licenciador e licenciado. Alguns autores, como March (1983), consideram que na ausência de benefícios para ambos os parceiros, a operação não pode ser considerada como bem-sucedida, posição que é rebatida por outros, como Hamel (1991), para quem a avaliação do resultado deve ser individual. Esta é, aliás, a posição mais comum. Neste trabalho, adoptamos a perspectiva da empresa licenciada.

Tendo em conta os nossos objectivos, os trabalhos empíricos foram organizados em três grupos, consoante a perspectiva de avaliação: do fornecedor de tecnologia, de ambos os parceiros ou do receptor. O primeiro grupo tende a sublinhar a forma organizacional e o processo de ‘transferência’; alguns trabalhos reconhecem, no entanto, a importância das barreiras defrontadas e dos laços (Keller e Chinta, 1990) estabelecidos entre os parceiros. Kim e Vonortas (2006 b) identificam quatro grupos de factores relevantes para explicar o nível de ocorrência das licenças: licenciador; licenciado; relacionamento entre eles à data da celebração do contrato; e características tecnológicas e de mercado da indústria. No segundo grupo (abordagens integrativas), é conferido um papel central aos aspectos relacionais e de compatibilidade entre os parceiros. Os trabalhos na óptica do licenciado sublinham uma panóplia diversificada de factores, incluindo as características das empresas envolvidas, aspectos específicos relativos ao licenciado (dimensão, cultura organizacional, competências técnicas e de investigação, familiaridade tecnológica e de mercado face às tecnologias/produtos objecto do contrato e orientação estratégica), características da tecnologia e relacionamento entre os parceiros. A contribuição mais relevante é a de Svensson (1984), que influenciou significativamente o nosso trabalho. Da revisão efectuada resulta a identificação de cinco grupos de factores potencialmente caracterizadores do resultado do licenciamento, relativos ao licenciado, ao licenciador, ao relacionamento entre os parceiros, ao objecto do contrato e ao enquadramento da licença.

---

231 Escrevemos normalmente para indicar que o licenciamento pode, embora seja relativamente pouco frequente, envolver mais de dois parceiros.

A avaliação do resultado do licenciamento é multifacetada, cruzando diferentes critérios. O trabalho pioneiro de Seashore e Yuchtman (1967) contrasta as abordagens sistémica e de satisfação de objectivos. A primeira encara a empresa como um sistema que obtém, transforma e distribui recursos; no caso das *joint ventures* e do licenciamento, o sucesso exprimir-se-ia na continuidade da relação. A segunda considera que a avaliação deve ser efectuada em função dos objectivos das empresas. Conscientes da dimensão processual no licenciamento, entendemos que a manutenção da relação contratual não deve ser considerada como o elemento determinante da avaliação. Assim, definimos o resultado do licenciamento como a avaliação, em determinado momento e na perspectiva da empresa licenciada, dos benefícios eventualmente obtidos com a operação, face aos objectivos pretendidos. Esta avaliação global resulta da ponderação, frequentemente implícita, de diferentes objectivos parcelares, nomeadamente nos planos técnico, comercial, financeiro, de aprendizagem tecnológica e de aprendizagem organizacional (capacidade de gestão e comercial).

Combinando a literatura teórica com os eixos de investigação empírica referidos acima, procedemos à elaboração do quadro de análise. Este inclui três blocos: (1) os cinco grupos de factores apontados acima; (2) uma perspectiva longitudinal e faseada da relação de licença; e (3) as dimensões parcelares e global de avaliação. Esse quadro de análise, apresentado na Figura 20.2, encara o resultado do licenciamento como decorrente da inter-acção de variáveis relativas ao licenciado (dimensão e capacidade; estratégia; empenhamento; preparação para o negócio; e familiaridade tecnológica e comercial com o objecto da licença), ao licenciador (estratégia; experiência de licenciamento e de aplicação da tecnologia; capacidade tecnológica, imagem; e empenhamento na operação), ao relacionamento (relacionamento anterior; negociação; e processo de desenvolvimento da relação), ao objecto do contrato (tipo de contrato; condições do contrato; e características da tecnologia) e ao enquadramento (tipo de indústria; características do mercado; e infra-estruturas tecnológicas de apoio).

### **32.2 SÍNTESE DA INVESTIGAÇÃO (II): A ANÁLISE EMPÍRICA**

A investigação empírica, exposta na Parte IV desta dissertação, é resumida em quatro fases. A primeira respeita ao método de investigação adoptado. A segunda incide sobre a abordagem quantitativa visando identificar os principais determinantes do

resultado do licenciamento. A terceira sintetiza as conclusões da investigação qualitativa. Conclui-se com a comparação e a integração dos dois eixos de investigação.

### **32.2.1 Metodologia de Investigação**

A investigação empírica visou fundamentalmente responder a quatro questões de investigação:

1. *Quais* os principais factores que influenciam o resultado do licenciamento?
2. *Quais* as perspectivas teóricas que melhor contribuem para tal explicação?
3. *Como e Porquê* evoluem os relacionamentos entre os parceiros ao longo do tempo, designadamente no âmbito do contrato?
4. *Como* se efectua a aprendizagem do licenciado no quadro da relação contratual?

Tendo em contas as características das questões formuladas, recorreremos a métodos mistos, combinando investigação quantitativa e qualitativa, em linha com Hurmerinta e Nummela (2011), Bryman e Bell (2007) e Creswell (2009). Deste modo combina-se a análise de comportamentos com a interpretação e atribuição de significados, adoptando uma perspectiva “pragmática” (Creswell, 2009) e aceitando a compatibilidade entre abordagens quantitativas e qualitativas. Neste processo recorreremos à triangulação entre fontes de informação, teorias e métodos.

A abordagem quantitativa assentou na realização de um inquérito a todas as empresas com gestão e maioria de capital português que tivessem celebrado contratos de licença entre 1978 e 1985 com empresas estrangeiras não vinculadas. O instrumento de inquirição foi objecto de pré-teste e envolvia a obtenção de informação sobre contratos emparelhados (sucesso *versus* insucesso); todavia, isso apenas foi possível num número limitado de casos. A administração do inquérito foi efectuada seguindo as orientações de Dillman (1978). A taxa de resposta foi de 26%, respeitando a 104 contratos. A análise econométrica foi efectuada sobretudo com base em modelos *logit*, uma vez que a limitação do número de observações condicionou o recurso ao LISREL. A abordagem qualitativa pretendia responder às questões de investigação 3 e 4. O trabalho efectuado seguiu um protocolo de investigação, em consonância com Yin (1984 e 2009). Foram realizadas 46 entrevistas presenciais (32 em Portugal e 14 no

estrangeiro, em sete países) com 60 executivos de empresas licenciadas e licenciadoras, para além de várias entrevistas telefónicas. Daqui resultou a obtenção de informação comparada das perspectivas de licenciados e licenciadores relativamente a 16 contratos.

### ***32.2.2 Análise Quantitativa: Confrontando Teorias e Factores Explicativos***

A investigação quantitativa iniciou-se com o confronto entre o resultado global e os resultados parciais, de forma a compreender os principais objectivos que influenciavam a avaliação do resultado pelo licenciado, tanto em termos gerais como em função do tipo de contrato. Note-se que a amostra não inclui contratos de absorção de competências (Tipo V), indicando a dominância de lógicas de acesso na utilização do *licensing in* pelas empresas portuguesas. Do estudo efectuado ressaltam quatro conclusões principais. Em primeiro lugar, confirma-se que o sucesso do licenciamento é multi-dimensional, combinando considerações técnicas, comerciais, financeiras e de aprendizagem. Depois, o sucesso técnico constitui uma condição necessária, mas não suficiente, para o sucesso global, apesar de não impedir a ocorrência de processos de aprendizagem. A terceira conclusão mostra que os vários tipos de contratos de licença têm motivações e, conseqüentemente, critérios de avaliação distintos. Finalmente, a dimensão comercial constitui um vector transversal, relevante para a avaliação de todos os tipos de contrato, com excepção do Tipo III (contratos de acesso a processos).

Foram elaborados cinco modelos teóricos explicativos do resultado do licenciamento, com o objectivo de estabelecer uma comparação entre as principais correntes teóricas estudadas: contratual; de dominante tecnológica; de posicionamento estratégico; competências do licenciado; e relacional. Todos eles assentavam numa base comum, incluindo variáveis explicativas (preparação do licenciado para o negócio; relevância da tecnologia na selecção do fornecedor; estratégia de protecção do mercado pelo licenciador, remuneração através de *royalties*; e relevância atribuída pelo licenciado ao acesso a marcas) e de controlo (tipo de contrato e tipo de indústria). Em cada um dos modelos teóricos foram introduzidas variáveis adicionais, específicas.

Os modelos que apresentam melhor desempenho, medido através do nível de significância do acréscimo de poder explicativo em relação ao ‘núcleo comum’, são o contratual, o de posicionamento estratégico e o relacional, todos com níveis inferiores a 0.1%. Curiosamente, nenhum deles prevalece claramente sobre os outros dois. Estes

resultados sugerem que a explicação do êxito do licenciamento não pode ser captada através de uma única corrente teórica, reclamando uma perspectiva eclética, combinando várias correntes e vários grupos de factores. Por isso foi construído um modelo integrado (envolvendo nove variáveis, para além do ‘núcleo comum’), combinando as diferentes perspectivas. A aplicação de duas especificações deste modelo conduziu a resultados nitidamente superiores aos dos modelos teóricos de base, com um índice de verosimilhança, medido através da estatística do qui-quadrado, inferior a 0.001% e um nível de classificações correctas de 83%.

As variáveis que revelaram maior capacidade explicativa foram as seguintes: preparação do projecto, relevância da tecnologia na selecção do licenciador, existência de cláusulas restritivas do fabrico de produtos concorrentes e compatibilidade estratégica entre os parceiros (todas significativas a 1%); e acréscimo esperado do volume de negócios, relevância do acesso a marcas (sinal negativo), estratégia de protecção do mercado pelo licenciador e indústria química (sinal negativo), significativas a 5%. A maioria dos resultados corresponde às hipóteses formuladas. Eles indicam a importância da preparação do projecto e da compatibilidade estratégica para o sucesso do licenciamento. Permitem identificar também o papel matizado dos factores de natureza comercial, em que as expectativas de crescimento do volume de negócios são contrabalançadas pelo risco da dependência face à marca do parceiro.

Um dos resultados mais surpreendentes é o sinal positivo e significativo das limitações do fabrico de produtos concorrentes. Esta constatação indica que as orientações da teoria dos custos de transacção prevalecem sobre as da escola da dependência. De facto, na lógica da dependência tais limitações são encaradas como negativas, pois restringem a liberdade de actuação do licenciado. Na lógica dos custos de transacção estamos perante uma troca de reféns, que estabelece incentivos para a cooperação entre os parceiros (Chi, 1994; Somaya, Kim e Vonortas, 2010), através da dissuasão de comportamentos oportunistas. Em contrapartida desta restrição, o licenciado obtém, em regra, um exclusivo de mercado, podendo explorar comercialmente os produtos licenciados sem correr o risco de concorrência do licenciador no seu território. Por seu turno, o licenciador reforça o investimento específico do licenciado na transacção e reduz as possibilidades de oportunismo, sob a forma de ‘risco moral’, do licenciado através da aplicação da tecnologia objecto de licença ao fabrico de produtos concorrentes.

É também inesperado o facto de as variáveis que exprimem a prestação de assistência técnica e o relacionamento anterior não atingirem o patamar de significância de 10%. A explicação mais consistente está associada às insuficiências dos construtos usados para captar a prestação de assistência técnica e a formação de pessoal (no primeiro caso) e as características do relacionamento inter-empresarial (no segundo). Este remete para duas explicações complementares: a reduzida exigência de integração organizacional exigida pelas licenças; e a possibilidade de a existência de relações anteriores suscitar expectativas mais elevadas, que poderão não ser confirmadas. Porém, a investigação qualitativa (ver nomeadamente Capítulo 30) conduziu a resultados diferentes, destacando o papel positivo tanto das relacionamento como da prestação de assistência técnica e de formação de pessoal, ainda que com algumas reservas.

O modelo integrado foi também aplicado a partições da amostra por tipo de contrato. Estabeleceu-se uma distinção entre contratos de dominância comercial (Tipos I e II) e de dominância produtiva (Tipos III e IV). Os resultados obtidos não são plenamente convincentes, especialmente tendo em conta o número limitado de observações para cada grupo. O ajustamento do modelo é nitidamente superior para os contratos de dominância produtiva. Neste caso, o resultado do licenciamento é explicado fundamentalmente por três factores: selecção do licenciador com base na tecnologia (significativa a 5%), compatibilidade estratégica e estratégia de protecção do mercado pelo licenciador (significativos a 10%).

Qual a importância de cada um dos cinco grandes grupos de factores identificados no quadro de análise explicativo do resultado do licenciamento? A resposta a esta questão foi dada recorrendo à aplicação de especificações encadeadas do modelo integrado. Os resultados obtidos são curiosos. O grupo relativo ao Licenciado é claramente o mais importante, tendo efeitos acentuados sobre todos os outros, significativos a 0.1%. Os factores relativos ao Relacionamento também exercem influência sobre os outros grupos, ainda que menos marcada. Também os grupos Licenciador e Objecto do contrato têm efeitos sobre o conjunto dos outros grupos. Em contrapartida, os factores de enquadramento apenas recebem influências dos outros.

O último exercício de natureza quantitativa realizado a partir do *survey* foi a aplicação do modelo integrado no sentido de explicar as dimensões parciais do resultado do licenciamento. A análise indica que o modelo integrado tem, ao contrário do que acontecia com o modelo global, uma capacidade muito limitada para explicar as

dimensões parcelares. Isto sugere que tais dimensões têm lógicas específicas, cuja dilucidação exige modelos desenhados à medida, o que está fora dos nossos objectivos. De qualquer modo, o exercício fornece algumas indicações relevantes, designadamente quanto ao efeito privilegiado de alguns grupos de factores. Assim, os factores de posicionamento estratégico são relevantes para explicar o resultado financeiro e de aprendizagem organizacional e tecnológica, mas não em termos comerciais ou de domínio da tecnologia. Também os factores relacionais apresentam potencial explicativo nas dimensões financeira e de aprendizagem comercial e de gestão, mas não nas vertentes comercial (crescimento das vendas) e de reforço da capacidade tecnológica. A capacidade explicativa do resultado comercial é reduzida, emergindo apenas a estratégia de protecção do mercado pelo licenciador e a remuneração através de *royalties* como aspectos significativos a 5%, ambos com sinal positivo.

A investigação quantitativa permitiu também constatar as limitações das análises *cross-section* para captar dinâmicas relacionais longitudinais e processos de aprendizagem através da interacção entre os parceiros, confirmando as observações de Mintzberg (1983). Este facto justifica o recurso à análise qualitativa, cujos resultados são sintetizados de seguida.

### ***32.2.3 Análise Qualitativa: Um Olhar Longitudinal sobre o Licenciamento***

A investigação qualitativa pretendeu responder fundamentalmente às questões de investigação 3 e 4: evolução longitudinal do processo de relacionamento entre os parceiros e processo de aprendizagem por parte do licenciado.

Confirma-se que na maioria dos casos a iniciativa dos contactos cabe ao (futuro) licenciado. Este pretende aceder a competências complementares, sobretudo tecnológicas, para fabricar os produtos, comercializando-os depois no mercado português. O contrato funciona também como meio de reduzir o risco percebido, recorrendo a produtos (e marcas) já testados em outros mercados. O número de potenciais licenciadores considerado é reduzido, devido em parte aos relacionamentos anteriores (acordos de distribuição, contratos de licença) entre os parceiros.

Os estudos de caso vêm sufragar as considerações teóricas sobre o papel central da potencial compatibilidade estratégica entre os parceiros, em função das respectivas motivações. Mas sugerem uma *nuance* adicional: a capacidade de desempenho dos

papéis assumidos e a mudança de lógicas estratégicas, por vezes decorrentes de alterações ambientais, podem sobrepor-se às percepções iniciais de compatibilidade. Outra constatação interessante respeita ao facto de a potencial conflitualidade ser susceptível de mitigação através da definição tácita de papéis entre os parceiros, onde o licenciador surge em regra como parceiro dominante. O bom desempenho comercial do licenciado constitui outro elemento de promoção de convergência.

A avaliação do resultado na óptica do licenciador conduz a conclusões curiosas. Os riscos decorrentes da falta de experiência no negócio de licença parecem ser superiores para o licenciador. Salvo o caso LAMINAR (onde a incompatibilidade estratégica era evidente), o insucesso está associado sobretudo a problemas dos licenciados, frequentemente *a latere* da relação de licença; e à insuficiente experiência e/ou visão estratégica dos licenciadores, levando-os a cometer erros de negociação e de gestão da relação, permitindo o desenvolvimento de estratégias autonomia dos licenciados, que se tornaram posteriormente concorrentes. Como sublinhámos, esta constatação suporta alguns argumentos da economia dos custos de transacção.

Em contrapartida, a investigação sobre a fase negocial conduziu a resultados que infirmam as teses tanto da escola da dependência como dos custos de transacção, sublinhando antes o papel da troca social como elemento relevante no licenciamento. A atmosfera negocial caracteriza-se por atitudes cooperativas, assentes no reconhecimento de que existe uma oportunidade de negócio em que a possibilidade de ganhar é condicionada pela capacidade de cumprimento adequado dos respectivos papéis. Paradoxalmente, esta convergência tem frequentemente implícito um padrão de poder/dependência, em que a vantagem inicial do licenciado, resultante da iniciativa para a relação, se esgota rapidamente. O licenciador tende a assumir a liderança, pois as suas bases de poder são mais fortes. Mas o licenciado tem também ‘cartas’ para jogar, designadamente o conhecimento do mercado local.

Estabelece-se, deste modo, uma arena negocial em que o licenciador tem maior poder, mas onde a convergência tende a prevalecer sobre o antagonismo, tanto mais que a intenção estratégica do licenciado é, em regra, limitada. Em resultado desta combinação de factores, os aspectos integrativos, relacionais, tendem a prevalecer sobre os transaccionais. Mais do que uma lógica de dependência ou de transacção *qua tale*, o que ressalta é a identificação de expectativas de negócio assentes na complementaridade e na capacidade de desempenho de papéis diferenciados. As possibilidades de criar



valor em conjunto influenciam mais o perfil da negociação do que a preocupação de protecção face ao presumível poder ou oportunismo do parceiro. Isto supõe, evidentemente, numa condição básica: o correcto desempenho, pós-contrato, dos papéis implicitamente assumidos por cada parceiro.

A execução do contrato assume padrões diversos, designadamente em função das características do contrato. Os mecanismos de execução são consideravelmente diferentes quando confrontamos os contratos de Tipo II com os de Tipo IV. Não havendo necessidade de acesso a *know-how* de produção, os primeiros focam-se no fornecimento de conhecimentos em regra formalizados e pouco complexos (*designs* e formulações de produtos ou de conhecimentos básicos de natureza comercial). Assim, o nível de interacção entre os parceiros é limitado, de natureza pontual. Ironicamente, sendo escassas a complexidade dos conhecimentos e a ambição dos licenciados, a percepção do resultado é frequentemente positiva, em consonância com a posição de Winter (2010). A intensidade e a amplitude dos instrumentos de execução dos contratos são nitidamente mais elevadas nos contratos de Tipo IV. Da análise global efectuada é possível identificar quatro padrões de execução da relação: apoio inicial, em que os contactos são limitados; concepção dos produtos pelo licenciador, conduzindo a uma continuidade da relação; transmissão de capacidade de fabrico, caracterizado por uma inter-acção mais intensa; e faseamento da capacitação do licenciado, em que a execução do contrato se estende por um período temporal relativamente longo, de modo a permitir um processo gradual de incorporação de valor acrescentado pelo licenciado.

O estudo da fase de desenvolvimento da relação conduziu a resultados muito interessantes, com a identificação de quatro padrões básicos: (1) relacionamento pontual, em que as inter-acções se concentram quase exclusivamente na fase de execução do contrato; (2) abrandamento gradual da inter-acção ao longo da fase de desenvolvimento; (3) aprofundamento continuado da relação ao longo do tempo; e (4) desenvolvimento e posterior deterioração da relação.

A reflexão sobre os casos sugere cinco eixos relevantes. Em primeiro lugar, o relacionamento contratual constitui um “sedimento relacional” (Agndal e Axelsson, 2002). Mesmo quando assume um carácter eminentemente pontual, estamos perante um processo, com consequências subsequentes, e não perante um acto. Em segundo lugar, foi identificada a existência de ‘fadiga relacional’. As situações de abrandamento gradual da relação são especialmente frequentes em casos onde o relacionamento

anterior era já longo. A elevada qualidade relacional inicialmente existente foi diminuindo paulatinamente, muitas vezes em resultado dos ajustamentos decorrentes das mudanças na envolvente. O terceiro eixo remete para um padrão de aprofundamento continuado da relação com elevado nível de qualidade relacional em licenças entre empresas de dimensões diferentes. A complementaridade entre os parceiros, a percepção de vantagens comuns, inerentes ao correcto desempenho dos respectivos papéis, e a empatia pessoal são vectores comuns a este padrão. O quarto sublinha o facto de a deterioração grave das relações ter origens distintas, nomeadamente a mudança ambiental (a adesão à CEE constitui o principal factor de mudança), problemas internos aos parceiros (incluindo a aquisição do licenciador) e um desajuste relacional decorrentes das aprendizagens dos parceiros, como foi salientado por Doz (1996). Finalmente, observa-se umnexo entre os padrões de desenvolvimento da relação e a avaliação do resultado pelos parceiros. Este resultado indica que a avaliação do resultado é influenciada tanto pela ‘visão’ do futuro (percepção de oportunidades de negócio futuras) como pela ‘sombra’ do passado (determinando a qualidade relacional). No entanto, parecem existir limites temporais ao desenvolvimento de círculos virtuosos de aprofundamento prolongado da qualidade relacional, associados à ‘fadiga relacional’, o que remete para a existência de ciclos de vida nas relações.

A evolução da inter-acção no licenciamento está estreitamente ligada aos processos e dinâmicas de aprendizagem. Estes influenciam a percepção do desempenho dos papéis de cada parceiro e o valor atribuído à relação. A investigação efectuada sobre os padrões de aprendizagem foi organizada em três passos: (1) análise genérica dos processos de comunicação, partilha e assimilação de conhecimentos e dos seus efeitos nos planos da aprendizagem tecnológica e organizacional; (2) proposta de um quadro de análise da aprendizagem tecnológica; e (3) reapreciação da literatura sobre aprendizagem inter-organizacional à luz dos resultados obtidos.

Em regra, os objectivos de aprendizagem do licenciado eram limitados, centrando-se no acesso ao *know-how*, para conseguir fabricar, com níveis aceitáveis de eficiência, os produtos contratuais. Os casos em que o licenciado foi mais além, atingindo competências de fabrico e concepção dos produtos não decorreram tanto de uma intenção estratégica à partida, tendo resultado mais da identificação de oportunidades no desdobrar dos processos de aprendizagem e relacionamento. Isto é, a lógica dominante estava focada no acesso e não na internalização dos conhecimentos

objecto da licença. Duas outras constatações relevantes respeitam à confirmação da maior facilidade de aprendizagem e de introdução de melhoramentos nas indústrias metalomecânicas em contraponto com a biofarmacêutica, tal como sugerido pela literatura, e ao efeito claramente positivo do recurso a processos de comunicação faseada dos conhecimentos pelo licenciador.

A análise dos casos sufraga o argumento de que o licenciamento gera espaços de partilha de conhecimentos, embora o resultado seja contingente em função do tipo de contrato (claramente superior em contratos de Tipo IV), dos resultados comerciais e do modo como é gerida a tensão entre as dimensões sintonia e autonomia. A investigação realizada a partir de um quadro de análise baseado na literatura permitiu obter uma perspectiva mais aprofundada dos factores que influenciam o nível atingido pela base de conhecimentos *ex-post* do licenciado, conduzindo à concepção de um novo quadro de análise, mais específico e parcimonioso.

Este destaca o papel fulcral da intenção estratégica e, sobretudo, da intensidade do esforço tecnológico do licenciado para absorver e interiorizar a tecnologia em causa. Um elemento importante, catalisador desse esforço é o estabelecimento de unidades de engenharia e de desenvolvimento de produtos. Cinco outros elementos do quadro de análise merecem destaque: qualidade da relação; estratégia do licenciador; complexidade da tecnologia; intensidade de conhecimento tácito; e desempenho comercial. A qualidade da relação facilita a partilha de conhecimento e promove relações informais, possibilitando uma partilha mais intensa de conhecimento tácito. A estratégia do licenciador tem uma influência moderadora sobre a relação entre o esforço tecnológico do licenciado e o nível da sua base de conhecimentos tecnológicos *ex-post*. Ela exerce-se sobretudo por defeito: as limitações estratégicas do licenciador fornecem ao licenciado um espaço de autonomia que pode ser aproveitado numa lógica de aprendizagem. Os efeitos da intensidade de conhecimento tácito e da complexidade da tecnologia estão relacionados, embora assumam sinais diferentes. Níveis mais elevados de intensidade de partilha de conhecimento tácito, associados a uma boa qualidade relacional, estimulam o desenvolvimento de competências pelo licenciado. A menor complexidade permite ‘poupar’ em esforço tecnológico, reduzindo o investimento necessário para atingir um dado patamar de domínio da tecnologia. Finalmente, um desempenho comercial satisfatório dos produtos no mercado português faculta os

alicerces necessários à qualidade relacional e a uma inter-acção mais intensa entre os parceiros, fomentadora de oportunidades de aprendizagem.

Os resultados obtidos fornecem orientações interessantes para reavaliar e repensar a literatura sobre aprendizagem inter-organizacional. De facto, tal literatura não capta as condições específicas da aprendizagem no licenciamento, reclamando a introdução de adaptações. Por exemplo, os processos de aprendizagem inter-organizacional de Inkpen (1997) são relevantes para o licenciamento, com excepção da integração estratégica. Em vez deste conceito, demasiado exigente, propomos a noção de concertação estratégica entre os parceiros, envolvendo a existência de interesses comuns, em especial na área comercial, e uma afectação tácita de papéis na relação.

Atendendo à sua importância, procedemos a uma reavaliação das contribuições de Nonaka e colegas. Confirma-se, como referimos, o papel do licenciamento na criação de espaços de partilha de conhecimento, mas constata-se também a necessidade de efectuar ajustamentos designadamente em dois planos. Em primeiro lugar, no modelo da espiral do conhecimento. De facto, no licenciamento este processo arranca, em regra, com a externalização, isto é, a transmissão de conhecimentos explícitos, dando cumprimento ao acordado contratualmente, e não pela socialização. Em segundo, propomos três tipos de alterações ao quadro de análise da partilha de conhecimento nas relações inter-organizacionais (Nonaka, Toyama e Konno, 2000): (1) a referência ao papel da internalização no processo de conversão do conhecimento; (2) a indicação de que a transmissão de conhecimento explícito tem, especialmente na fase de execução do contrato, sentido único (do licenciador para o licenciado); e (3) uma caracterização mais clara dos elementos nucleares da partilha de conhecimentos tácitos.

Os resultados relativos à aprendizagem vêm complementar a análise qualitativa anteriormente efectuada. Pensamos que, no seu conjunto, esta análise facultou um conhecimento muito mais preciso sobre as contradições, vicissitudes e desenlaces dos processos de relacionamento e de aprendizagem no licenciamento. Isso conduz a fechar o círculo, comparando e integrando os resultados da pesquisa quantitativa e qualitativa.

#### ***32.2.4 Comparando os Resultados da Pesquisa Quantitativa e Qualitativa***

A investigação qualitativa veio complementar a quantitativa, facultando uma perspectiva mais completa dos factores explicativos do resultado global do

licenciamento. Por um lado, confirmou o importante papel desempenhado pelo sucesso comercial no resultado global; por outro, permitiu constatar que tal papel se estende à explicação da aprendizagem tecnológica do licenciado.

Outra contribuição relevante respeita à reinterpretação do efeito dos aspectos relacionais, designadamente a prestação de assistência técnica e de formação de pessoal. Tal efeito está associado à conjugação de três factores: o tipo de contrato (sendo os contratos de Tipo IV aqueles onde a incidência é mais acentuada), a complexidade da tecnologia e a intensidade de partilha de conhecimentos tácitos. No entanto, mais apoio não conduz sempre a melhores resultados, pois envolve custos e pode estimular a dependência face ao parceiro. As conclusões são também matizadas no que se refere ao relacionamento anterior: por um lado, ele faculta o estabelecimento de espaços de partilha, mas, por outro, existe um risco de ‘fadiga relacional’. Importa ressaltar também a perspectiva mais aprofundada das relações de poder. A convergência de interesses não é isenta de tensões. Os resultados confirmam, no entanto, a vantagem de distinguir entre poder potencial e poder exercido. Finalmente, a análise qualitativa mostra que as bases de poder podem alterar-se à medida que o processo de licenciamento se desenvolve, em consequência tanto de comportamentos dos parceiros como de mudanças contextuais.

Embora não respondendo plenamente a todas as interrogações colocadas, a pesquisa qualitativa permitiu compreender melhor diversos aspectos relacionais, nomeadamente o papel da assistência técnica, e confirmar interpretações avançadas no âmbito da análise quantitativa (em especial a influência da proibição de fabrico de produtos concorrentes). Indicou, por outro lado, dois vectores importantes para o estudo da aprendizagem organizacional no licenciamento. O primeiro respeita à relação entre a aprendizagem e o perfil de relacionamento na fase de desenvolvimento da relação. O segundo indica que níveis mais elevados de proximidade e de integração estratégica não garantem necessariamente melhores resultados na aprendizagem organizacional.

A investigação qualitativa lançou também novos eixos de análise para compreender a dinâmica temporal e os resultados da aprendizagem tecnológica do licenciado. Genericamente confirma que os processos de inter-acção entre os parceiros, os respectivos objectivos, o desempenho dos papéis e a complexidade da tecnologia fornecem explicações mais relevantes que a análise do disposto no contrato. A aprendizagem exige acção e empenhamento por parte dos licenciados, especialmente quando se pretende passar do *know-how* ao *know-why*.

Os resultados obtidos confirmam a vantagem do recurso a métodos mistos. A utilização de instrumentos diferenciados permite obter uma visão mais integrada e profunda da realidade. A análise quantitativa forneceu um padrão razoavelmente consistente dos determinantes do resultado global. A qualitativa facultou um melhor entendimento das dimensões temporal e de processo como elementos chave para a compreensão do licenciamento. Numa perspectiva de conjunto, constata-se que os elementos de convergência entre as duas abordagens prevalecem sobre os pontos de conflito entre elas. A sua conjugação permite uma visão muito mais completa do licenciamento, enquanto realidade complexa e multifacetada.

### **32.3 RETROSPECTIVA E PROSPECTIVA: UMA ANÁLISE CRÍTICA**

Este trabalho prolongou-se por demasiado tempo. Entre a candidatura a doutoramento e a conclusão da dissertação decorreram mais de duas décadas e meia. O contexto em que se iniciou é substancialmente diferente do que se vive hoje. O negócio de licença alterou-se também: a lógica de segmentação geográfica, embora continuando a ser a mais importante, perdeu peso relativo, especialmente num quadro de integração europeia. As licenças como instrumento de segmentação da cadeia de valor e as licenças cruzadas, associadas à gestão de carteiras de patentes, passaram a assumir mais protagonismo. Embora a realidade que nós estudámos seja, em larga medida, histórica, grande parte dos resultados obtidos e sintetizados nas duas secções anteriores mantem-se em boa medida válida e pertinente. No entanto, justifica-se uma reflexão crítica sobre o tema, situando-o no contexto actual, tendo em conta o processo de integração europeia e as novas lógicas estratégicas do licenciamento.

Tal é o objectivo da presente secção. Ela desdobra-se em quatro partes, adoptando uma orientação cronológica. Na primeira parte procede-se a uma retrospectiva do trabalho efectuado, situando-o no ‘espírito do tempo’ em que foi concebido: a segunda metade dos anos oitenta do século passado. Esta abordagem é depois objecto de uma análise crítica, à luz da realidade actual. Na terceira parte apresenta-se uma breve síntese das principais tendências do licenciamento hoje. Conclui-se com um breve exercício de prospectiva, tentando antecipar os contornos que o licenciamento pode assumir no futuro.

### **32.3.1 Retrospectiva**

Como afirmámos na Introdução, a decisão de estudar este tema radicou no nosso percurso pessoal. A experiência pessoal de avaliação dos contratos, de apoio à negociação e de estudo do papel estratégico do *licensing-in* e do *licensing-out* que tivémos desde 1975 levou-nos a considerar que muitas abordagens académicas sobre o licenciamento eram superficiais e/ou enviesadas. Superficiais, na medida em que não assentavam num conhecimento profundo do negócio, encarando-o como uma venda de patentes (daí a expressão, muitas vezes usada, de ‘licenças e patentes’), como um modo secundário de entrada em mercados internacionais ou como um simples instrumento de poder. Enviesadas, pois a visão era focada apenas num parceiro, esquecendo os interesses e comportamentos do outro, e estava fortemente condicionada por pressupostos ideológicos, designadamente as correntes Unctadianas, colocando a ênfase nos termos e condições do contrato, com a conseqüente desvalorização todo um conjunto de factores relevantes para o sucesso no negócio de licença, designadamente as estratégias de negócio e de inovação dos parceiros e o relacionamento entre eles.

O Mundo dos anos setenta do século passado era caracterizado por fronteiras pouco porosas, restringindo o comércio internacional, e por atitudes de confrontação que conduziram a tentativas de criação de uma Nova Ordem Económica Internacional e de negociação de um Código de Conduta para as Transferências de Tecnologia [sic] e de outro sobre as “empresas transnacionais”. No Portugal *post*-Abril, a percepção dos problemas associados à ‘dependência’ tecnológica era muito nítida, tendo conduzido à criação do Instituto de Investimento Estrangeiro, encarregado de avaliar os processos de entrada de investimento directo estrangeiro (mas também, em certa medida, de o promover) e os contratos de “transferência de tecnologia”. A literatura dominante na altura, influenciada pelas teses da dependência, sublinhava a conflitualidade e a necessidade de controlar os contratos.

A gradual estabilização da democracia e a aproximação face à CEE conduziram a uma alteração da lógica dominante. A entrada na CEE vem consolidar essa mudança. Isso expressou-se tanto na eliminação da regulamentação nacional sobre os contratos de licença como na transição do foco da literatura, que passou dos problemas associados aos contratos de ‘transferência’ de tecnologia para os desafios da inovação.

O nosso trabalho parte do nosso próprio processo de aprendizagem sobre a realidade do licenciamento. Daí a nossa opção por uma perspectiva matizada, focada no estudo da experiência portuguesa portuguesa, encarando o licenciamento como um

processo e não como um negócio pontual. A leitura de Caves, Crookell e Killing (1983) e sobretudo o contacto com Börje Svensson e o conhecimento da versão final da sua dissertação (Svensson, 1984) constituíram marcos relevantes na nossa própria reflexão. Todavia, a realidade empírica que fomos estudar envolvia diferentes camadas cronológicas. Estudar o resultado do licenciamento implicava uma abordagem longitudinal e algum distanciamento temporal face à celebração do contrato. Além disso, a base de informação disponível para identificar as empresas portuguesas com experiência de *licensing-in* respeitava a um período delimitado (1978-1985), durante o qual tinha estado em vigor o regime de avaliação e registo dos contratos no IIE. Assim, quando em 1990, quatro anos após a adesão à CEE, lançámos o inquérito postal às empresas, estávamos conscientes do facto de estudarmos um fenómeno inserido num contexto cambiante. Estas circunstâncias condicionam a análise efectuada. O investigador estuda uma realidade em mudança, que não pode controlar. Os resultados obtidos são, assim, necessariamente influenciados pelo quadro histórico em que a investigação foi centrada. Os resultados obtidos devem, por isso, ser contextualizados.

### ***32.3.2 Uma Visão Crítica, 25 Anos Depois***

O espaço temporal sobre o qual o estudo incidiu corresponde, como vimos, a um período de transição. Ele pode ser decomposto em três fases: o *post-* 25 de Abril, incluindo a segunda metade dos anos setenta; a abertura e preparação para a adesão, até 1985; e o *post-*adesão, que se prolonga até 1991. Curiosamente, neste ano já se perfilava no horizonte, com efeitos sobre as estratégias empresariais, nova mudança, associada à criação do Mercado Único, iniciado em 1993.

Estas observações são relevantes para inscrever a análise no seu contexto histórico e para entender o ‘espírito do tempo’. Nesta medida, o nosso trabalho tem semelhanças com o ofício do historiador, compreendendo o objecto da investigação e situando-o num tempo e num espaço específicos (Martinière e Varela, 1992). Esta posição é especialmente relevante para a investigação qualitativa, onde há um ‘diálogo’ permanente entre o desenvolvimento da relação de licença e a evolução do contexto em que ela se insere. Sem ter presente o panorama económico e empresarial do Portugal pré-adesão, é difícil entender as vicissitudes das relações e as suas implicações para o estudo do licenciamento hoje.



Por isso, 25 anos depois, os resultados obtidos não podem ser transpostos *tels quels* para a situação actual. A lógica dominante no licenciamento era a segmentação geográfica: Portugal era visto como um mercado protegido, onde o parceiro português usufruía de vantagens claras. Esta perspectiva está no cerne da concepção do negócio de licença e na estratégia de acesso a activos complementares que, como vimos, caracteriza a generalidade dos casos estudados. A partir de 1986, e sobretudo de 1993, esta lógica perdeu força, face à possibilidade de abastecer o mercado português a partir de unidades produtivas localizadas em outros países europeus. A mudança contextual ditou dois outros movimentos estratégicos dos licenciadores: tomada de posição no capital dos licenciados, para ganhar maior controlo sobre o negócio e integrar o mercado português no mercado europeu (Simões, 1992b); ou relações de sub-contratação, aproveitando os menores custos de produção em Portugal. Por outro lado, as bases de poder compensatórias do licenciado (isto é, o conhecimento do mercado português) tornaram-se menos importantes. Estes factos conduziram à dissolução de algumas relações e à reconfiguração de outras. Curiosamente, em alguns casos, tal mudança veio sublinhar o papel central das relações face aos contratos: parafraseando Lampedusa (1958/2007), por vezes é preciso que estes mudem para que aquelas se mantenham, adaptadas a novas condições ambientais.

Hoje, o quadro contextual do licenciamento em Portugal é significativamente diverso do observado no período de análise empírica. Existem, no entanto, várias conclusões do trabalho que se mantêm válidas. Destacaríamos três: a dimensão relacional do licenciamento; a importância das orientações estratégicas das empresas; e o padrão das dinâmicas de aprendizagem. Embora ajustados a uma realidade distinta, estes três aspectos continuam relevantes para compreender as dinâmicas de licenciamento e a sua contribuição para reforçar as capacidades do licenciado.

A investigação efectuada veio confirmar que a visão adversarial, subjacente à escola da dependência, não era sustentável mesmo no contexto então existente. A revisão dos resultados obtidos mostra que o que unia os parceiros no negócio era claramente mais forte que aquilo que os dividia. Tal não significa que haja equilíbrio de poder: em regra, o poder do licenciador era superior ao do licenciado, mesmo que não fosse exercido. Mas o que ressalta da análise dos casos e da avaliação da qualidade relacional são níveis razoáveis de convergência de interesses. Do mesmo passo, a preocupação da economia dos custos de transacção com o oportunismo do licenciado é excessiva: o risco de oportunismo coloca-se para ambos os parceiros. É certo que ela é

validada pelo *trade-off* identificado na investigação quantitativa entre exclusividade, por um lado, e restrições à exportação e/ou ao fabrico de produtos concorrentes. No entanto, Hennart (2009) tem razão quando advoga a necessidade olhar também para a posição das empresas de países menos desenvolvidos tecnologicamente. Acresce que a capacidade dos parceiros estabelecerem uma relação minimamente equilibrada e mutuamente vantajosa, assente na capacidade de desempenhar correctamente os papéis respectivos, tende a prevalecer sobre uma visão literal dos termos e condições do contrato. Curiosamente, parece haver, todavia, alguma ‘usura’ das relações: passados alguns anos, começa a notar-se ‘fadiga relacional’.

A importância das orientações estratégicas ressalta também no trabalho efectuado. A lógica da complementaridade de recursos é central para justificar o licenciamento (tanto na óptica tradicional de segmentação geográfica como na de segmentação da cadeia de valor). Um recente inquérito sobre patenteamento e licenciamento, encomendado pela Comissão Europeia, vem confirmar a nossa constatação de que o licenciamento envolve em regra um conjunto de elementos e não apenas a mera autorização de utilização de patentes (Radauer e Dudenbostel, 2013). O licenciamento tem, por outro lado, subjacente uma preocupação de posicionamento no mercado, aproveitando as vantagens proporcionadas pela imagem de marca, pelos direitos de patente ou pela especificidade do *know-how* contratual. Também a dimensão processual da estratégia é sufragada como elemento chave do desenrolar da relação. Em certas situações, é o espaço relacional que estimula a exploração de novas possibilidades, especialmente quando há avaliação recíproca positiva do desempenho do parceiro. Em outras, ao invés, a alteração da estratégia de um dos parceiros gera tensões relacionais, podendo conduzir ao termo da relação. Além disso, a aprendizagem da relação pode proporcionar a identificação de possibilidades de acção individual não consideradas à partida. Se os contornos da acção estratégica no âmbito do licenciamento são hoje diferentes, a centralidade da reflexão e da acção estratégica mantém-se inalterada. Voltaremos ao tema em 32.4.3 *infra*.

Também o que estudámos sobre as dinâmicas de aprendizagem continua a ser, em larga medida, relevante. Poder-se-á afirmar que no presente existem mais empresas adoptando estratégias de internalização dos conhecimentos e de aprendizagem profunda. O nível de recursos humanos qualificados no nosso País é muito superior ao então observado, tal como a proporção de empresas com unidades de I&D (Simões, 2008; Mamede, 2014; Mamede, Godinho e Simões, 2014). Todavia, os vectores nucleares dos

resultados não são postos em causa. A lógica do acesso continua a ser dominante e as capacidades estratégicas, de gestão e tecnológicas da maioria das empresas portuguesas são limitadas. A investigação efectuada mostra, por outro lado, como é possível encetar processos de aprendizagem e de acumulação de conhecimentos, mesmo quando não existe, à partida, uma intenção estratégica de aprendizagem. O caso da empresa farmacêutica *Bial* constitui um exemplo interessante, e actual, de como uma trajectória iniciada pelo *licensing-in* pode ser reorientada para o desenvolvimento de competências internas que se exprimem, subseqüentemente, em *licensing-out*.

Esta apreciação crítica, procurando delimitar o âmbito de validade da pesquisa efectuada, resulta das mudanças registadas tanto no quadro da actividade empresarial em Portugal como nos contornos do próprio negócio de licença. Importa olhar agora com mais atenção para o panorama do licenciamento na actualidade.

### **32.3.3 O Licenciamento Hoje**

A importância económica da actividade de licenciamento acentuou-se significativamente no presente século. A informação estatística sobre o tema é incompleta, assente sobretudo em estimativas parcelares e não permite, em regra, distinguir as operações entre empresas independentes das operações intra-grupo, que são influenciadas sobretudo por considerações de natureza fiscal. No entanto, a evidência internacional converge na indicação de que se trata de um negócio de grande dimensão e com um crescimento notável. A *License Global* estimou que em 2012 os 150 maiores licenciadores mundiais de marcas geraram rendimentos da ordem dos 230 milhares de milhões de dólares em 2012 (World Trademark Review, 2013; Udell, 2014). Um relatório da OMPI sobre “*the changing face of innovation*” calculou que o valor dos rendimentos decorrentes do licenciamento de direitos de propriedade intelectual ascendeu, em 2009, a 180 mil milhões de dólares (WIPO, 2011). Mais importante que o valor absoluto é, a acentuada tendência de crescimento: 2,8 mil milhões de dólares em 1970, 27 em 1990 e 180 em 2009. A análise do *Innovation Union Scoreboard 2014* mostra que as receitas internacionais por ‘licenças e patentes’ ascenderam, em 2013, a 0,59% e a 0,69% do PIB, respectivamente, no caso da União Europeia e dos Estados Unidos (European Commission, 2014).

Estes elementos convergem com os resultados de um inquérito realizado, em 2012-2013, às empresas que depositaram mais patentes no European Patent Office entre

2000 e 2009, relativamente à utilização de *licensing-in* e de *licensing-out* (Radauer e Dudenbostel, 2013). Este inquérito indica que os rendimentos decorrentes do *licensing-out* apresentam uma tendência crescente na maioria das indústrias para as quais as patentes são relevantes. Mais de metade das empresas inquiridas declararam recorrer ao *licensing-out* e 16% manifestaram interesse em fazê-lo no futuro (Radauer e Dudenbostel, 2013; European Commission, 2014).

A evidência estatística indica uma tendência clara de reforço da utilização do licenciamento internacional. Esta parece-nos decorrer da convergência de um conjunto de nove factores inter-relacionados. O primeiro é o processo de globalização, que veio tornar o mundo mais pequeno e o tempo mais rápido (Simões, 1999c), associado à criação da Organização Mundial do Comércio, facilitando o comércio internacional, a difusão de marcas internacionais (WIPO, 2013) e o aproveitamento das vantagens específicas apresentadas pelas diferentes localizações à escala mundial (Arora, Fosfuri e Gambardella, 2001a; Arora e Gambardella, 2010). A globalização veio também abrir novos espaços de oportunidade para o licenciamento internacional, como é o caso da China (Hennart, 2009), cuja entrada na OMC se traduziu num quadro de maior respeito pelos direitos de propriedade industrial. Em terceiro lugar, as fontes de inovação estão mais dispersas (Al-Aali e Teece, 2013) e a procura cresceu, designadamente por parte de empresas de países em desenvolvimento, interessadas em ganhar vantagem nos respectivos mercados internos (Hennart, 2009) ou em dispor de conhecimentos para participar em cadeias de valor (Arora e Gambardella, 2010).

Relacionado com este está um quarto factor: a especialização das empresas nas suas competências nucleares. Em articulação com as possibilidades acrescidas de segmentação dos processos produtivos permitidas pelo desenvolvimento tecnológico e com a maior facilidade de circulação internacional de produtos, isso conduziu ao estabelecimento de cadeias de valor globais, onde a capacitação envolve muitas vezes o licenciamento de *know-how* e de direitos de propriedade industrial (Wignaraja, 2013). Aquela especialização, conjugada com uma visão global do negócio, conduziu igualmente ao desenvolvimento de novos modelos de negócio, numa lógica de ‘proteger para comercializar’. Este movimento é acentuado pelo desenvolvimento da internet, que estimulou também o reforço do *branding* internacional e a distribuição de conteúdos digitais sob licença (Al-Aali e Teece, 2013; Evans e Wurster, 2000; WIPO, 2013). Daí decorreu também o lançamento de iniciativas de intermediação tecnológica na internet, como o *yet2.com*, ou o desenvolvimento de outras, como o *InnovationXchange*

(Håkansson, Caessens e MacAulay, 2011). Em sexto lugar, temos a afirmação de estratégias de inovação aberta (Chesbrough, 2003; Chesbrough, Vanhaverbeke e West, 2006). Esta lógica conduziu a novas atitudes face à gestão da propriedade intelectual, no sentido tanto de uma maior preocupação com o acesso a tecnologias externas como de rentabilização dos activos intelectuais detidos pela empresa (Kline, 2003; Fischer III e Oberholzer-Gee, 2013; Chesbrough e Chen, 2013).

O sétimo factor prende-se com o desenvolvimento de novas estratégias de gestão das carteiras de patentes, numa perspectiva de ‘proteger para trocar’ (Simões, 2002a), determinando a opção por licenças cruzadas como instrumento de penetração em espaços tecnológicos adjacentes ou complementares (Motohashi, 2008; Fischer III e Oberholzer-Gee, 2013). Em oitavo lugar, temos a relevância crescente de *standards* técnicos e de plataformas de utilização genérica sobre os quais converge um número crescente de fabricantes e de utilizadores, através do recurso ao licenciamento (Al-Aali e Teece, 2013). Um bom exemplo desta tendência é a queda da *Nokia*: a sua opção de desenvolvimento de um sistema proprietário constituiu um erro estratégico, que permitiu à *Samsung*, que adoptou o sistema operativo *Android* da Google, tornar-se líder mundial do negócio de telemóveis (Chang, 2012). Por fim, importa sublinhar o recurso crescente ao licenciamento universitário, surgido nos Estados Unidos na sequência do Bayh-Dole Act, em 1980, estendendo-se rapidamente a boa parte da Europa (Geuna e Rossi, 2011; Giuri, Munari e Pasquini, 2013; Thursby e Thursby, 2002)<sup>232</sup>.

Curiosamente, em Portugal parece não se ter registado um crescimento similar. Existe evidência pontual do recurso ao *licensing-in* e ao *licensing-out*, designadamente nas tecnologias de informação, em ligação com novos modelos de negócio (por exemplo, conteúdos para aplicações móveis ou *software* específico), e na farmacêutica, onde a estratégia da *Bial* assentou em boa medida no licenciamento. No quadro da promoção do empreendedorismo (Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação), foi apontada a vantagem de estímulo do *licensing-out*. Todavia, esta ideia nunca foi operacionalizada de forma consistente.

Por seu turno, a abordagem tradicional ao *licensing-in*, orientado para o mercado interno, declinou consideravelmente. O mercado português é demasiado pequeno e está demasiado próximo das bases logísticas europeias para se tornar atractivo. Assim,

---

232 Note-se, a propósito, que estes desenvolvimentos encerram também implicações negativas, como sublinham, por exemplo, Nelson (2005) e Lerner (2012).

apesar de não dispormos de elementos estatísticos de suporte, admitimos que o peso relativo da produção industrial sob licença, por empresas de capital maioritariamente português tenha decrescido<sup>233</sup>. Por outro lado, a escassa evidência disponível sugere que a utilização estratégica do *licensing-in* como instrumento de reforço de competências e de endogeneização de conhecimentos continua a ser muito reduzida.

#### **32.3.4 Prospectiva: O Licenciamento no Futuro**

Granstrand (2004b) argumentou que estávamos a entrar numa era favorável ao licenciamento. Os elementos apresentados acima confirmam essa ideia. O crescimento do mercado internacional do licenciamento é muito claro. Em termos globais, parece não haver razões para antecipar uma alteração significativa dos factores referidos. Pelo contrário, admitimos que as principais linhas de força tenderão a manter-se.

Procedendo a uma análise mais fina, de avaliação das tendências de evolução dos factores apontados acima, encontramos forças contraditórias. Por um lado, existem três aspectos susceptíveis de conduzir a um abrandamento do licenciamento. O primeiro respeita aos movimentos de regressão das cadeias de valor globais, decorrentes designadamente do efeito dos factores logísticos e de desenvolvimentos tecnológicos, incluindo a impressão a três dimensões, que permitem uma redução da escala. O segundo tem a ver com os riscos de não satisfação de normas de qualidade pelos licenciados em países em desenvolvimento, como se observou recentemente com a retirada do mercado europeu de vários medicamentos genéricos, produzidos na Índia, em parte sob licença (Diário Digital, 2015). O último está associado às diferenças institucionais e aos ‘buracos’ regulamentares que, em certos países, condicionam as possibilidades de negócio.

No entanto, as forças em sentido contrário parecem-nos mais poderosas. Apesar da crise de 2007-2008, o processo de globalização continuou a fazer o seu caminho. A expansão de múltiplas formas de redes sociais na internet vai criando melhores condições para o desenvolvimento de serviços de intermediação tecnológica (Udell, 2014). As orientações estratégicas no sentido da inovação aberta continuam presentes. No mesmo sentido militam a convergência de *standards* e a aproximação de padrões de consumo, susceptíveis de acentuar o desenvolvimento das licenças de patentes e de marcas, respectivamente. Também a procura internacional tenderá a crescer, em ligação

---

233 Ela decresceu também em devido à aquisição em empresas portuguesas por entidades estrangeiras.

com o reforço da capacidade inovadora nos países asiáticos e a necessidade de acompanhar os desenvolvimentos tecnológicos, de aceder a (ou endogeneizar) conhecimentos e de estimular a criatividade interna (Arora e Gambardella, 2010). Dois elementos adicionais contribuem para promover a circulação internacional de tecnologia e o licenciamento. O primeiro é internacionalização das empresas chinesas e a estratégia de patenteamento seguida por algumas delas (Godinho e Ferreira, 2012). O segundo respeita às implicações do *big data*. Será expectável que o desenvolvimento de *softwares* proprietários de análise de grandes quantidades de dados possa gerar fenómenos de licenciamento à escala mundial (Brown, Court e McGuire, 2014).

No caso da Europa, a literatura sugere que continua a haver espaço para o desenvolvimento dos mercados da tecnologia (Gambardella, Giuri e Luzzi, 2007; Radauer e Dudenbostel, 2013). Gambardella, Giuri e Luzzi (2007) mostraram que a propensão ao *licensing-out* é superior para as pequenas empresas, argumentando que a promoção do empreendedorismo constituiria um instrumento privilegiado para o desenvolvimento dos mercados de tecnologia. A expansão destes estará também associada a níveis superiores de diferenciação no mercado dos produtos, abrindo espaço para os licenciadores seleccionarem licenciados fora do seu nicho de mercado específico (Conti, Gambardella e Novelli, 2013). O inquérito efectuado aos patenteadores (Radauer e Dudenbostel, 2013) indica que a apetência pelo *licensing-out* está a aumentar. No entanto, existem ainda custos de transacção e factores institucionais que constringem o desenvolvimento do mercado (Gambardella, Giuri e Luzzi, 2007; Radauer e Dudenbostel, 2013): um dos mais relevantes respeita à incapacidade de implementar a Patente Comunitária, a despeito de todas as declarações políticas nesse sentido. Em conclusão, estas considerações, em ligação com a avaliação de tendências efectuada acima, sugerem que o licenciamento irá provavelmente continuar a crescer.

A antevisão dos possíveis desenvolvimentos do licenciamento em Portugal defronta-se com o problema da ausência de informação e de reflexão sobre o assunto. Nestas condições, torna-se difícil indicar pistas para o futuro. Em todo o caso, pensamos que será lícito admitir também uma tendência crescente tanto do *licensing-out* como do *licensing-in*. No primeiro caso, o desenvolvimento de modelos de negócio assentes no licenciamento parece plausível face às condições internacionais e a uma maior penetração de empresas internacionais de *venture capital* no País. Além disso, a política de substituição de importações seguida por Angola, abre possibilidades de recurso ao *licensing-out* no curto/médio praxo; o caso de licenciamento de *know-how* e marca da

cerveja *Sagres* exemplifica tais possibilidades (Público, 2015). Por outro lado, parece também plausível uma maior utilização do *licensing-in*. A nosso ver, o reforço da capacidade competitiva num ambiente competitivo cada vez mais exigente vai requerer, por parte de mais empresas portuguesas, uma política judiciosa que combine o *licensing-in* com o aprofundamento das competências de I&D *in-house*, como procuraremos mostrar mais adiante na secção relativa às implicações desta investigação.

## **32.4 PRINCIPAIS CONCLUSÕES**

Efectuada a síntese do trabalho desenvolvido e discutidas as condições da aplicabilidade dos resultados obtidos às condições hoje defrontadas, é chegado o momento de apresentar as conclusões. Não é fácil sintetizar em poucas páginas os principais resultados e as conclusões de um trabalho tão longo. Para facilitar a análise, optámos por organizar esta reflexão final em torno de seis eixos inter-relacionados. O licenciamento será encarado sob diversos ângulos: como confluência de teoria e prática; como instrumento estratégico; como diálogo; como processo de inter-acções; como aprendizagem; e como instrumento temporário. Como elemento transversal, cruzando os aspectos anteriores, abordaremos as dimensões contraditórias do licenciamento. Pretendemos, desta forma, transmitir ao leitor as diversas facetas do poliedro complexo que é o licenciamento.

### ***32.4.1 O Licenciamento como Confluência de Teoria e Prática***

Na reflexão específica efectuada sobre o licenciamento, designadamente na Parte II deste trabalho, ressaltou como o licenciamento envolve simultaneamente experiência prática e reflexão teórica. Se compulsarmos a principal revista internacional dedicada ao licenciamento (*LES Nouvelles*), verificamos que a primeira domina: ressaltam as regras práticas de actuação, *rules of thumb*, assentes num saber de experiência feito. Mas existe também uma literatura, de natureza mais teórica, que procura analisar o licenciamento em função das orientações fornecidas por diferentes linhas, por vezes conflitantes, de pensamento económico e de gestão.

Na investigação quantitativa procurámos confrontar as propostas de diferentes correntes teóricas (escola da dependência, teoria dos custos de transacção, características da tecnologia, lógica do posicionamento, perspectiva baseada nos recursos e visão relacional), para avaliar do seu potencial explicativo. As constatações



obtidas sugerem que cada uma delas contribui para explicar o resultado final, mas nenhuma, isoladamente, o consegue de modo cabal.

Uma análise mais fina revela as diferenças entre elas. Genericamente, a teoria dos custos de transacção mostra um potencial explicativo superior ao da escola da dependência, designadamente na explicação da admissibilidade de algumas cláusulas ‘restritivas’, em articulação com a exclusividade. A contribuição das características da tecnologia, designadamente a distinção entre produto e processo, não é muito relevante para explicar o resultado. Confirma, no entanto, o papel positivo desempenhado pela capacidade tecnológica do licenciador. A lógica do posicionamento sugere duas pistas relevantes: o empenhamento do licenciado no negócio, associado à expectativa de crescimento do volume de negócios, e a compatibilidade de estratégias entre os parceiros. Embora os resultados do modelo relativo à perspectiva baseada nos recursos tenham sido modestos, a investigação realizada sublinha uma contribuição fundamental desta abordagem: a visão das licenças como instrumento usado pelo licenciado para aceder a recursos em falta. Em contrapartida, as posições mais fundamentalistas, advogando que a base da vantagem competitiva assenta apenas em recursos desenvolvidos internamente, não são sufragadas. A evidência econométrica mostra ainda que os aspectos relacionais, em especial a conjugação de interesses entre os parceiros, desempenham um papel importante na explicação do resultado.

Todavia, mais do que as contribuições individuais de cada corrente teórica, o que ressalta é o facto de a combinação das várias correntes, no que designámos por modelo integrado, elevar consideravelmente a capacidade explicativa. Daqui decorre que a explicação do resultado do licenciamento reclama uma abordagem eclética, fazendo apelo a diferentes eixos teóricos. As vantagens do eclectismo exprimem-se também no recurso a diferentes métodos: como veremos mais adiante, a investigação qualitativa permitiu evidenciar aspectos, como o papel dos relacionamentos pessoais na partilha de conhecimentos, que não tinham sido confirmados na análise quantitativa.

Outro aspecto relevante é o facto de o quadro de análise explicativo do licenciamento, assente em cinco grandes grupos de factores (licenciado, licenciador, relacionamento, objecto do contrato e enquadramento), ter sido, em larga medida, validado. O grupo com maior potencial explicativo, influenciando todos os restantes, foi o relativo ao licenciado. Mas a contribuição de cada um dos outros, com excepção do enquadramento, atingiu também níveis significativos.

O resultado do licenciamento exige, portanto, a conjugação de factores e de lógicas teóricas diversas. A investigação feita sublinha a complexidade do fenómeno: ele deve ser encarado sob diferentes perspectivas. Isso traz-nos de volta à combinação entre prática e teoria. Para formular orientações teóricas consistentes sobre o licenciamento, é indispensável compreender verdadeiramente os vectores em jogo, o que reclama uma base mínima de experiência prática sobre este negócio. Por exemplo, sem experiência prática na negociação global de um contrato e no acompanhamento da sua evolução torna-se difícil captar a complexidade que o licenciamento envolve. Essa será, em nossa opinião, uma das principais razões que justifica a relativamente escassa produção teórica sólida e fundamentada sobre o licenciamento. A importância que o licenciamento assume nos dias de hoje reclama que investigadores e *practitioners* combinem capacidades no sentido de o abordar de forma integrada, escapando aos estereótipos genéricos do licenciamento como modo de entrada ou como instrumento de exploração de patentes.

#### **32.4.2 O Licenciamento como Instrumento Estratégico**

O estudo realizado sublinha a dimensão estratégica do negócio de licença. Este é motivado por considerações estratégicas, *ex-ante* e *ex-post*, de ambos os parceiros. Mas tais considerações podem não ser exactamente como a literatura assume. Há dois pressupostos subjacentes a boa parte da literatura que não foram confirmados pela nossa investigação. O primeiro respeita à iniciativa estratégica do licenciador, motivado pela preocupação de expandir o mercado e/ou de retirar rendimentos dos activos detidos, para a concretização do licenciamento. A segunda refere-se à preocupação de endogeneização dos conhecimentos pelo licenciado. É comum a literatura sobre ‘transferência’ internacional de tecnologia (Kim, 1998a e 1998b; Dahlman e Westphal, 1981; Wei, 1995; Wei, Malik e Shou, 2005) assumir que o recurso ao licenciamento, por parte das empresas em países em desenvolvimento, é efectuado com o objectivo de reforço de competências tecnológicas para ganhar competitividade. Lógica idêntica se observa em alguma literatura sobre alianças estratégicas, na sequência de Hamel (1991).

Em contrapartida, o que ressalta na nossa investigação são as ambições limitadas das estratégias *ex-ante* dos parceiros. Na maioria dos casos estudados, a iniciativa para o estabelecimento do contrato foi do licenciado e não do licenciador. Em regra, foram o primeiro a abordar o segundo, no sentido de aceder a competências complementares susceptíveis de possibilitar o lançamento, no mercado português, de novos produtos

supostamente com potencial comercial. Mais do que uma racionalidade estratégica de domínio ou entrada no mercado português impelindo os licenciadores a desenvolver (ou reforçar) actividades nesse mercado, as motivações destes tendem a exprimir-se reactivamente, em resposta à abordagem de potenciais interessados. Curiosamente a capacidade de os licenciadores conceberem *ex-post* uma estratégia consistente em resposta a essas abordagens, constituiu por vezes (ver casos DECOR e CISTERNAS) a chave para a o sucesso do negócio, na sua perspectiva.

Também as estratégias dos licenciados se revelaram distintas do sugerido pela literatura sobre ‘transferência’ internacional de tecnologia. O objectivo central não era a internalização dos conhecimentos objecto do contrato, mas sim o acesso a tais conhecimentos: nenhum dos 104 contratos estudados foi classificado como de absorção de competências (Tipo V). As perspectivas de Zeng e Hannart (2002) e de Grant e Baden-Fuller (2004) prevalecem sobre a de Hamel (1991). As ambições dos licenciados são limitadas, centrando-se no ‘saber produzir’ para vender no mercado português e não no ‘saber conceber’. A lógica *satisficing* (Winter, 2010) prevalece sobre a *maximising*. Dito isto, é importante reflectir também sobre a evolução das motivações estratégicas dos parceiros ao longo do tempo. Alterações internas (veja-se o efeito das fusões e aquisições sobre as orientações dos licenciadores em FARMA e TINTAS), desempenho inapropriado dos papéis (CONTÍNUOS, VEÍCULOS e CALOR), percepção de oportunidades de aprendizagem (DECOR, CONTÍNUOS, CISTERNAS e AQUECE) e mudanças ambientais (TURBINAS, A/C), designadamente a adesão à CEE, conduzem a reorientações estratégicas por parte dos parceiros, nem sempre compatíveis com o reforço das relações de licença. Daí a impossibilidade de compreender relações de cooperação assumindo que a estratégia dos parceiros se mantém inalterada, como tantas vezes se assume em estudos econométricos. A estratégia não é definida, de uma vez por todas, *ex-ante*. A análise qualitativa mostra que as estratégias dos parceiros se vão alterando, tanto em função de aspectos inerentes à díade como de factores externos, confirmando a pertinência da visão processualista (Mintzberg e Waters, 1985; Mintzberg, 1987 e 1988; Pettigrew, 1979, 1985, 1992 e 1997) da estratégia.

### **32.4.3 O Licenciamento como Diálogo**

O licenciamento tem sido estudado muito frequentemente numa perspectiva de conflito de interesses entre os intervenientes no negócio. Isso ressalta tanto na escola da dependência como na economia dos custos de transacção. Emerge também nas versões

tradicionais da estratégia, em especial no posicionamento. Não há dúvida de que, como vimos, o licenciamento tem uma dimensão estratégica e pode conduzir a choques de interesses e de poder entre os parceiros. Todavia, o que a investigação efectuada revelou foi que o licenciamento constitui, com frequência, um instrumento de diálogo e de convergência de interesses entre os parceiros. Esta faceta ressaltou na análise longitudinal, exprimindo-se em tonalidades diversas. Sublinhamos de seguidas as que reputamos como mais importantes.

Em primeiro lugar, o licenciamento inscreve-se frequentemente numa história relacional anterior. Esta pode resultar, por exemplo, de acordos de distribuição ou de contratos pré-existentes. Como vimos em FARMA, tal relação era muito valorizada pelo licenciado, pois constituía uma forma de acesso a um *pipeline* relativamente seguro de novos produtos. Por outro lado, o licenciamento pode ser, ele próprio, encarado como um meio para estabelecer uma relação duradoura entre os parceiros (casos GARRAFAS e, noutros termos, AQUECE). Os resultados obtidos convergem com Anand e Khanna (2000a) e com a perspectiva relacional de Kale, Dyer e Singh (2002).

Depois, o processo negocial nem sempre é caracterizado pelo confronto. A investigação empírica mostrou que a negociação do contrato pode contribuir para identificar pontos de convergência e, conseqüentemente, de diálogo. Ambos os parceiros têm bases de poder julgadas relevantes pelo outro, ambos reconhecendo que têm a ganhar com a concretização do negócio. Nos casos estudados, a negociação é caracterizada mais pela procura de factores de convergência que por uma lógica antagonística. Mesmo quando as bases de poder do licenciado são à partida limitadas, a iniciativa dos empreendedores pode gerar factores de convergência e uma antecipação de ganhos em conjunto, como foi claro nos casos A/C e AQUECE. Além disso, em linha com a teoria dos custos de transacção, os termos e condições do contrato podem ser concebidos de forma a estabelecer equilíbrios que facilitam a convergência de interesses; os resultados por nós obtidos sobre a conjugação de exclusividade dos licenciados com restrições ao fabrico de produtos concorrentes e/ou à exportação estão em linha com os de Somaya, Kim e Vonortas (2010).

O diálogo pode ressaltar também na fase de execução do contrato. Constatou-se, em vários casos (AQUECE, MOBILESC, HIGIENE), a disponibilidade do licenciador para introduzir adaptações, de modo a facilitar a afirmação dos produtos no mercado português ou a dar apoio para a capacitação inicial do licenciado. Mais uma vez, a

lógica subjacente é a de ganhar dinheiro em conjunto. Isso tem como implicação que cada um dos parceiros continue a desempenhar correctamente o seu papel na relação.

Quando tal acontece, o desenvolvimento da relação é igualmente marcado pelo diálogo entre os parceiros, tanto a nível de topo como de equipas técnicas. A criação da *Nova Paint Club* (caso TINTAS) como fórum de partilha de informação entre licenciador e licenciados, os encontros periódicos do pessoal das empresas (A/C) e a ligação estabelecida entre técnicos (GARRAFAS) constituem bons exemplos de tal diálogo. Por vezes, o espaço de diálogo justifica o não exercício do poder e possibilita o surgimento de estratégias conjuntas de resposta à mudança, como em AQUECE. Este ambiente constitui simultaneamente um *input* e um *output* da qualidade relacional. Todavia, a sua manutenção não está garantida. Alterações no desempenho dos parceiros, na sua estrutura de propriedade e estratégia e mudanças contextuais podem determinar a sua deterioração. A investigação indica também que podem ocorrer, em relações longas, situações de ‘fadiga relacional’, apontando para ciclos de vida no licenciamento.

Em síntese, ao contrário do que algumas abordagens teóricas sugerem, o licenciamento caracteriza-se, em muitos casos, pelo diálogo e pela compatibilização de interesses, gerando relações de confiança entre os parceiros. Estas podem ser uma duração significativa, envolvendo as várias fases do licenciamento. Todavia, tal lógica de diálogo não está assegurada. Existem factores de mudança, que podem resultar tanto de aspectos relativos aos parceiros como à envolvente, dos quais pode resultar a reconfiguração ou a dissolução das relações. Os resultados obtidos conferem apoio às abordagens relacionais, mas sublinham também que as relações diádicas não são isentas de tensões. Eles confirmam a visão de Håkansson e Ford (2002) e de Ford *et alii* (2002a) sobre as redes, enquanto espaços de cooperação mas também de conflito, ao menos potencial, onde as relações são perpassadas por tendências contraditórias

#### ***32.4.4 O Licenciamento como Processo de Inter-acções***

Uma das principais conclusões deste trabalho respeita precisamente à dimensão processual do licenciamento. A importância da distinção estabelecida, no início desta dissertação, entre contrato de licença e licenciamento foi amplamente confirmada. O contrato não determina o resultado do licenciamento. Este último corresponde a um processo de inter-acções, que não se esgota e está longe de ser determinado pelo contrato, como observaram Welch (1985) e Welch, Benito e Petersen (2007).

Constituindo um elemento de referência relevante, o contrato não deve ser hipervalorizado, ao contrário do que tanto a escola da dependência como a economia dos custos de transacção tendem a fazer. A nossa posição está escorada em dois argumentos principais. Primeiro: o contrato inscreve-se frequentemente, como vimos, numa relação pré-existente. Segundo: mesmo quando a relação é estabelecida em consequência do contrato, este não determina aquela. Não a determina, antes de mais, porque os contratos são necessariamente incompletos, não podendo antecipar todas as circunstâncias supervenientes. Não a determina, também, porque, parafraseando o poeta andaluz António Machado, o caminho do licenciamento faz-se caminhando<sup>234</sup>, através de um processo de inter-acções. Com o desenvolvimento da relação, os parceiros vão-se conhecendo melhor, identificando novas oportunidades em conjunto, mantendo ou alterando os seus papéis e relações de poder — ou terminando a relação.

A aprendizagem sobre o parceiro, sobre as suas capacidades e interesses estratégicos, pode melhorar ou não a qualidade relacional existente, exprimindo-se em convergências ou, pelo contrário, em tensões entre os parceiros. A percepção por parte do licenciado de que o licenciador o pretendia usar sobretudo como subcontratado desencadeou o conflito em LAMINAR, da mesma forma que os problemas de gestão do licenciado levaram ao termo do contrato em VEÍCULOS. Em contrapartida, a percepção das competências do licenciado conduziu ao reforço das relações, com vantagens mútuas, em HIGIENE, GARRAFAS e AQUECE. Em PLAST, foi a complementaridade percebida pelo licenciado que conduziu a transformar uma relação potencialmente pontual numa relação duradoura. Estes exemplos confirmam a sagacidade das observações feitas por Doz (1996) sobre a evolução das alianças.

Sem prejuízo disto, importa reconhecer também que as características dos contratos, o seu objecto e as motivações subjacentes criam também condições mais ou menos propícias à inter-acção e à convergência de interesses. Por exemplo, verificou-se que o recurso a *royalties*, mas não as *royalties* mínimas, favorece a convergência de interesses, corroborando Conti, Gambardella e Novelli (2013), ainda que de forma não muito acentuada. Não menos relevante é a sólida evidência empírica, com base tanto quantitativa como qualitativa, indicando que a tipologia de contratos elaborada no Capítulo 13 condiciona o padrão de inter-acções entre os parceiros. Os contratos de

---

234 “Caminante, no hay camino./ se hace camino al andar./Al andar se hace el camino/ y al volver la vista atrás/ se ve la senda que nunca/ se há de volver a pisar” (Proverbios y cantares XXIX, in Campos de Castilla (1912). [http://pt.wikipedia.org/wiki/Antonio\\_Machado](http://pt.wikipedia.org/wiki/Antonio_Machado) (consulta em 9 de Fevereiro de 2015).

Tipo IV permitem uma intensidade e profundidade de relacionamentos que não tem paralelo em nenhum dos outros, como se observou no estudo de casos. Supondo a comunicação ao licenciado de *know-how* de produção, eles compreendem um *mix* de vários instrumentos de execução, incluindo acções de assistência técnica e de formação de pessoal, que estimulam a densificação das relações e a partilha de conhecimentos tácitos. Ao invés, muitos contratos de Tipo I e de Tipo II têm uma natureza pontual e basicamente comercial, envolvendo apenas artefactos e conhecimentos explícitos, sendo a necessidade de inter-acção entre as equipas técnicas dos parceiros limitada. Nesta linha, a análise econométrica permitiu constatar que os factores mais relevantes para explicar o resultado nos contratos de dominante comercial (Tipos I e II) são distintos dos de dominante produtiva (Tipos III e IV).

Em conclusão, o licenciamento é muito mais que o contrato de licença. Embora este defina um quadro básico de prestações e de comportamentos com repercussões no desenvolvimento da relação, o licenciamento corresponde basicamente a um processo de inter-acções. Tal processo vai desdobrar-se de formas diversas, que não podem ser plenamente antecipadas pelo contrato. Elas decorrem em larga medida do desempenho dos parceiros, da evolução das suas capacidades e interesses estratégicos, da qualidade das relações estabelecidas e dos laços pessoais e organizacionais que vão sendo criados, para além de factores contextuais. O licenciamento exprime-se igualmente em processos de aprendizagem não apenas tecnológica ou comercial, mas também recíproca, que podem gerar novas oportunidades de negócio em conjunto.

#### ***32.4.5 O Licenciamento como Aprendizagem***

As considerações anteriores remetem para um aspecto do licenciamento a que atribuímos especial importância, designadamente na investigação qualitativa: o processo de aprendizagem. O foco foi colocado na aprendizagem tecnológica. Isso não significa, porém, que outras dimensões da aprendizagem não sejam também relevantes. Sendo certo que as ambições de aprendizagem dos licenciados eram, à partida, limitadas, circunscritas fundamentalmente à capacidade de produzir (e vender) os produtos licenciados, foi possível confirmar que o licenciamento faculta o estabelecimento de espaços de partilha de conhecimento. Estes são contingentes em função não só do tipo de contrato, mas também do grau de convergência de interesses entre os parceiros.

A análise econométrica permitiu constatar que a aprendizagem organizacional era influenciada principalmente por três variáveis: selecção da tecnologia, preparação

do projecto pelo licenciado e perspectiva de crescimento das vendas. Os resultados sugerem, por outro lado, que as considerações comerciais prevalecem sobre as tecnológicas, em consonância aliás com os objectivos básicos dos licenciados. Em todo o caso, é evidente que o licenciamento oferece possibilidades de aprendizagem, cuja exploração depende do objecto do contrato, de aspectos estratégicos e do estabelecimento de relações entre as equipas técnicas.

A pesquisa qualitativa permitiu ir mais longe, aprofundando o conhecimento sobre os padrões e a dinâmica específica da aprendizagem tecnológica. Esta está associada ao empenhamento do licenciado em aprender, o que exige a afectação de recursos humanos, financeiros e materiais à aprendizagem, no sentido de reforçar a base de conhecimentos tecnológicos *ex-post*. Todavia, esse processo supõe a existência de um conjunto de factores que criam condições propícias para a aprendizagem. Desde logo, o desempenho dos produtos licenciados no mercado. Sem garantir este, não se estabelece um ambiente favorável para investir em aprendizagem: o licenciador retrai-se, o licenciado não considera que valha a pena investir em algo que não dá frutos em termos comerciais e o clima relacional deteriora-se. A investigação efectuada indica também que para existir uma partilha de conhecimento tácito significativa é necessária a convergência de dois factores: (1) características do contrato, nomeadamente contratos compósitos de acesso a capacidade de produção (Tipo IV); e (2) criação de um espaço de inter-acções entre os técnicos das duas empresas com boa qualidade relacional.

Os contratos prevendo um processo gradual de capacitação do licenciado (como em AQUECE ou VEÍCULOS) são claramente os mais propícios a estimular a aprendizagem, na medida em que criam um espaço relacional com alguma durabilidade temporal. Outra constatação interessante respeita à importância assumida pela complexidade da tecnologia. Quando esta é reduzida (como em DECOR, MOBILESC e PLAST), as exigências de partilha de conhecimentos e de esforço tecnológico por parte do licenciado atenuam-se consideravelmente. Isto é, a menor complexidade da tecnologia permite ‘poupar’ em esforço tecnológico. Desta forma, a intensidade em conhecimento tácito e a complexidade da tecnologia actuam como moderadores da relação entre o esforço tecnológico do licenciado e a sua base de conhecimento *ex-post*.

Um elemento que ressaltou como central para o sucesso do esforço tecnológico dos licenciados foi o estabelecimento de unidades especializadas em engenharia e concepção e desenvolvimento de produtos e processos, como se observou por exemplo em AQUECE e CISTERNAS. Elas tornam-se essenciais para sustentar processos



graduais de formação de pessoal especializado, de acumulação de competências e de diálogo com agentes externos (não apenas o licenciador, mas também clientes, fornecedores, complementadores e centros de investigação universitários).

Os resultados obtidos permitiram identificar vários aspectos específicos da aprendizagem no licenciamento, os quais sustentam a introdução de vários ajustamentos na literatura sobre aprendizagem organizacional e inter-organizacional. O primeiro respeita à relação entre as dimensões comercial e tecnológica, algo que é esquecido pela literatura tradicional sobre ‘transferência’ internacional de tecnologia. Quando não existe uma intenção estratégica de aprendizagem, o desempenho comercial é essencial para suportar o investimento em aprendizagem tecnológica. O segundo tem a ver com a necessidade de adaptar o modelo da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995): no licenciamento, o processo inicia-se, em regra, pela externalização e não pela socialização. Depois, a aprendizagem inter-organizacional no licenciamento é mais complexa que a proposta de Nonaka, Toyama e Konno (2000) sugere. De facto, ela exige um processo de internalização, através do qual o licenciado transforma os conhecimentos explícitos comunicados pelo licenciador, em conhecimentos tácitos, contextualizados em função dos desafios específicos que defronta. Tal processo é facilitado pelo diálogo entre equipas técnicas para a partilha de conhecimento tácito e pela existência de unidades de engenharia e concepção e desenvolvimento de produtos, pelas razões acima expostas. O quarto e último ajustamento proposto respeita à intenção de aprendizagem. Ao contrário do que Hamel (1991) sugere, pode haver aprendizagem sustentada, no âmbito do licenciamento, na ausência de uma intenção estratégica à partida. Os resultados obtidos sustentam a pertinência das observações de Inkpen (1996) relativamente à flexibilidade da intenção estratégica, no sentido em que os objectivos estratégicos dos parceiros, e designadamente do licenciado, se podem ir alterando ao longo do tempo, à medida que o negócio se desenvolve.

#### ***32.4.6 O Licenciamento como Instrumento Temporário***

Foi sublinhada acima a dimensão processual do licenciamento, notando que este não se subsume no acto de celebração do contrato. Isso não significa, porém, que o licenciamento tenha necessariamente uma longevidade muito pronunciada. Podendo estender-se por décadas, o licenciamento é frequentemente um instrumento temporário, no sentido em que se mantém enquanto for relevante para as orientações estratégicas de

ambos os parceiros. Em certos casos, o termo do contrato não significa o fim da relação: esta pode ser reforçada, como sucedeu em AQUECE.

A investigação efectuada, em especial o estudo de casos, mostra que existem diversos factores que conduzem ao termo da relação de licença. O mais comum é o insucesso comercial dos produtos, por vezes decorrente da própria incapacidade do licenciado para assegurar uma produção eficiente (caso de CALOR). Existem também razões associadas a mudanças ou dificuldades dos parceiros. A rescisão das relações em CONTÍNUOS, A/C e VEÍCULOS resultou dos problemas experimentados pelos licenciados. Em contrapartida, em TINTAS, foi a mudança de propriedade, de gestão e de estratégia do licenciador que ditou a não renovação do contrato. Existem ainda razões associadas a alterações contextuais, como em TURBINAS: o ‘acordo da energia’ implicou a extinção do objecto da relação contratual, conduzindo ao termo efectivo do contrato, sem que nenhum dos parceiros o tenha formalmente denunciado.

Estas observações conduziram a sugerir a existência de um ciclo de vida no licenciamento. Este conceito compreende não só o contrato inicial, as suas renovações e extensões do objecto e o estabelecimento de outros contratos de licença, mas também a intensidade e a qualidade relacional observadas ao longo do tempo. A investigação realizada revelou que, nas relações contratuais com duração mais longa, se observa a partir de determinada altura um abrandamento da intensidade da relação ou mesmo o seu quase-adormecimento. Designámos esta situação por ‘fadiga relacional’. Ela confirma que os relacionamentos tendem, após algum tempo (que pode ser medido por décadas), a perder força, sem que haja necessariamente uma situação de conflito entre os parceiros. Por um lado, os produtos objecto do contrato amadurecem, reduzindo-se o seu potencial comercial. Por outro, as dinâmicas, as orientações estratégicas e o objecto principal de actividade das empresas alteram-se, diluindo os laços estabelecidos. Isto significa que o licenciamento tem tempos próprios: sendo um processo, e não um acto, a sua durabilidade tem limites.

#### ***32.4.7 Licenciamento e Paradoxo***

Os seis eixos apresentados permitiram-nos fornecer uma caracterização das diferentes facetas do licenciamento. A complexidade deste não se esgota, porém, a nosso ver, nos eixos referidos. Existe também uma dimensão transversal que consideramos essencial para compreender o licenciamento no seu conjunto: trata-se das dialécticas associadas ao comportamento dos parceiros e ao relacionamento entre eles.

Tal como existem paradoxos da gestão das redes (Håkansson e Ford, 2002; Ford *et alii*, 2002a), na gestão das organizações (Cunha e Rego, 2010; Goddard e Eccles, 2013; Hill, 2015; Lewis, 2000; Lüscher & Lewis, 2008) e na inovação (Fonseca, 1998; Andriopoulos e Lewis, 2010; Van de Ven *et alii*, 1999; Simões, 2013 e 2015), a investigação realizada conduziu à identificação de um conjunto de paradoxos que perpassa a gestão do licenciamento. Destacamos seis: a interpretação do paradoxo de Arrow; aquisição no exterior *versus* desenvolvimento interno da tecnologia; *exploiting versus exploring*; capacidade de influenciar *versus* ser influenciado; proximidade *versus* distância; e sintonia *versus* autonomia. Vamos abordá-los brevemente.

Referimos que tanto a escola da dependência como a economia dos custos de transacção partem da informação de Arrow, interpretando-o em perspectivas diferentes. Para Vaitsos (1974a), a dificuldade de obtenção de informação sobre informação coloca o potencial comprador numa posição desvantajosa. Em contrapartida, na lógica dos custos de transacção, será o fornecimento de tal informação que cria problemas de apropriabilidade ao fornecedor (Teece, 1981a e 1998), face ao risco de oportunismo do receptor; a obtenção de direitos de patente e o estabelecimento de um contrato adequado mitigam esse risco. A conclusão que decorre da nossa investigação é que ambas as perspectivas enfermam de dois problemas. O primeiro é o foco no oportunismo de um dos parceiros, esquecendo que ambos podem ter comportamentos oportunistas, mas também há espaço para a conjugação de interesses e a cooperação; esta pode ser estimulada pelos termos do contrato (recurso a *royalties* sobre as vendas; e combinação de exclusividade com restrições a exportações e/ou ao fabrico de produtos concorrentes). O segundo respeita ao facto de o objecto do contrato não corresponder apenas a conhecimento explícito. O licenciamento envolve frequentemente, em particular no caso de contratos Tipo IV e Tipo V, a comunicação de conhecimentos tácitos que exigem a inter-acção entre as equipas técnicas dos parceiros. Consequentemente, o paradoxo de Arrow não se pode aplicar a muitos casos de licenciamento, nomeadamente quando se trata de acordos que (1) se inserem numa história de relacionamento anterior entre os parceiros e/ou (2) são de Tipo IV ou V.

Os paradoxos aquisição no exterior *versus* desenvolvimento interno da tecnologia e *exploiting versus exploring* estão relacionados entre si, sendo ambos relevantes para o estudo do licenciamento. Em muitos contratos, a opção entre desenvolvimento interno e aquisição não se coloca sequer: como mostraram Atuahene-Gima e Pattersson (1993) e a nossa investigação confirmou, tal opção não foi sequer

considerada pela grande maioria dos licenciados, devido às limitações da sua capacidade tecnológica *ex-ante*, à existência de direitos de propriedade industrial (patentes e marcas) e à pressão do tempo. No entanto, se o licenciado quiser verdadeiramente tirar partido dos conhecimentos objecto do contrato, aplicando-os de forma mais eficiente e criativa, indo além do mero ‘saber produzir’, torna-se necessária a aposta numa unidade de engenharia e desenvolvimento de produto, como vimos na investigação efectuada. Isto é, as duas vertentes do paradoxo terão de ser combinadas.

Daqui somos conduzidos à dialéctica entre *exploiting* e *exploring*. Constatámos que o licenciamento foi, muitas vezes, utilizado pelas empresas portuguesas para aceder a conhecimentos e a activos complementares, de modo a lançar novos produtos no mercado. Pode afirmar-se que o licenciamento foi usado, no plano comercial, numa orientação de *exploring* à escala do mercado português. Todavia, no plano tecnológico, a tónica dominante foi a do *exploiting*: a intenção de aproveitar os conhecimentos obtidos para desenvolver novas competências e conceber novos produtos era muito limitada. Isso foi mais frequente em situações onde havia maior dificuldade em passar do fabrico à concepção (como na indústria farmacêutica ou nas turbinas), gerando situações de alguma dependência tecnológica face ao fornecedor.

Tal como sucede nas redes de negócios, o licenciamento envolve uma tensão entre a capacidade de influenciar e o risco de ser influenciado. Os casos AQUECE e A/C são muito interessantes a esse respeito. A celebração dos contratos resultou, em larga medida, da capacidade dos gestores das empresas portuguesas para influenciarem seus futuros licenciadores, através do empenhamento manifestado em fabricar e vender os produtos no mercado português. Mas o desenvolvimento do negócio é depois marcado pelas características específicas dos produtos licenciados e pelo modo de organização dos processos de produção definidos pelos licenciadores. Assim, estes, de influenciados passam a influenciadores. Mas depois, com o claro sucesso dos produtos no mercado doméstico, o sentido da relação inverte-se de novo: os licenciados conquistam espaço de manobra, para a utilização de marcas próprias e, no caso de A/C, para desenvolver novos produtos. No caso de AQUECE, a qualidade do desempenho conduziu o licenciador a convencer o licenciado a iniciar a exportação para a Alemanha dos produtos licenciados. Posteriormente, face aos desafios potencialmente colocados pela adesão de Portugal à CEE, foi de novo o licenciado a influenciar o licenciador, convencendo-o a tomar posição no capital da empresa. Esta mudança permanente de papéis é, porventura, um dos aspectos que caracteriza os casos mais

bem-sucedidos. Tal dialéctica reforça laços e torna os parceiros reciprocamente mais abertos às sugestões do outro, confiando nele e encarando o negócio como algo em que ambos ganham se actuarem como equipa.

No entanto, em consonância com Kanter (1994) e Leonard-Barton (1995), constatámos que as tensões são inerentes às relações, mesmo quando estas são avaliadas como positivas. Como vimos na investigação qualitativa, existe simultaneamente cooperação e conflito. Isso exprime-se nas dialécticas proximidade/distância e sintonia/autonomia. A primeira tem a ver com a necessidade de estabelecer uma relação de proximidade que permita ao licenciado ter apoio comercial e tecnológico do licenciador. Todavia, tal apoio pode facilmente conduzir a situações de quiescência ou mesmo de dependência, em que o licenciado confia na boa-fé daquele e quase se entrega nas suas mãos. A afirmação do licenciado de FARMA, considerando ter uma relação privilegiada com o licenciador, ilustra essa atitude psicológica de dependência. Níveis elevados de qualidade relacional podem traduzir, de facto, relações de dependência. Estas são, por vezes, exploradas pelos licenciadores em seu proveito, transformando o licenciado em sub-contratado. Por isso, certos licenciados procuram marcar alguma distância, de modo a preservar a sua identidade, margem de manobra e capacidade de iniciativa tecnológica e comercial, mantendo a relação. Aliás, o *mix* entre proximidade e distância pode ir variando, num sentido ou noutro, ao longo da relação.

Isso conduz ao paradoxo sintonia/autonomia. A relação de licença permite estabelecer uma sintonia entre os parceiros, designadamente no desenvolvimento de um negócio em que ambos têm a ganhar e na criação de relações de cooperação que permitam ir para além do disposto no contrato, partilhando conhecimentos tácitos e identificando novas oportunidades de negócio em conjunto. Tal sintonia gera laços de diferentes tipos: comerciais, tecnológicos, organizacionais, pessoais e morais. Todavia, os laços que ligam podem ser também, como se sabe, os laços que apertam.

Quando as bases de poder de um dos parceiros (normalmente o licenciador) são mais fortes, eventualmente coadjuvadas pelas condições contratuais, ele tenderá a orientar a sintonia num sentido favorável aos seus interesses, condicionando a liberdade de acção do outro. Consequentemente, para preservar espaço de acção, designadamente no plano da aprendizagem tecnológica, o licenciado carece de alguma autonomia, como vimos no estudo de casos. Esta é relevante para o desenvolvimento de soluções específicas, assimilando a tecnologia objecto do contrato e procurando usá-la como base para processos de acumulação de capacidade tecnológica. Estas observações remetem

para o papel de unidades de I&D como instrumentos de qualificação de recursos humanos, de acumulação e criação de saberes e de experimentação. Por vezes, especialmente em casos de tecnologias de reduzida complexidade, o termo da relação abre um espaço de autonomia, aproveitado pelo licenciado. Em tecnologias mais complexas, porém, o grande desafio dos licenciados é conseguir o difícil equilíbrio entre a sintonia indispensável para uma efectiva assimilação dos conhecimentos tácitos e a autonomia necessária para a exploração própria das aprendizagens conseguidas.

### **32.5 IMPLICAÇÕES E PISTAS PARA O FUTURO**

A investigação efectuada permitiu compreender melhor o licenciamento como instrumento de gestão e como processo de relacionamento. Apesar do carácter situado da investigação, assinalado em 32.3.2 *supra*, ela fornece um conjunto variado de implicações e pistas para a acção, que são sintetizados de seguida. Não pretendemos fazer uma abordagem exaustiva, mas fundamentalmente destacar os aspectos que consideramos mais relevantes. Para facilitar a leitura e a sistematização, tais implicações são organizadas em três vertentes: (1) política económica; (2) gestão empresarial; e (3) investigação em Gestão.

#### ***32.5.1 Implicações para a Política Económica***

Embora a realidade que estudámos não exista mais, a análise e reflexão efectuadas fornecem orientações relevantes para a política económica, nomeadamente para a política de inovação.

O licenciamento pode desempenhar um papel central como instrumento de acesso a activos complementares, permitindo, em certas condições, a sua alavancagem. Embora o mercado português tenha perdido relevância, continua a haver oportunidades de recurso ao licenciamento, designadamente em negócios onde o factor proximidade face aos clientes e o conhecimento das especificidades do mercado sejam importantes. Para empresas não europeias, a entrada no mercado português ou ibérico como prelúdio para a expansão no espaço europeu, aproveitando a proximidade geográfica, administrativa e cultural, pode ser encarada de forma positiva. Por outro lado, a difusão de estratégias de inovação aberta pode permitir a empresas de menor dimensão desenvolver aplicações consideradas secundárias (ou pura e simplesmente não identificadas) pelas empresas onde as tecnologias originais foram desenvolvidas. Isto

gera oportunidades a aproveitar. Compete à política de inovação promover a consciencialização das empresas relativamente a tais oportunidades e criar condições para elas serem exploradas. Os instrumentos de política no âmbito do Programa Operacional Competitividade e Inovação (POCI), cujos regulamentos estão actualmente em elaboração, deveriam incluir uma linha específica de promoção do *licensing-in*, respondendo às oportunidades acima enunciadas.

Neste âmbito, é conveniente reconhecer também que muitas vezes a motivação principal para a celebração de contratos de licença é de natureza comercial e não tecnológica. Este facto não deve significar uma desvalorização das lógicas comerciais. Elas podem ter efeitos importantes em termos de emprego e de inovações de *marketing* e organizacional, permitindo à empresa concorrer em mercados internacionais.

A concepção da empresa como um espaço de transformação de saberes e os resultados obtidos conduzem-nos a sugerir que a política de inovação promova um círculo virtuoso de relacionamento entre *licensing-in*, criação de unidades de I&D e *licensing-out*. A investigação efectuada sublinha de forma inequívoca o papel das unidades de I&D como instrumentos de acumulação de competências em ligação com o *licensing-in*. Esta constatação sugere o interesse da continuação das medidas de apoio à criação e reforço de unidades de I&D (NITEC e CITEC), relacionando-as com a absorção de tecnologias no âmbito de acordos de *licensing-in*. Dando um passo adiante, o apoio àquelas unidades poderia ser ligado também a iniciativas de desenvolvimento de produtos, processos e sistemas eventualmente susceptíveis de exploração internacional através do *licensing-out*.

Esta observação orienta-nos para o estímulo ao *licensing-out*, tanto por empresas já estabelecidas como por novas empresas e instituições de investigação. As tendências no sentido da segmentação da cadeia de valor e do florescimento de *on-line market places* abrem oportunidades de negócio para empresas de menor dimensão, incluindo o estabelecimento de negócios baseados no *licensing-out*. Também aqui deveriam ser promovidos instrumentos adequados, incluindo o apoio à pesquisa de oportunidades, à obtenção de direitos de propriedade industrial no estrangeiro e a acções de promoção *on-line* e de participação em feiras internacionais.

Como elemento transversal de suporte a estas acções, consideramos indispensável a promoção de acções de formação em direitos de propriedade industrial e licenciamento. Vimos como a preparação dos contratos, a capacidade de selecção dos licenciadores, as condições contratuais, o desempenho adequado dos papéis e a

capacidade relacional são importantes para explicar o sucesso na óptica dos licenciados. Vimos também como as insuficiências estratégicas e de conhecimento do negócio de licença podem comprometer irremediavelmente o resultado, na perspectiva dos licenciadores. Estes aspectos deveriam ser ingredientes centrais em programas de formação sobre licenciamento. Outro aspecto central respeita à capacidade de entender a natureza relacional do licenciamento. Por fim, ressalta tanto da nossa investigação como de Radauer e Dudenbostel (2013) que o licenciamento ‘puro e simples’ de patentes é relativamente raro, designadamente fora da indústria biofarmacêutica. Sem prejuízo de uma adequada gestão dos direitos de propriedade intelectual, é relevante a capacidade de complementar a licença de patentes com *know-how* é importante para garantir uma efectiva aplicação prática da tecnologia em causa.

Estas observações remetem para as implicações que a investigação efectuada tem para a gestão do licenciamento no plano empresarial.

### ***32.5.2 Implicações para a Gestão***

As implicações para a gestão são diversas. Vamos concentrar-nos basicamente no *licensing-in*, mas abordemos também aspectos relativos ao *licensing-out*.

O licenciamento constitui um importante instrumento de captação e/ou de exploração de conhecimentos, que tem sido insuficientemente utilizado pelas empresas portuguesas. Importa sublinhar, no entanto, que ele não pode ser encarado de forma autónoma. Pelo contrário, ele deve ser inserido no contexto da gestão estratégica da empresa e ser consonante com o modelo de negócio adoptado. O licenciamento constitui um instrumento estratégico, entre outros, que pode ser mobilizado no sentido de conseguir os objectivos pretendidos, tanto numa lógica de *exploiting* como de *exploring*.

Ainda em termos genéricos, será conveniente sublinhar a versatilidade do licenciamento. Tendo uma importante dimensão relacional e longitudinal, assumindo por vezes uma extensão temporal de décadas, o licenciamento é também um instrumento temporário de exploração de oportunidades de negócio e de adaptação a condições contextuais. Como verificámos, o licenciamento pode inserir-se em relações já estabelecidas ou ser ele próprio a base para construir novas relações. O licenciamento pode resultar de relações de distribuição comercial mas pode ser também o prelúdio para a realização de investimentos directos. A adaptabilidade do licenciamento é relevante num mundo onde a mudança é cada vez mais rápida, pois define um quadro



relacional susceptível de ser reconfigurado em novos modos organizacionais. Nesta medida, pode afirmar-se que ele possibilita a aprendizagem tecnológica, comercial e relacional sem comprometer significativamente a introdução de ajustamentos posteriores. Consequentemente, se a gestão pretende assegurar níveis de flexibilidade razoáveis, em linha com perspectivas processualistas, o recurso ao licenciamento, em qualquer das suas vertentes, pode ser interessante.

A reflexão sobre a investigação efectuada permite indicar vários aspectos a ter em conta na gestão do *licensing-in*. Para facilitar a apresentação e a leitura, agrupamos tais aspectos em seis eixos: dimensão comercial; aspectos estratégicos; preparação e negociação do contrato; relacionamento entre os parceiros; aprendizagem; e equilíbrios e tensões entre objectivos, interesses e capacidades.

#### *32.5.2.1 Dimensão Comercial*

Começamos por destacar a dimensão comercial do licenciamento: este constitui uma forma interessante de recurso a activos complementares, de natureza tecnológica e comercial, para explorar oportunidades de mercado. Nesta linha, importa ressaltar três aspectos, na óptica do licenciado. Primeiro: a necessidade de confrontar as licenças com outros instrumentos de acesso aos conhecimentos pretendidos, tendo em conta as orientações estratégicas da empresa. Segundo: a importância da iniciativa: assumindo que existe uma análise estratégica consistente, esta pode conferir uma vantagem comercial ao licenciado, embora frequentemente temporária. Terceiro: o papel fundamental do desempenho comercial do licenciado. Se os produtos não vendem, a relação de licença será prejudicada, bem como as oportunidades subsequentes.

#### *32.5.2.2 Aspectos estratégicos*

O licenciamento deve integrar-se numa orientação estratégica clara. Além disso, importa considerar as orientações estratégicas dos potenciais parceiros. A matriz de níveis de compatibilidade estratégica que desenvolvemos, e validámos empiricamente, neste trabalho pode ser uma ferramenta importante para análise do tipo de parceiro mais conveniente. Se o objectivo do licenciado for, por exemplo, melhorar a eficiência dos processos produtivos, o ideal seria, em princípio, encontrar um parceiro adoptando uma estratégia de obtenção de rendimentos. Importa, todavia, ter em conta, a existência de outros factores, como, por exemplo, as relações anteriores ou a necessidade de partilha de conhecimentos tácitos.

Outra ferramenta de gestão que este trabalho proporciona é a tipologia dos contratos de licença. A partir da análise dos recursos disponíveis e dos activos

pretendidos, o licenciado definir que tipo de contrato se deseja estabelecer. O conhecimento da tipologia proposta fornece balizas de referência a considerar nesse exercício. Na verdade, as características dos diferentes tipos de contrato estão alinhadas com os objectivos estratégicos do licenciado e com os activos pretendidos. Embora tendo em conta a necessária compatibilização com o licenciador, convirá, antes de partir para a negociação, definir objectivos, expressando-os através do tipo de contrato.

Ainda no plano estratégico, a investigação mostrou que as orientações estratégicas se podem alterar ao longo do tempo, designadamente em função dos respectivos processos de aprendizagem e de mudanças contextuais. A implicação para gestão é a introdução de elementos de flexibilidade, que permitam à empresa aprender e adaptar-se à mudança. Por outras palavras, importa definir à partida objectivos claros, mas ter capacidade de adaptação para lidar com o imprevisto.

### *32.5.2.3 Preparação e negociação do contrato*

Embora o contrato não determine o resultado do licenciamento, a investigação efectuada, sobretudo a de natureza quantitativa, mostrou que a preparação para o contrato tem um efeito significativo sobre o resultado. Isso significa que deve haver uma preparação adequada, recolhendo informação sobre potenciais licenciadores, a qualidade da tecnologia detida e as respectivas condições de negociação, incluindo a análise da compatibilidade estratégica. Convirá, todavia, reconhecer que, em certas situações, o conhecimento recíproco e a confiança gerada em relações anteriores possam ser tanto ou mais relevantes que uma análise supostamente objectiva da informação.

A negociação do contrato é importante para assegurar as condições de obtenção dos *inputs* pretendidos e para criar condições de convergência entre os parceiros. Importa destacar quatro implicações para a gestão. A primeira é avaliar em que medida o potencial licenciador converge no tipo de contrato se pretende estabelecer; além disso, o tipo de contrato desejado vai afectar o modo de negociação de termos e condições contratuais. A segunda é reconhecer que o contrato de licença implica uma compatibilização de interesses: muitas vezes, há que fazer cedências para conseguir o que, para nós, é essencial. Daqui resulta a terceira implicação: as condições contratuais podem ser utilizadas precisamente para conseguir tal compatibilização. Da investigação efectuada ressaltaram, como sublinhámos, dois aspectos importantes: o equilíbrio entre a exclusividade e a não-concorrência, no plano dos produtos e/ou dos mercados; e o recurso a *royalties*. O nosso estudo não foi orientado para a validação da ‘regra dos 25%’, mas mostra claramente que a remuneração através de *royalties* tem um efeito

significativo e positivo sobre o resultado. A quarta implicação tem a ver com o *mix* de mecanismos de execução previstos no contrato, nomeadamente os que se expressam em relações inter-pessoais. Se a capacidade de absorção do licenciado for baixa e a tecnologia contratual complexa, a necessidade de partilha de conhecimento tácito aumenta, reclamando o recurso à prestação da assistência técnica e da formação de pessoal. Neste caso, tais mecanismos deverão estar previstos contratualmente.

#### *32.5.2.4 Relacionamento entre os parceiros*

Ao contrário do que se tende frequentemente a assumir, tanto na literatura económica como na de gestão, o resultado do licenciamento não decorre apenas dos termos e condições do contrato. O reconhecimento de que o licenciamento é um processo constitui um vector central para a sua correcta gestão. É importante estabelecer, desde a fase de negociação, uma atmosfera cordial que estimule a criação de confiança e a qualidade relacional. Estas podem ter consequências significativas, designadamente em quatro planos: na criação de relacionamentos informais entre as equipas técnicas; na ‘extensão’ do envelope, conduzindo o licenciador a fornecer apoio para além do disposto no contrato, permitindo ampliar o âmbito deste ou criando espaço de manobra para o licenciado; na introdução de factores de flexibilidade; e na exploração de outras possibilidades de negócio. Um elemento central para a criação de tal atmosfera é o correcto desempenho, por parte do licenciado, das funções que lhe estão atribuídas. Este deve ser um ponto essencial a salvaguardar pela gestão do licenciado, assumindo evidentemente comportamento similar por parte do licenciador. O nosso estudo confirma que o reforço da qualidade relacional está associado ao bom desempenho comercial dos produtos licenciados. Esta constitui uma importante base de poder para o licenciado, o qual a pode usar no sentido de equilibrar os pratos da balança e de promover a confiança.

É importante ressaltar, no entanto, que a gestão do licenciado deve estar preparada para a ocorrência de tensões e para o risco de ‘fadiga relacional’. Sendo as tensões inerentes à relação, o foco não deve ser evitá-las por todos os meios, mas antes geri-las adequadamente e de forma aberta. Evitar a tensão pode significar abdicar de tomar posições, resvalando para situações de quiescência ou mesmo de dependência, como referimos. Assumir a diferença e estimular uma “abrasão criativa” controlada (Leonard-Barton, 1995; Leonard e Strauss, 1997) pode conduzir a encontrar em conjunto soluções mais viáveis, mutuamente vantajosas. O reconhecimento da dimensão processual do licenciamento, não significa, porém, que as relações se prolonguem *ad*

*aeternum*. Podendo estender-se por mais de uma década, a duração do licenciamento tem limites, dos quais os gestores devem estar conscientes. O fenómeno da ‘fadiga relacional’, identificado neste trabalho, indica que a gestão do licenciado (e também do licenciador) deve estar atenta à usura e declínio das relações, procurando novas soluções mais adaptadas ao contexto e aos desafios defrontados no futuro próximo.

#### 32.5.2.5 Aprendizagem

O quinto eixo respeita à aprendizagem. Importa fazer, desde já, uma reserva: o estudo aprofundado dos processos de aprendizagem que efectuámos não incluiu casos de contratos de absorção de competências (Tipo V); por isso, as implicações que apontamos não respeitam a situações em que existe, à partida, uma intenção estratégica de interiorização das competências do parceiro *à la* Hamel. No entanto, os resultados obtidos não deixam de ter implicações significativas para a gestão, que sublinhamos de seguida.

Aspecto a ressaltar é o facto de, mesmo quando o objectivo é o acesso a conhecimento, o licenciamento permitir níveis significativos de aprendizagem, tanto em termos organizacionais e comerciais como tecnológicos. Os elementos chave que a gestão do licenciado pode mobilizar para que tal se concretize são, a nosso ver, três: (1) estímulo, designadamente nos recursos humanos envolvidos na inter-face com o licenciador, da disponibilidade para aprender e da curiosidade em ir além do que é transmitido, colocando questões pertinentes; (2) esforço de aprendizagem, efectuando investimentos específicos (incluindo o recrutamento de recursos humanos qualificados, no sentido de assimilar os conhecimentos, de os combinar com a base de saberes já existente, e de promover a experimentação; e (3) criação de uma atmosfera relacional amigável, propiciadora da confiança necessária à partilha de saberes tácitos.

Um vector central do esforço de aprendizagem é a criação ou desenvolvimento de uma unidade especificamente dedicada a actividades de I&D. A nossa investigação mostra que tal unidade desempenha um papel muito importante na assimilação e acumulação de conhecimentos, na adaptação contextual e na tentativa de ensaiar novas abordagens (produtos, processos e soluções). Daqui resulta uma implicação evidente para a gestão: a necessidade de articular o *licensing-in* com as capacidades internas de I&D. Isso exprime-se de duas formas: quando a empresa dispuser à partida de uma unidade de I&D, esta deve ser envolvida no processo de licenciamento desde o seu início; ou criação de um embrião de unidade de I&D em simultâneo, ou pouco após, o

início do processo de preparação para operações de licenciamento consideradas relevantes para a empresa.

Um dos resultados mais surpreendentes do trabalho no plano da aprendizagem, foi o papel relativamente secundário desempenhado pela base de conhecimentos *ex-ante*. Parece que a importância da capacidade de absorção não influencia significativamente o nível atingido pela base de conhecimentos *ex-post*. É evidente que esta constatação não pode ser desligada da escassa ambição de muitos licenciados e da reduzida complexidade, em termos genéricos, da tecnologia objecto dos contratos. Em todo o caso, os resultados têm uma implicação clara para a gestão: as possibilidades de aprendizagem são mais influenciadas pelo esforço tecnológico realizado e pelo empenhamento em aprender que pela capacidade tecnológica à partida. Isto significa que, para empresas menos sofisticadas, o licenciamento pode constituir um passo inicial relevante para processos de acumulação de conhecimentos. Em todo o caso, a relevância do ponto de partida não é independente das características e complexidade da tecnologia em causa.

#### 32.5.2.6 *Equilíbrios e tensões entre objectivos, interesses e capacidades*

Este eixo final de implicações destaca as dimensões de contingencialismo e paradoxo. Os tipos de contrato e os *mixes* de mecanismos de execução mais adequados são condicionados pelos objectivos pretendidos pelos parceiros e pelas características das indústrias. A taxonomia de Pavitt (1984) tem implicações nítidas para a gestão do licenciamento. Em particular, o contraste entre indústrias baseadas na ciência (*maxime* biofarmacêutica) e de fornecedores especializados (electrometalomecânica) exprime-se designadamente em dois planos: nas características dos contratos e nas possibilidades de aprendizagem que oferecem. Consequentemente, os gestores deverão ter em conta, para além do tipo de contrato, a natureza da indústria e as possibilidades de aprendizagem através da experiência prática de produção: enquanto na biofarmacêutica, não é possível passar do *know-how* ao *know-why* pela acumulação de experiência produtiva, nas indústrias de fornecedores especializados existe margem para encetar tal trajectória, especialmente para produtos com níveis mais reduzidos de complexidade.

Como pretendemos mostrar em 32.4.7 *supra*, gerir o licenciamento implica saber gerir o paradoxo. Todos os seis paradoxos aí mencionados fornecem pistas relevantes para a gestão do licenciamento. Esta exige a capacidade de conjugar tensões antagónicas. O licenciamento implica cooperação mas também conflito, sintonia mas também autonomia. Implica influenciar e ser influenciado, num processo em que as

influências recebidas hoje se podem exprimir, amanhã, na nossa capacidade de influenciar o comportamento do parceiro, no caso de conseguirmos um desempenho adequado do nosso papel. Implica a geração de sintonia e de proximidade para a partilha de conhecimento e a identificação de oportunidades, mas também alguma distância e autonomia, para concretizar a nossa ‘agenda’, não ficando completamente dependente do parceiro. Gerir o licenciamento reclama, conseqüentemente, capacidade para acomodar a ambivalência e o paradoxo, reconhecendo que a criação de valor em conjunto implica interdependência e capacidade de reconhecimento de semelhanças e diferenças de capacidades e objectivos.

Uma outra expressão da capacidade de lidar com a ambivalência está na capacidade de combinar *licensing-in* e *licensing-out*. Os dois modos de actuação não são antagónicos no plano da empresa. Pelo contrário, a sua combinação pode proporcionar à empresa instrumentos complementares de acesso, combinação e exploração de conhecimentos. Os dois instrumentos podem reforçar-se mutuamente como mostrou por exemplo Chesbrough (2003). O *licensing-in* pode ser um alimento para o *licensing-out*, mas a sustentabilidade deste no tempo pode reclamar novos *inputs* de *licensing-in*, para rejuvenescer a base de saberes existente.

O nosso foco foi colocado no *licensing-in*. Todavia, o estudo de casos envolveu também os licenciadores, permitindo compreender alguns desafios por eles defrontados. Sublinhamos aqui duas implicações nessa perspectiva. A primeira respeita à consistência da integração do licenciamento no modelo de negócio, como forma de evitar os riscos de abordagens *ad-hoc* e reactivas ao *licensing-out*. A segunda tem a ver com o conhecimento do negócio de licença e a consciência dos seus riscos. A conjugação desta com lógicas reactivas esteve na origem de todos os casos de insucesso relatados pelos licenciadores, bem como de outros que observámos com empresas portuguesas. Os resultados obtidos sugerem que os riscos defrontados pelos licenciadores não são necessariamente inferiores aos dos licenciados.

### ***32.5.3 Implicações para a Investigação em Gestão***

O licenciamento tem sido, em regra, considerado como um tema secundário na literatura de gestão. No entanto, a evidência estatística disponível indica um crescimento sustentado do negócio, envolvendo direitos de propriedade intelectual e *know-how*. Pensamos a crescente relevância do negócio e o seu papel numa economia

cada vez mais global reclamam o desenvolvimento de novas trajectórias de investigação que permitam compreender melhor as oportunidades e os desafios que encerra.

Arora e Gambardella (2010) sublinharam a necessidade de aprofundar o estudo do licenciamento na perspectiva do licenciado. Pensamos que têm toda razão. De facto, para compreender o fenómeno importa analisá-lo sob diversos ângulos e não apenas na lógica do parceiro tendencialmente dominante — o licenciador. O nosso trabalho pretendeu dar uma contribuição no sentido de compreender os factores determinantes do resultado na óptica do licenciado. Ele sublinhou, como vimos, diversos aspectos relevantes, incluindo as limitações de visões teóricas parcelares, a importância do relacionamento e dos processos de aprendizagem e a ligação entre desempenho comercial e aprendizagem tecnológica. Deixa, no entanto, vários aspectos por responder, ao mesmo tempo que ilumina outros que carecem de maior aprofundamento e revisão.

Entre os primeiros, destacamos três: a ligação entre *licensing-in* e *licensing-out*; a integração do licenciamento na gestão internacional de cadeias de valor; e a análise dos factores determinantes dos resultados parcelares. O primeiro não se encontrava entre as nossas preocupações, tendo em conta designadamente a reduzida experiência de *licensing-out* das empresas portuguesas no momento em que iniciámos a investigação. Hoje a experiência a esse respeito já é mais ampla, justificando-se o estudo integrado das duas vertentes tanto ao longo do tempo como no quadro de estratégias de inovação aberta. O caso da *Bial* é o mais conhecido, mas existirão certamente outros também interessantes e capazes de ajudar a compreender melhor o papel estratégico do licenciamento. Qual a experiência das empresas portuguesas na combinação de *licensing-in* e de *licensing-out*? Como se articulam em termos estratégicos? O segundo está associado a um dos eixos principais de reflexão da gestão internacional hoje. Será que as ideias avançadas por Arora, Fosfuri e Gambardella (2001a) sobre o papel do licenciamento como instrumento de comunicação de conhecimento e de criação de vínculos na segmentação internacional de cadeias de produção se confirmam? Quais os principais desafios que encerram? Quais as orientações estratégicas dos protagonistas envolvidos? O terceiro foi por nós abordado de uma forma muito superficial, através da aplicação do modelo integrado, quase sem alterações, às diferentes dimensões parcelares do resultado. Esta iniciativa foi claramente insuficiente. Torna-se necessário o desenvolvimento de pesquisas específicas, focadas na identificação, dos factores mais relevantes para explicar o resultado nos planos comercial, financeiro e de aprendizagem

organizacional. Isso deveria envolver o recurso a métodos mistos, combinando, como nós fizemos, investigação quantitativa e qualitativa.

Os temas abordados no nosso trabalho que seria conveniente serem retomados e aprofundados por outros pesquisadores são diversos. Com efeito, em certa perspectiva, muitos dos resultados que obtivemos e das pistas que indicámos necessitam de ser mais aprofundados e aplicados à realidade de hoje. Sem preocupação de exaustividade, apontamos sete ideias para investigação adicional.

A primeira é, evidentemente, uma iniciativa de replicação e aprofundamento do nosso estudo à realidade do *licensing-in* em Portugal neste início do século XXI. Seria interessante olhar para a experiência de *licensing-in* na década passada para avaliar em que medida os principais factores por nós identificados se mantêm ou não válidos. Desejavelmente, este exercício deveria recorrer também a métodos mistos, embora fosse conveniente introduzir várias alterações, nomeadamente na análise quantitativa, melhorando a concepção dos construtos e recorrendo a equações estruturais. Quais as principais alterações decorrentes de mudanças contextuais e estratégicas? Qual a contribuição das várias correntes teóricas para essa explicação? Será que o padrão de determinantes da aprendizagem tecnológica por nós identificado permanece relevante? Quais as principais alterações a introduzir?

Em segundo lugar, conviria investigar mais aprofundadamente as motivações de licenciados (e de licenciadores) para a utilização do licenciamento. Reconhecemos hoje que o modo como formulámos as questões a este respeito não foi o mais adequado, pelo que seria vantajoso desenvolver um novo instrumento de inquirição que proporcionasse informações mais precisas a esse respeito. Tal investigação poderia conduzir a resultados muito interessantes, acrescentando valor e actualizando os que nós obtivemos. Ela permitiria nomeadamente responder às seguintes interrogações: qual o padrão dominante de motivações para o *licensing-in* hoje? Mantém-se a lógica de acesso a activos complementares? A vertente comercial continua a dominar? Ou, pelo contrário, assistimos ao aparecimento de lógicas baseadas na intenção estratégica de acesso às competências do parceiro?

Relacionada com estes temas, está a terceira pista de investigação sugerida: a aplicação e desenvolvimento da tipologia de contratos proposta. Esta iniciativa poderia também permitir o aprofundamento de um tema por nós abordado: a identificação de configurações específicas de determinantes do resultado em função do tipo de contrato.



Qual o peso relativo, por exemplo, das cláusulas contratuais e dos aspectos relacionais nos contratos de Tipo I face aos contratos de Tipo IV?

A investigação qualitativa que desenvolvemos, envolvendo licenciador e licenciado e envolvendo triangulação de informação, baseou-se, contudo, num conjunto limitado de entrevistas, realizadas num espaço temporal relativamente curto. Seria interessante desenvolver uma investigação mais focada, em quatro ou cinco contratos, acompanhados durante um prazo temporal mais longo, por exemplo, três anos. Isso permitiria captar de forma ainda mais intensa as convergências e tensões entre os parceiros e a sua adaptação a mudanças tanto relacionais como contextuais. Tal investigação poderia também envolver um ‘coro’ de vozes, em cada parceiro, mais amplo do que o que nós considerámos. Seria, desta forma, possível compreender de forma ainda mais aprofundada a dinâmica relacional no licenciamento.

Também numa perspectiva de investigação qualitativa, eventualmente relacionada com a anterior, conviria lançar um novo olhar sobre o processo de interação e partilha de conhecimentos no âmbito da relação contratual. Será que as linhas de força do processo de aprendizagem do licenciado se mantêm? Poderemos validar a conclusão de que o papel da base de conhecimentos *ex-ante* é limitado? Ou, pelo contrário, a análise dos casos conduzirá a uma visão mais matizada, em que a importância daquela base de conhecimentos varia em função de aspectos como a complexidade da tecnologia, o esforço de aprendizagem ou a estratégia dos parceiros, nomeadamente do licenciado?

Ainda no mesmo ‘comprimento de onda’ surge uma sexta linha de investigação, relacionada com o estudo mais aprofundado do fenómeno de ‘fadiga relacional’ por nós identificado. Será que este se confirma? Quais os principais factores que conduzem ao «adormecimento’ ou à ‘morte’ de relações longas? Em que medida a ‘fadiga relacional’ resulta de aspectos estritamente relacionais ou, antes, de factores estratégicos e contextuais que vão influenciar a relação? Qual o papel da mudança tecnológica neste processo?

Por último, temos um eixo de investigação que consideramos especialmente promissor: a aplicação das ‘lentes’ do paradoxo ao licenciamento. Neste trabalho, o tema foi abordado apenas nas conclusões, pois não era esse o nosso foco. Todavia, as pistas obtidas e a relevância do estudo do paradoxo para a Gestão sugerem que a análise do licenciamento numa perspectiva dialéctica constitui um campo a explorar. As várias contradições ou tensões que referimos reclamam uma observação longitudinal e

desejavelmente o confronto entre as visões de licenciado e de licenciador. Esta linha de investigação poderia também fornecer pistas relevantes para o estudo dos elementos dialécticos inerentes a outras formas de cooperação.

Concluimos assim o nosso trabalho. Foi uma experiência longa para o investigador, mas também para o leitor. Alguma incapacidade de síntese, a ligação emocional ao tema e a preocupação de explicitar as múltiplas vertentes desta investigação conduziram a um texto muito longo — excessivamente longo, reconheço. Mas espero que o leitor tenha dado o seu tempo por bem empregue. Espero também que a investigação aqui apresentada tenha contribuído para uma visão simultaneamente mais alargada e mais profunda dos desafios e das oportunidades suscitadas pelo licenciamento, estimulando-o eventualmente a fazer a sua própria incursão na pesquisa sobre este tema.

Muito obrigado pela atenção!