



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**A Relevância de um Projecto para os
Recursos e Estratégia de uma Empresa**

AIRES MANUEL RIBEIRO MENEZES

SETEMBRO 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
MARKETING**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
Dissertação

**A Relevância de um Projecto para os
Recursos e Estratégia de uma Empresa**

AIRES MANUEL RIBEIRO MENEZES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOÃO JOSÉ QUELHAS
MESQUITA MOTA

SETEMBRO 2014

Agradecimentos

Quero agradecer à minha Família por todo o apoio concedido nesta fase, particularmente aos meus Pais, que sempre estiveram prontos a ajudar em todos os passos deste projecto.

Por toda a paciência, dedicação e abertura durante todas as fases do projecto, um grande agradecimento ao Professor Doutor João Mota.

Um agradecimento à equipa LNMoldes pela disponibilidade prestada nesta importante fase.

Resumo

Perante a alteração dos relacionamentos que uma empresa tem com os seus fornecedores e clientes, o horizonte, contexto e identidade da rede na qual a empresa está enrustada pode sofrer alterações. Através de um estudo de caso singular, procurou-se analisar os impactos numa empresa antes, durante e depois de estar envolvida num projecto de grande dimensão. A análise desses impactos é feita considerando a sua identidade e contexto de rede. Procura-se avaliar também a relevância da marca corporativa neste contexto. Conclui-se que ao nível dos relacionamentos com os fornecedores, devido à singularidade desses relacionamentos e a confluência das suas actividades e recursos, não existiram mudanças substanciais nos mesmos; o mesmo acontece com os relacionamentos com os clientes. No entanto, este projecto permitiu o acesso a quatro novos clientes, maioritariamente na área da embalagem. A identidade da empresa enquanto fornecedor mudou consideravelmente. Relativamente à marca corporativa, é possível interpretar que a marca está associada ao domínio efectivo de certas competências.

Palavras-Chave: Relacionamentos B2B, Networks, Strategizing, B2B Corporate Brand.

Abstract

Faced with the change of relationships a company has with its suppliers and customers, the horizon, context and identity of the network in which the company is crusted may change. Through a singular case study, we sought to analyze the impacts on a company before, during and after being involved in a large project. The analysis of these impacts is made considering the identity and network context. Also seeks to assess the relevance of the corporate brand in this context. It is concluded that the level of relationships with suppliers, due to the uniqueness of these relationships and the confluence of its activities and resources, there were no substantial changes in them; the same happens with relationships with customers. However, this project enabled access to four new customers, mainly in the field of packaging. The identity of the company as a supplier changed considerably. Regarding the corporate brand, it is possible to interpret that the brand is associated with effective control of certain skills.

Keywords: B2B Relationships, Business Networks, Strategizing, B2B Corporate Brand.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1- Relacionamentos e Modelo de Redes	3
2.1.1- Relacionamentos	3
2.1.1.1- Substance of a Relationship e Relationship Functions	5
2.1.2 – Modelo de Redes – Actores, Actividades e Recursos	8
2.2 – Empresas na Rede de Negócios	10
2.2.1- Strategizing e Paradoxos	11
2.2.2- Horizonte, Contexto, Identidade	15
2.3 – Marcas como Recursos	17
2.3.1 – Benefício das Marcas em B2C e B2B	18
2.3.2 – Marca Corporativa e Identidade Corporativa	21
2.3.2 – Marca em Perspectiva Colectiva e os seus Actores	22
2.4 - Síntese e Objecto de Estudo	24
3 Metodologia	25
4 Estudo de Caso	27
4.1- Enquadramento da Empresa	27
4.1.1- História e Dimensão	27
4.1.2- Actividades do Grupo LNMoldes	28
4.2- Análise do Estudo de Caso	31
4.2.1- Características Gerais – Horizonte Temporal	31
4.2.2- Antes do Projecto	32
4.2.3- Durante o Projecto	34
4.2.2.1- Nível de Relacionamento	34
4.2.2.2- Strategizing e Networking	35
4.2.4- Após o Projecto	36
4.2.3.1- Nível de Relacionamento	36
4.2.3.2- Strategizing e Networking	37
4.2.3.2- Marcas	38
5. Conclusão	40
5.1- Principais Conclusões	40

5.2- Limitações e Sugestão para Investigação Futura	42
Bibliografia	43

1.Introdução

Um pressuposto básico da abordagem de rede industrial é a existência e a importância das relações empresariais (Gadde, Huemer, & Håkansson, 2003). Numa rede de negócios, Hakansson & Ford (2002) afirmam que o contexto é importante, e levantam questões pertinentes sobre a estratégia em redes industriais, nas quais os recursos e actividades das redes são controlados por diversos actores (Baraldi, Brennan, Harrison, Tunisini, & Zolkiewski, 2007). As marcas corporativas podem ser usadas como recursos (Kotler & Pfoertsch, 2006) cuja criação e manutenção podem depender, igualmente, de vários actores (Mäläskä, Saraniemi, & Juntunen, 2011).

Um grande projecto pode requerer o uso de recursos, actividades de vários actores numa rede de negócios e produzir mudanças, mais ou menos relevantes nas empresas envolvidas. A presente dissertação pretende analisar a relevância de um projecto, específico a um cliente, para o posicionamento da empresa na rede, identidade e marca corporativa. Para tal, esta dissertação irá focar-se, nos seguintes conceitos: Relacionamentos, Strategizing, Networking e *B2B Corporate Branding*. Recorre-se a um estudo de caso da empresa LNMoldes focando-se no antes, durante e após o projecto das cápsulas da DeltaQ.

Quanto à estrutura da Dissertação, e após a Introdução segue-se a Secção 2, onde se apresenta a Revisão de Literatura: (2.1) Relacionamentos e Modelo de Redes com a Secção (2.1.1) Relacionamentos, sendo que esta está dividida nas Subsecções, (2.1.1.1) Substance of a Relationship e Relationship Functions; a Secção 2.1.2 é referente ao Modelo de Redes – Actores, Actividades e Recursos. A Secção (2.2) Empresas na Rede de Negócios está dividida em 3 Subsecções, (2.2.1) Strategizing – Abordagem IMP, (2.2.2) Strategizing e Paradoxos, (2.2.3) Horizonte, Contexto e Identidade; terminando

com a Secção (2.4) Síntese e Objecto de Estudo. As Secções 3 e 4 são referentes, à (3) Metodologia e (4) Estudo de Caso, respectivamente, encontrando-se a última segmentada em (4.1) Enquadramento da Empresa e (4.2) Análise do Estudo de Caso. Por fim, expõe-se na Secção 5 as Conclusões, que por sua vez está dividida da seguinte forma: (5.1) Principais Conclusões, (5.2) Limitações e Sugestões para Investigação Futura.

2. Revisão de Literatura

Para enquadrar a visão da empresa na rede de negócios, começa-se por apresentar a Substância e Função dos Relacionamentos (Håkansson & Snehota, 1995) e, em seguida, o conceito de modelo de Redes Industriais. Na Secção “empresas em uma rede de negócios”, apresenta-se a perspectiva das Redes sobre Estratégia (Baraldi et al., 2007), procurando enfatizar como esta abordagem é distinta na importância atribuída ao controlo dos recursos e actividades comparativamente com outras abordagens à estratégia (Ansoff, 1965; Barney, 1991; Porter, 1979, 1996). Em seguida, apresenta-se os Paradoxos de Rede e uma abordagem de Strategizing baseada nesses Paradoxos (Gadde, Huemer, & Håkansson, 2003) e, finalmente, os conceitos de Contexto, Horizonte e Identidade numa Rede de Negócios.

Como a Marca Corporativa pode ser considerada um Recurso (Anderson et al, 2009), apresenta-se uma breve visão do conceito de B2B *Branding*, e olha-se para esse recurso em perspectiva de Rede e a forma como a sua Rede de Negócios afecta o processo de criação da Marca de uma Empresa.

2.1- Relacionamentos e Modelo de Redes

Para iniciar o tema das Empresas numa rede de negócio é relevante, primeiramente, definir o conceito de Relacionamentos e a sua importância numa Network; e em segundo, o modelo de Redes Industriais como introdução ao mundo empresarial em perspectiva de Redes.

2.1.1 - Relacionamentos

De acordo com alguns autores, as Empresas clientes e fornecedores que fazem negócios entre si, têm algum tipo de relacionamento (Anderson, Narus, & Narayandas, 2009, p.25). No entanto, Ford, Gadde, Hakansson, & Snehota, (2003, p.37) afirmam que

o conceito de relacionamento não é particularmente fácil de perceber e de definir, uma vez que o termo é usado em variadas formas e significados. Os autores dão um princípio básico sobre as características básicas dos relacionamentos:

1. Não é uma questão de escolha se uma empresa quer ou não ter relacionamentos com outras empresas, uma vez que todas elas têm relacionamentos e sempre tiveram. Os autores vão mais longe e afirmam que uma empresa não existiria sem relacionamentos, embora estes relacionamentos possam variar no contexto, duração e tipologia (David Ford et al., 2003).
2. Os relacionamentos podem ser contraditórios no seu sentido: os relacionamentos com os clientes, fornecedores e outros, podem ser um factor importante, mas também podem ser um fardo (David Ford et al., 2003, p.37); os relacionamentos requerem adaptações e compromissos mútuos (Håkansson & Snehota, 1995) que abrem possibilidade de actuação mas também restringem o que uma empresa pode fazer. Estes relacionamentos podem ser bem-sucedidos ou podem falhar, dependendo de como se lida com os mesmos (David Ford et al., 2003).

Håkansson & Snehota (1995, p.25) definem um relacionamento, como o resultado de um processo de interacção onde as conexões foram desenvolvidas entre duas partes, produzindo uma orientação e compromisso mútuos. Os relacionamentos não são, portanto, algo adquirido, mas uma variável que pode assumir valores diferentes (Håkansson & Snehota, 1995, p.26). Os autores descrevem os relacionamentos em duas características: a substância e a função de uma relação.

2.1.1.1 – Substância e Funções dos Relacionamentos

Håkansson & Snehota (1995 p.26) caracterizam a substância dos Relacionamentos em três camadas (Layers):

- **Activity Links:** A primeira camada reside nas actividades que as empresas realizam dentro de uma rede. Isto significa que uma relação liga as actividades das empresas entre si e afecta o resultado do relacionamento entre as partes. Estas actividades têm que reflectir, não apenas de uma forma sequencial, mas também as interdependências horizontais das actividades (Håkansson & Snehota, 1995, p.29). Por exemplo, na concretização de uma encomenda, esta terá de ser processada, agendada e realizada pelo fornecedor e terá de ser especificada, recebida e faseada para as operações do cliente. Com o tempo e com a repetição da mesma operação, leva ao desenvolvimento de relações de actividade entre as empresas (David Ford et al., 2003, p.40). As *Activity Links* envolvem custos, porque a coordenação entre qualquer cliente e fornecedor limita a sua capacidade de coordenar com os outros (David Ford et al., 2003, p.40).
- **Resource Ties:** À medida que o relacionamento entre as partes se desenvolve, pode conectar vários recursos que ficam sob o controlo de ambas as partes. À medida que os Relacionamentos evoluem fazem com que vários elementos possam ser acedidos pelos actores dessa relação, esses relacionamentos também podem ser um recurso que pode ser usado e explorado. Posto isto, a interface entre os recursos das duas empresas, com o tempo, tem a possibilidade de se tornar ampla e profunda, podendo abranger diferentes tipos de Recursos e podendo activá-los em vários graus (Håkansson & Snehota, 1995, p.30). O efeito sobre os recursos é que irão tornar-se especificamente orientados para as

empresas envolvidas, isto é, vários laços sobre os Recursos irão emergir (Håkansson & Snehota, 1995, p.30). As adaptações dos Recursos criam dependência mútua e têm custos de oportunidade, porque adaptações em qualquer relacionamento limitam uma empresa e a possibilidade de adaptação a outras empresas (David Ford et al., 2003, p.40).

- Actor Bonds – Os relacionamentos têm sempre um conteúdo social e a interacção entre Indivíduos e Empresas é importante para aumentar a confiança, um elemento necessário para o desenvolvimento das outras camadas e da identidade (a tratar mais à frente) da Empresa. As ligações influenciam a maneira como os actores percebem, avaliam e tratam cada elemento da Rede.

Estas camadas variam entre relacionamentos que as Empresas partilham entre si. Por exemplo, num relacionamento de alto envolvimento, na qual existe uma elevada cooperação a nível dos recursos e actividades entre os autores, as camadas que compõem a substância da relação irão ter um elevado nível de complexidade (Håkansson & Snehota, 1995). A segunda dimensão na abordagem dos relacionamentos de (Håkansson & Snehota, 1995) é as “Relationship Functions”. Estas funções são essenciais e definem a razão de ser dos Relacionamentos.

- Função para a Díade - Esta tem origem na confluência das Actividades, Recursos e Actores entre Empresas (Håkansson & Snehota, 1995, p.27). As *Activity Links*, *Resource Ties* e *ActorBonds* num relacionamento integram diversos elementos e, assim, alguns resultados e efeitos únicos são produzidos (Håkansson & Snehota, 1995, p.36). A substância ganha características únicas, das quais ambas as Empresas podem usar para conseguirem objectivos que sozinhas não conseguiriam obter (Håkansson & Snehota, 1995, p.36). A junção das Actividades, Recursos e Actores criam o “*Team Effect*”. No entanto, para

que o “*Team Effect*” aconteça é imperativo que as três Layers da substância de uma relação estejam bem desenvolvidas (Håkansson & Snehota, 1995, p.37).

- Função para o Actor Singular – Esta função parte do princípio que uma relação tem efeitos sobre cada uma das empresas envolvidas, afectando o que as empresas podem fazer internamente e o que podem fazer com outros relacionamentos que detêm. Estas dependem do que é produzido na função dyad e o que pode ser ligado a outros elementos internos da empresa e a outros relacionamentos (Håkansson & Snehota, 1995) e da forma como se consegue entender e perceber como se conecta com os elementos na qual está relacionado (Håkansson & Snehota, 1995, p.38). Como tal, uma Empresa ao estar numa relação, influencia de uma grande forma a recolha dos recursos e a forma como os usa, para além de afectar a sua capacidade de inovação que é determinada pelos relacionamentos que a empresa detém (Håkansson & Snehota, 1995, p.38-39).
- Função para Terceiras Partes (Rede) – Nesta função, como os relacionamentos estão ligados entre si, formando uma rede, o que é produzido em um Relacionamento pode ser afectado por outras relações que envolvam outras partes. Os efeitos de terceiros num relacionamento em qualquer uma das três camadas de substância dos relacionamentos dependem de quão ligadas as Empresas estão na rede. No entanto, os elementos de uma rede que não estejam conectados directamente devido à distância que os separa dos actores principais, podem usar esses efeitos a seu favor para ajustar os seus Recursos, Actividades e os seus próprios Relacionamentos, de acordo com as mudanças que possam ser causadas.

Anderson, Hakansson, & Johanson (1994) dividem as Funções dos Relacionamentos em Primárias e Funções Secundárias. A Função Primária está relacionada com os Actores, Recursos e Actividades de cada Empresa, na qual interagem entre si, de forma eficiente e com o intuito de tirar partido desses mesmos recursos. Os efeitos a retirar dessa interacção podem ser negativos ou positivos (Anderson et al., 1994). A Função Secundária está relacionada com os efeitos indirectos positivos ou negativos do relacionamento noutros relacionamentos. Estes efeitos podem envolver “Chains of Activities”, envolvendo nas actividades mais de duas empresas, “Constellation of Resources”, i.e. recursos controlados por mais de duas empresas, e por último, “Shared Network Perceptions” envolvendo as percepções partilhadas em mais de duas empresas.

Em suma, aquilo que acontece num relacionamento pode afectar ou ser afectado pelo que acontece noutros relacionamentos na rede. A propagação de mudanças na rede e através de um actor focal depende, em grande medida, da substância e função dos relacionamentos em que está envolvido.

2.1.2 – Modelo de Redes – Actores, Actividades e Recursos.

Como se viu antes, as Empresas não são ilhas isoladas uma vez que dependem entre si. Isto cria um efeito de interdependência, algo que é explicado pela definição de Rede de Negócios. De acordo com Anderson et al (1994):

“A business network can be defined as a set of two or more connected business relationships, in which each exchange relation is between business firms that are conceptualized as collective actors (Emerson 1981). Connected means the extent to which "exchange in one relation is contingent upon exchange (or non-exchange) in the other relation" (Cook & Emerson, 1978. p.725).

Håkansson & Johanson (1992) descrevem as redes em termos de Actividades, Recursos e Actores na qual se influenciam mutuamente: “os actores executam actividades e controlam recursos, as actividades transformam os recursos e são usadas pelos actores para atingir objectivos e os recursos concedem poder aos actores e permitem a realização de actividades” (Ritter & Gemünden, 2003, p.693). Este modelo permite caracterizar as ligações que se estabelecem num relacionamento e serve de referência sobre o relacionamento de cada actor na rede (Håkansson & Snehota, 1995).

Cada empresa tem a sua estrutura de actividades de natureza técnica, administrativa, comercial, entre outras (Håkansson & Snehota, 1995) e, através de um relacionamento, algumas actividades de diferentes empresas podem ligar-se, possibilitando a racionalização de operações além das fronteiras de propriedade de cada empresa (Gadde *et al.*, 2003). As actividades são realizadas nas empresas a fim de transformar e fornecer recursos. Os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis, estáveis ou instáveis, valiosos ou sem valor, dependendo de sua configuração e são valorizados em relação às actividades na qual são usados. No entanto, a disponibilidade e limites desses recursos indica que actividades podem ser realizadas e que as que não podem (Håkansson & Snehota, 1995, p.276).

Os actores realizam actividades geralmente em combinação com outros actores, sendo que os mesmos são focados em objectivos e agem de acordo com seus propósitos, que são transformados em intenções mais específicas. As actividades e os recursos vão afectar, ao longo do tempo, a forma como os actores se conectam entre si (Håkansson & Snehota, 1995, p.278). Håkansson & Snehota (1995, p.278) afirmam que os actores podem afectar os recursos de duas formas: em primeiro lugar, alguns actores optam por concentrar-se em desenvolver laços mais fortes nas suas actividades com apenas alguns parceiros da Rede, o resultado é que os laços de recursos existentes tornam-se

reforçados; em segundo lugar, alguns actores tentam vincular suas actividades com novos tipos de parceiros fora da Rede na qual estão encrustados, no entanto, estas novas actividades vão diminuir as ligações aos recursos dos relacionamentos anteriores.

Para que um relacionamento funcione entre duas ou mais empresas, vai depender do interesse mútuo de ambas as partes, uma vez que a relação inicia-se num contexto industrial. No entanto, a existência de relações questiona o próprio sentido da fronteira entre uma empresa e o seu ambiente (Anderson et al., 2009). Para finalizar, a relação transmite a cada empresa uma certa influência sobre a outra. Isto significa que cada empresa ganha controlo de pelo menos, uma parte do ambiente da outra empresa, enquanto abdica um pouco do seu controlo interno (Anderson, Hakansson, & Johanson, 1994).

2.2 - Empresas na Rede de Negócios

Baraldi, Brennan, Harrison, Tunisini, & Zolkiewski (2007) comparam a abordagem de Redes sobre Estratégia com outras abordagens dos principais autores da área (Ansoff, 1965; Barney, 1991; Porter, 1979, 1996). A abordagem de IMP é distinta como aborda de forma implícita ou explícita em relação ao controlo que as empresas têm sobre os recursos (Baraldi et al., 2007). Os modelos convencionais afirmam que o problema estratégico está em alocar recursos que são controlados e conhecidos pela empresa para atingir os resultados desejados.

No entanto, a abordagem IMP, segundo (Baraldi et al., 2007), é céptica sobre o grau de controlo sobre recursos que uma empresa pode alcançar, uma vez que muitos dos mais importantes recursos disponíveis para a empresa estão sob o controlo directo de outros actores, e só pode ser "controlada" por meio de relações interactivas e em rede (Ford & Hakansson, 2006); algo que é corroborado por (Luis Araujo, Dubois, & Gadde,

1999) na qual observaram que os recursos da empresa são parcialmente controlados pelas exigências e requisitos dos parceiros da rede enquanto "recursos externos", de propriedade de outras empresas da rede, são igualmente parcialmente controlados pela empresa.

As actividades e posicionamento também são referidos pela abordagem IMP, mas de uma forma totalmente distinta, em relação aos modelos anteriormente referidos. Embora o posicionamento seja visto como um posicionamento de mercado, focado em conflitos entre os concorrentes, a abordagem IMP olha para a posição da empresa dentro de uma rede, na qual existe sempre uma relação de interdependência (Baraldi et al., 2007). Por exemplo, em contraste com Porter (1996), que parte do princípio que as actividades são inteiramente controladas pelas empresas, a abordagem IMP não assume que as actividades (e recursos) sejam controladas por uma única empresa, sendo componentes num contexto Actor-Actividades-Recursos como parte num processo de interacção entre empresas (Baraldi et al., 2007).

2.2.1 - Strategizing e Paradoxos

Hakansson & Ford (2002) afirmam que o contexto é importante, e levanta questões pertinentes sobre a estratégia em redes industriais. Hakansson & Ford (2002, p.134) também afirmam que os relacionamentos entre duas empresas vão depender de vários factores: *“on what has happened in the past in the relationship; on what each of the two parties has previously learned in its other relationships; on what currently happens between the companies in the relationship and in others in which they are involved; on the expectations of both companies of their future interactions; on what happens in the wider network of relationships in which they are not directly involved”*. Desta forma, a rede de negócios cria oportunidades e limitações. Hakansson & Ford (2002) usa os Paradoxos como uma forma de discutir essas oportunidades e limitações.

- O Primeiro Paradoxo significa que os relacionamentos próximos são um factor importante para a sobrevivência da empresa mas também a restringem (Gadde et al., 2003). As empresas não operam em total isolamento com as restantes empresas, ou num ambiente “one-against-all” (Hakansson & Ford, 2002). Enquanto os recursos utilizados através dos relacionamentos existentes representam uma base importante para o desenvolvimento da empresa, uma rede de relacionamentos bem desenvolvida também restringe uma empresa na sua forma actual de funcionamento e, assim, restringe a sua capacidade para mudar. Portanto, a primeira questão na elaboração de estratégias é identificar e estabelecer níveis adequados de envolvimento nos seus relacionamentos com parceiros individuais (Gadde et al., 2003).
- O Segundo Paradoxo é baseado no entendimento de que as relações de uma empresa são um dos principais meios usados para influenciar os outros (Gadde et al., 2003) mas, também, de ser influenciada por outros. Isso torna ambas as ferramentas para a acção estratégica com o propósito de afectar parceiros actuais e potenciais, e, ao mesmo tempo, esses parceiros tentam influenciar a empresa através dos mesmos relacionamentos. O paradoxo é que a empresa, em si, é o resultado dessas relações e o seu desenvolvimento. Portanto, a segunda questão para elaboração de estratégias é sobre como equilibrar a interacção entre influenciar e ser influenciado (Gadde et al., 2003).
- O Terceiro Paradoxo é o de que quanto mais bem-sucedida for uma empresa no controlo dos relacionamentos para que os seus objectivos sejam cumpridos, menos inovadora a rede se torna. Se um actor dirige totalmente os processos de desenvolvimento na rede, ela corre o risco de se tornar em uma hierarquia, com potencial menor para a inovação. A terceira questão de Strategizing para uma

empresa é, portanto, identificar as ambições adequadas em matéria de controlo da rede em que está envolvida (Gadde et al., 2003).

Gadde et al (2003) discutem a estratégia em perspectiva de redes, tendo como base estes paradoxos (Hakansson & Ford, 2002). Sugere-se que, para uma empresa entender os paradoxos da rede, esta tem de ter uma orientação estratégica baseada nas dimensões de uma rede industrial: os recursos, actividades e actores (Gadde et al., 2003).

Em relação aos recursos na abordagem industrial, um pressuposto básico é a existência e a importância das relações empresariais (Gadde et al., 2003). Gadde et al (2003) afirmam que os relacionamentos com clientes, fornecedores e outras organizações representam recursos estratégicos que podem ser caracterizados de três maneiras diferentes:

- Em primeiro lugar, as relações de uma empresa são recursos importantes. Estas relações, geralmente, representam a grande maioria das receitas e despesas de aquisição de uma empresa. Como tal, quando as empresas estão num processo de desenvolvimento técnico, cada uma também está mais dependente de relações com os outros.
- Em segundo lugar, as relações directas conectam uma empresa para o resto da rede da qual faz parte. Todo o relacionamento não é apenas uma ponte entre dois actores, mas também um reflector ou uma projecção dessas relações conectadas e seus recursos inerentes.
- Em terceiro lugar, a relação combina os recursos físicos e organizacionais de uma empresa com os dos seus homólogos.

Os recursos têm dimensões 'escondidas' e inexploradas que podem ser exploradas e desenvolvidas em interacção com parceiros de negócios. É através da

combinação e recombinação dos recursos nos relacionamentos, que novas dimensões de recursos são identificadas e desenvolvidas (Gadde et al., 2003).

Relativamente sobre a dimensão das actividades, a actividade mais importante de uma empresa é a interacção (Gadde et al., 2003). Esta está intrinsecamente ligada às outras actividades da empresa e vão além das suas fronteiras e dos seus parceiros, formando ligações entre as diferentes actividades (Gadde et al., 2003). As actividades de cada empresa, juntas, formam uma entidade organizada que acabam por ter propriedades de uma rede. Ao relacionar as suas próprias actividades com as actividades dos seus parceiros, uma empresa pode utilizar as interdependências que existem entre as actividades dos diferentes actores (Gadde et al., 2003).

Håkansson & Snehota (1989) afirmam que nenhuma estratégia funciona isoladamente e o factor-chave para uma implementação bem-sucedida é a forma como a estratégia se relaciona com as ambições e actividades de outros parceiros da rede. No entanto, isso não significa que a estratégia tem de ser passiva ou meramente voltada para adaptações. Em vez disso, a estratégia pode ser, ao mesmo tempo, um desafio para outros e se opor a percepção comum das tendências do ambiente de negócios, mas tais acções devem ser conscientes e dependem de outros recursos e actores externos. No entanto, a interdependência é diferente em relação aos homólogos. Cada empresa tem o seu próprio padrão específico de interdependências, em termos de como ela se relaciona com os seus parceiros mais importantes dentro da rede. Portanto, de acordo com a perspectiva de rede industrial, é fundamental para uma empresa construir interdependências sistematicamente (Håkansson & Ford, 2002).

Relativamente à dimensão dos actores, as redes industriais fornecem contextos pouco claros para os actores (Johanson e Mattsson, 1992) Citado por (Gadde et al.,

2003). Os actores podem ver a rede, o seu âmbito e a natureza das relações de troca, de formas bastante diferentes (Gadde et al., 2003). Os conjuntos de relacionamentos entre actores não são percebidos, já que não há um propósito abrangente que reja a rede, em vez disso, são estabelecidas relações para diversos fins (Gadde et al., 2003).

Nesta perspectiva, os actores possuem recursos e executam actividades de cooperação e competição com outras empresas. As actividades e recursos não são coordenados e combinados de forma espontânea (Gadde et al., 2003). Estes são propositadamente dirigidos por muitos actores individuais que tentam sistematicamente para influenciar um ao outro. Quanto mais os actores tentam influenciar um ao outro, maior será o potencial para o desenvolvimento. Portanto, as ambições de influenciar e controlar os outros são forças motrizes importantes para a dinâmica de rede (Gadde et al., 2003). No entanto, quanto maior a influência exercida por apenas uma empresa na rede nos seus relacionamentos, mais restrita será a resposta da rede. Isto, por sua vez, dificulta inovação e dinâmica (Wilkinson & Young, 2002).

2.2.2 – Horizonte, Contexto e Identidade

Anderson et al (1994) emprega três conceitos fundamentais que ajudam a entender uma Network: Horizonte de Rede, Contexto de Rede e Identidade da Rede.

- O Horizonte de Rede - Refere-se à extensão que cada actor consegue ver da rede em que está enrustado. Este depende da experiência do actor, bem como sobre as suas características estruturais tais como a conectividade das relações, e também da importância que este actor detém na rede. Como as redes estão em constante mutação, o próprio horizonte de rede de cada actor está em constante mutação. Estas mudanças no horizonte de rede acontecem, devido ao facto das empresas conectarem-se com outros elementos, expandindo a própria rede,

fazendo com que uma suposta “fronteira” seja difícil de determinar e aleatória (Anderson et al., 1994).

- O Contexto de Rede - Consiste na parte da network que é relevante para o actor. O contexto de rede está estruturado em termos dos três componentes anteriormente referidos: os actores, quem eles são e como estão relacionados uns com os outros; as actividades, que actividades são realizadas, e as formas pelas quais estão ligadas entre si; os recursos, que são utilizados pela rede e o padrão de adaptação entre eles (Anderson et al., 1994). Os contextos são parcialmente partilhados pelos actores de rede, pelo menos, por aqueles que estão mais perto entre si na rede. No entanto, por causa da diferença no conhecimento e experiência, cada actor tem um contexto de rede diferente (Anderson et al., 1994).
- A identidade da Rede – Cada actor dentro de uma rede, que utiliza os recursos dessa rede e tem actividades dentro da mesma, cria uma identidade. Tal identidade refere-se à forma como as empresas se vêem na rede e como eles são vistos por outros actores da rede. A Identidade da Rede capta a singularidade de cada empresa no seu conjunto de relacionamentos, o que a torna única em relação às outras (Anderson et al., 2009). Como tal, a Identidade Rede tem o propósito de capturar a atractividade ou repulsa de uma empresa enquanto futura parceira de negócios para outra empresa, devido ao seu conjunto único de relações e ligações das actividades com outras empresas dentro da rede, e os laços com os seus recursos (Anderson et al., 1994).

Em suma, neste contexto de uma empresa numa rede de negócios, Baraldi et al (2007) afirmam que a empresa não controla inteiramente os seus recursos, uma vez que estes estão a ser usados e controlados por outros actores da rede de negócios. Hakansson

& Ford (2002) afirmam que o contexto é importante, e levanta questões pertinentes sobre a estratégia em redes industriais. Desta forma, os paradoxos desempenham um papel importante em entender como os relacionamentos a sua substância e função afectam a rede de negócios e os actores que estão encrustados na mesma. Um conceito igualmente importante é entender a identidade, o horizonte e o contexto de cada actor (Anderson et al., 1994). No entanto, por causa da diferença no conhecimento e experiência, cada actor tem um contexto de rede diferente (Anderson et al., 1994). Posto isto, abaixo irá ser abordado um conceito particularmente recente em B2B, que é as marcas enquanto recursos para uma empresa e como este conceito é criado e visto pela rede de negócios.

2.3 - Marcas como Recursos

A existência de uma empresa no mundo de negócios actual, não é possível sem usar os princípios de *Branding* (Biedenbach, 2012). As marcas em contexto B2C têm recebido maior atenção na literatura em comparação com B2B, com estudos a focarem-se maioritariamente em produtos tangíveis (Biedenbach, 2012). Existindo uma aparente necessidade de adquirir mais evidências empíricas e investigar o conceito de *Brand Equity* no contexto B2B (Biedenbach, 2012).

Esta aparente falta de literatura relevante pode ser explicada pela visão dos Gestores de Marketing em B2B, como estando mais interessados em atributos de funcionalidade e desempenho nos seus produtos e serviços, e nas suas ofertas de valor para o mercado, do que seguir e analisar o potencial de aplicação de princípios *Branding* na sua tomada de decisão (Anderson et al., 2009). Uma visão semelhante domina o lado prático do Marketing B2B, onde muitos Gestores de Marketing consideraram o conceito de marca irrelevante neste contexto (Kotler & Pfoertsch, 2006). Esta situação encontra-

se em forte contraste com o contexto B2C, onde tem sido praticado o uso de marcas como as principais formas de posicionamento e diferenciação competitiva (Mudambi, 2002).

2.3.1 – Benefícios das Marcas em B2C e B2B

Numa perspectiva B2C, a American Marketing Association define Marca como *“um nome, termo, sinal, símbolo ou design ou combinação dos mesmos, com o propósito de identificar os produtos ou serviços de um determinado vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos seus competidores”* (Kotler & Keller, 2009, p.278). Na mesma perspectiva, o Capital da Marca segundo Kotler & Keller (2009, p.278) é definida como uma adição de valor em produtos ou serviços, que pode reflectir a forma como os consumidores pensam, sentem, e actuam em relação à marca, e também em relação ao preço, quota de mercado, e à capacidade de lucro da marca para a empresa.

Em B2C as marcas desempenham um papel importante no processo de decisão do consumidor, uma vez que estas avaliam um produto pela marca à qual está associada (Kotler & Keller, 2009, p.277), reduzindo o risco e simplificando o processo de compra. Na mesma perspectiva, as marcas desempenham igualmente um papel importante no processo de recompra, uma vez que demonstram um nível de qualidade. Finalmente, as marcas também podem desempenhar várias funções dentro do portefólio de marca, tais como: expandir o raio de acção, providenciar protecção ou estender a imagem de marca (Kotler & Keller, 2009).

Na perspectiva B2B, têm-se sustentado que as marcas desempenham um papel pequeno no processo de tomada de decisão, simplesmente porque no business-to-business, os compradores são mais racionais do que os consumidores, limitando assim o

impacto de mensagens de marca tipicamente vistos como jogar mais para a emoção e os desejos Auto expressivos em nome de compradores (Mudambi, 2002).

Para reforçar a dimensão e importância das marcas, enquanto recursos em contexto B2B, Kotler & Pfoertsch (2006, p.43-44) baseou-se num estudo empírico recente realizado pela McKinsey e MCM a 750 decisores no mercado Alemão, sobre a importância e relevância das marcas em vários mercados B2B. Os autores desse estudo examinaram as funções inerentes à marca em relação com a sua importância, e relevância, em um ambiente B2B. Eles revelaram que as funções mais importantes são:

- **Aumentar a eficiência da Informação** - Os produtos que estejam ligados a uma marca torna-se mais fácil para os clientes reunirem e processarem informações sobre um produto. A agregação de informações sobre o fabricante e a origem de um produto sob a forma de uma marca ajuda a diferenciar-se num ambiente de produto novo ou confuso.
- **Redução do Risco** - A escolha de um produto ligado a uma marca, reduz o risco por parte do cliente numa tomada de decisão errada. As marcas criam confiança no desempenho esperado do produto, e dão continuidade na previsibilidade dos benefícios do mesmo, podendo ajudar a garantir e legitimar decisões de compra, uma vez que os compradores B2B tem uma propensão para evitar riscos.
- **Criação de Benefício Valor Adicionado / Imagem** - Em um ambiente B2B o valor adicional fornecido pelas marcas geralmente não está cingido em valores puramente Auto expressivos, no entanto, podem ser muito importantes.

Outros estudos existentes a suportar que existe potencial na aplicação de marcas em contexto B2B em alguns segmentos de mercado, isto no caso dos produtos industriais, é o caso de (van Riel, Pahud de Mortanges, & Streukens, 2005) que analisam o mercado das especialidades químicas, e consideram que o conhecimento e

qualidade da marca como a principal dimensão do *Brand Equity* em contexto B2B. Outro estudo (Bendixen, Bukasa, & Abratt, 2004) na área dos compradores de equipamentos eléctricos chegou às mesmas conclusões.

Na área dos serviços, onde existe uma maior customização, é o contexto onde existe maior potencial para aplicação das marcas (Biedenbach, 2012). Roberts & Merrilees (2007) chegaram a essa conclusão, na qual as atitudes de marca eram a influência mais importante sobre a renovação de contrato. Outro achado importante foi que as atitudes de marca foram explicadas principalmente pela qualidade do serviço. A Marca também desempenhou um outro papel ainda que menor, na construção de confiança entre o fornecedor e os clientes.

O debate sobre se o *Branding* e *Brand Equity* são importantes no contexto B2B é intensificado por dados empíricos que demonstram que não há conclusões certas em relação a esta questão. A pesquisa mostra que os efeitos da marca no Contexto B2B podem diferir entre diferentes empresas, indústrias e situações de compra (Mudambi, 2002). Embora em alguns casos, as marcas revelaram não ter qualquer relevância (Borghini & Cova, 2006). Borghini & Cova (2006) vão contra algumas das afirmações que têm sustentado alguns estudos sobre marcas em contexto B2B, mais concretamente ao facto do *Branding* tem recebido pouca atenção nos mercados B2B. O estudo realizado por (Borghini & Cova, 2006) pretende desafiar a ideia de que o *Branding* e a lealdade à marca podem ser factores importantes para os fornecedores, adoptando uma atitude crítica.

Borghini & Cova (2006) afirmam que, numa perspectiva do cliente, existem factores mais relevantes. Esses factores estão associados, ao que Borghini & Cova (2006) afirmam como: "*People Loyalty*", este refere-se ao facto de conhecer a empresa e aos funcionários da mesma; e a "*Supplier Loyalty*", a marca neste aspecto é

completamente irrelevante, uma vez que, a lealdade ao fornecedor supera o conceito de marca. No entanto, Borghini & Cova (2006) afirmam que existe espaço para as marcas, mas em contextos específicos, utilizando a marca como um recurso relacional com os funcionários da empresa ou em casos na qual as marcas possam fazer alguma “ressonância” por já serem conhecidas no mercado.

2.3.2 - Marca Corporativa e Identidade Corporativa

Kowalczyk & Pawlish (2002) observaram que no ambiente competitivo actual, a marca corporativa de uma empresa é cada vez mais importante como um recurso a ser explorado para alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Estudos recentes têm apontado para um interesse maior para a marca a nível corporativo, como é o caso (Mäläskä et al., 2011; Michell, King, & Reast, 2001; van Riel et al., 2005) na qual, ao inquirirem representantes de várias empresas chegaram à conclusão que existe um maior foco com a marca corporativa, em vez de se focarem em marcas individuais.

Na literatura corrente sobre Marca corporativa, grande parte da teoria centra-se em torno da noção de alinhamento entre as várias funções organizacionais, visão dos Stakeholders e os atributos da marca corporativa. Hatch & Schultz (2001), por exemplo, definem a marca corporativa como uma forma de manter o alinhamento entre três conceitos principais: visão estratégica, cultura organizacional e a imagem dos Stakeholders. A visão estratégica é principalmente associada a pontos de vista e intenções da alta gestão, a cultura organizacional é o contexto para a atitude e comportamento dos funcionários, e por último, a imagem dos Stakeholders é a percepção da marca corporativa realizada por agentes externos.

Enquanto, Urde (2003), por exemplo, define a marca corporativa sobre a forma do alinhamento entre os valores fundamentais da marca corporativa, os valores

adicionados (valores apreciados por agentes externos) e os valores organizacionais (valores vividos internamente através da atitude dos funcionários, comportamento e serviços). Isto implica que os valores necessitem de rejuvenescimento constante: assim valores externos mudam, os valores internos devem, igualmente, adaptar-se às circunstâncias externas. Valores dos clientes são, no entanto, prioridade sobre outras partes interessadas e é a marca corporativa que deve adaptar-se a valor exigido externamente.

A identidade corporativa entra como um conceito pertinente para a ideia de marca corporativa. Para Balmer & Greyser (2002) a premissa de uma identidade monolítica é inadequada e não representa totalmente uma empresa. À semelhança do conceito de identidade de (Anderson et al., 1994) na qual está relacionada com a visão dos outros e a nossa visão da empresa. Balmer & Greyser (2002) aplicam esse mesmo princípio, dividindo em 5 dimensões: *Actual Identity*, *Communicated Identity*, *Conceived Identity*, *Ideal Identity* e *Desired Identity*. Estas dimensões podem coexistir dentro de uma empresa, mesmo não partilhando o mesmo sentido, ou seja, a *Actual Identity* e a *Communicated Identity* podem ser ligeiramente distintas.

2.3.3 – Marcas em Perspectiva Colectiva e os seus Actores

Finalmente, numa perspectiva de redes, os estudiosos e praticantes na área do *Branding* têm vindo gradualmente a rejeitar a visão tradicional de gestão da marca mais “Company Centric”, para uma visão, na qual existe o desafio da natureza colectiva e dinâmica da marca (Louro & Cunha, 2001; Veloutsou, 2008). No entanto, os papéis dos vários actores da rede no processo permanecem geralmente negligenciados (Gregory, 2007).

Num estudo aplicado a PME's, o artigo Mäläskä et al (2011), aborda o *Branding* numa perspectiva colectiva. Mäläskä et al (2011) enfatizam o facto de que além de o processo sistematicamente planeado de criar e comunicar uma imagem de marca favorável, o desempenho geral da marca depende de uma série de actores externos (Christopher & Gaudenzi, 2009; Einwiller & Will, 2002; Merz, He, & Vargo, 2009) citado por (Mäläskä et al., 2011). Nesse mesmo estudo, os autores Mäläskä et al (2011) identificam cinco grupos de actores, que estão envolvidos ou contribuem para as actividades de gestão e desenvolvimento da marca sendo caracterizados da seguinte forma: (1) Brand Associates, (2) Brand Advisors, (3) Brand Advocates, (4) Brand Authorities e (5) Brand Assistants. Os **Brand Advisors** incluem os actores externos que estão envolvidos em decisões de gestão relacionadas com a marca. Os actores pertencentes a este grupo provêm de Agências de Publicidade, Relações Públicas e Institutos.

Os Brand Authorities foram identificados como os agentes externos que regem as decisões de *Branding*, e tipicamente os actores deste grupo pertencem a órgãos governamentais e reguladores, associações comerciais e industriais. Os **Brand Associates** foram identificados como os agentes externos que estão envolvidos no fornecimento do valor funcional da marca, que podem ser parceiros estratégicos, intermediários e fornecedores. O desempenho da marca corporativa em B2B está associado principalmente com o desempenho do produto/serviço e, por isso, é muitas vezes considerado como igual ao conhecimento técnico e capacidade de inovação da empresa.

Os Brand Advocates incluem os actores externos que contribuem para a criação de conhecimento da marca no mercado. O estudo empírico revela que algumas partes externas interessadas e orientadas para o marketing e com elevada pró-actividade,

podem ser a chave para adquirir o reconhecimento da marca adicional, comunicando valores funcionais e simbólicos da marca em suas próprias redes, e servir como referência. Os membros deste grupo podem ser parceiros tecnológicos e investidores, clientes, membros dos canais de distribuição e marketing, e por último, “*Opinion Leaders*”.

2.4- Síntese e Objecto de Estudo

As empresas clientes e fornecedores que fazem negócios entre si têm algum tipo de relacionamento (Anderson, Narus, & Narayandas, 2009, p.25). Estes relacionamentos estão divididos em duas dimensões: substância e função (Håkansson & Snehota, 1995, p.26). O modelo das Redes Industriais é importante, pois permite caracterizar as ligações que se estabelecem num relacionamento e serve de referência sobre o relacionamento de cada actor na rede (Håkansson & Snehota, 1995). Como se viu atrás, Gadde et al (2003) discutem a estratégia em perspectiva de redes, tendo como base os paradoxos referidos em Hakansson & Ford (2002). Como tal, para uma empresa entender os paradoxos da rede, esta tem de ter uma orientação estratégica baseada nas dimensões de uma rede industrial: os recursos, actividades e actores (Gadde et al., 2003).

A abordagem IMP também fala sobre estratégia, sendo céptica em relação ao controlo que a empresa tem sobre os recursos (Baraldi et al., 2007). As marcas actualmente desempenham um papel importante na obtenção de valor para a empresa, Kowalczyk & Pawlish (2002) observaram que no ambiente competitivo actual, a marca corporativa de uma empresa é cada vez mais importante como um recurso a ser explorado para alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Na mesma linha de argumentação, Mäläskä et al (2011) apresentam o mundo das marcas em perspectiva de

network, utilizando o conceito de marca corporativa e afirmando que os vários grupos de actores que compõem a rede de negócios de uma empresa podem participar no processo de construção.

O objecto de estudo passa por analisar de que forma uma empresa, enquanto fornecedor e comprador, se relaciona e interage com a sua rede de negócios, tentando perceber a sua identidade e contexto ao longo de um projecto de grande dimensão. Procurando também avaliar a relevância do conceito de marca corporativa neste contexto. Posto isto, irá ser analisada o impacto na empresa no antes, durante e o depois do projecto, para verificar que competências ganharam, se os relacionamentos mudaram com os elementos da rede, se a identidade, contexto e horizonte de rede mudaram e de que forma a marca é associada.

3 Metodologia

O presente estudo utilizará uma abordagem qualitativa, segundo Lewis, Thornhill, & Saunders (2009, p.480) os dados qualitativos referem-se a todos os dados não numéricos ou dados que não foram quantificados e que podem ser usados para vários tipos de estratégias, podendo assim criar uma teoria com base nos dados adquiridos. Lewis et al (2009, p.485) também afirmam que numa abordagem qualitativa, é importante não só ouvir e perceber os entrevistados, mas também entender o contexto.

Como tal, é importante que as técnicas de dados seleccionados tenham o mínimo de influência sobre o Informante, de modo a realizar a transcrição do fenómeno estudado o mais rigorosamente possível (Dubois & Gibbert, 2010). A forma como um projecto afecta a forma os recursos e estratégias de uma empresa, pertence a um contexto na qual se irá testar uma teoria, sendo necessário analisar o conceito de

Relacionamentos entre empresas, Networking, Strategizing em contexto de uma Network e como as marcas encaixam neste processo.

Segundo Yin (2001, p.32) um estudo de caso consiste em: *“uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o seu contexto não são claramente definidos”*. Yin (2001, p.61) define quatro tipos de estudo de casos: Estudos de caso Único, que podem ser Holísticos (Tipo 1) ou Incorporados (Tipo 2) com múltiplas unidades de análise; e Estudos de Caso Múltiplos, que também podem ser Holísticos (Tipo 3) ou Incorporados (Tipo 4).

Devido ao enquadramento temporal e às delimitações de fronteiras do estudo, os investigadores devem tomar decisões de forma progressiva, à medida que teoria, método e observações progridem (Araujo & Dubois, 2004).

Perante os objectivos em análise, um estudo de caso único holístico (Yin, 2001, p.61) é a metodologia mais correcta a aplicar. O estudo de caso único foi escolhido porque reúne as características necessárias para ser utilizado este método, como uma oportunidade única de testar uma teoria, é também um caso específico e uma situação rara para analisar e testar a teoria de que as marcas têm uma importância na decisão do fornecedor (Yin, 2001, p.62).

Yin (2001, p.65) afirma que no projecto Holístico podem surgir problemas: o primeiro problema desta abordagem permite que o pesquisador deixe de examinar qualquer fenómeno específico em detalhes operacionais, outro problema que o caso holístico permite é que o estudo de caso por inteiro possa ser conduzido num nível abstracto, desprovido de dados ou medidas claras.

As informações sobre ocorrências particulares de um fenómeno podem basear-se em várias fontes (Yin, 2001, p.105). Além de informação pública disponível na internet, foi efectuada uma entrevista Semi-Estruturada ao Director Comercial da LNMoldes, que foi responsável pelo projecto Delta Q a qual teve uma duração de Uma Hora e Dez minutos (1H10m). Posteriormente foi solicitada explicações adicionais via *Email*. Estava previsto uma entrevista com o responsável de Marketing do grupo LNMoldes e assim ter uma perspectiva única sobre a existência da Marca Corporativa, no entanto por motivos profissionais desse responsável não foi possível realizar a entrevista.

A empresa escolhida, a LNMoldes é uma empresa na área da Indústria dos Moldes Portuguesa. A LNMoldes foi escolhida para este estudo, pois apresenta um excelente exemplo de como um projecto de grande dimensão pode afectar a forma como a empresa usa os relacionamentos, e de que maneira a identidade e contexto da rede na qual está encrustada pode mudar. O outro motivo deveu-se ao facto de que o Mestrando realizou um trabalho sobre os relacionamentos da LNMoldes com a Delta, no quadro do projecto com a Delta Q. Como tal, tinha acesso a informação de três formas: Contactos directos com os responsáveis da Empresa e do projecto, acesso a dados secundários anteriormente pesquisados, e acesso a dados primários do trabalho anterior que permitiram criar a base para este trabalho.

4 - Estudo de Caso – LNMoldes

4.1 – Enquadramento da Empresa

4.1.1 - História e Dimensão

A história da LNMoldes é caracterizada por uma rápida expansão do seu negócio. Esta nasceu em 1980 com o nome Leonel, na forma de empresa familiar. O seu negócio inicial era o fabrico de pequenos moldes para a indústria eléctrica. Em 1985,

fez-se a aquisição e implementação do primeiro sistema CAD/CAM. Posteriormente, 3 anos depois, em 1988, a designação da empresa mudou para L.N. Moldes, Lda. e iniciou-se a construção de novas instalações para assim albergar o fabrico de moldes de pequena e média dimensão para as indústrias eléctricas, domésticas e de embalagens. Em 1999 dá-se a fundação da L.N. Plás, Lda. (Divisão de Plásticos). Em 2004 esta divisão já ocupa grande importância na empresa, pois tem 20 máquinas de injeção de peças para a indústria automóvel e eléctrica. Para fortalecer a posição no mercado, é fundada a empresa TPS, Lda. em 2005, e em 2007 a criação da célula 3pp S.A, focada em válvulas e torneiras de plástico. Por último, é importante referir, o grande projecto com a Delta Q que resultou num investimento de 5.5 milhões de euros.

A LNMoldes é totalmente focada para o mercado empresarial, devido ao sector em que se encontra. Os principais mercados da empresa passam pelo sector automóvel, no qual em 2011 representava 80% do seu negócio. Tem também clientes na área dos cosméticos e indústria farmacêutica, onde faz, por exemplo, a produção de tampas para a Avon e para a Johnson & Johnson. É importante referir que ao contrário de muitas empresas nacionais de moldes, a LNMoldes tem 95% da sua carteira de clientes no mercado internacional. A empresa enveredou pelo mercado nacional por causa deste projecto com a Delta Q.

4.1.2 - Actividades do Grupo LNMoldes

Para entender as actividades da LNMoldes é importante perceber como o grupo está dividido e a oferta de valor de cada unidade de negócio. Desta forma, o Grupo LNMoldes está dividido da seguinte forma:

- **LNMoldes** – Esta unidade principal tem como objectivo conectar as restantes unidades de negócio e assim prestar um serviço personalizado. No entanto como

unidade individual, foca-se em moldes para a indústria dos plásticos. As actividades da empresa são as seguintes: (1) **Bi-Material**, este processo também é conhecido como sobre-modelação e consiste em utilizar diversos materiais num único molde para a criação de um componente específico. Este processo acarreta algumas desvantagens, tais como os custos elevados de produção, uma vez que acarreta maquinaria complexa, como tal, nem todas as empresas dispõem estas competências; (2) **Multi-Cavidades**, consistindo em um molde de injeção que contém mais de uma cavidade da mesma forma. Os Moldes Multi-Cavidades têm um *layout* simétrico, produzindo diversas unidades do mesmo projecto; (3) **Insertos de metal**, consistem num processo através do qual o metal finamente pulverizado é misturado com uma quantidade medida de material aglutinante que compreende uma matéria-prima capaz de ser tratada por equipamentos de processamento de plástico por meio de um processo conhecido como molde de injeção; (4) **Espessuras finas**, ou **Thin Wall Injection Molding** consiste numa forma especializada de moldagem por injeção convencional, que incide na produção em massa de peças de plástico, sendo que são finos e leves, de modo que a poupança de custos de material pode ser feita, e os tempos de ciclo pode ser tão curto quanto possível.

- **LNPlás** - onde se insere o negócio com a Delta Q. Esta área é responsável pela modelagem, que vai desde os injectores, insertos metálicos e alimentação automática, e estufas de secagem, garantindo a produção de pré-séries para a aprovação do produto, bem como a produção de séries de pequenas, médias e grandes quantidades. Devido à certificação ISO/TS 16949 é possível produzir peças finais, prontas para distribuição, que pode ainda incluir pequenas montagens, empacotamento e gravação a laser. O grupo LNMoldes inclui

também os seguintes serviços: a Certificação de Produtos para a indústria automóvel; Metrologia; Planeamento Avançado da Qualidade; desenvolvimento de Processos; Gestão de projectos; Gestão da Qualidade; Amostragens e validações; Pré-séries, isto significa que concluída a produção do molde é necessário a realização de testes em condições normais de produção, o que permite definir os parâmetros que ajudarão os clientes a otimizar o processo nas suas próprias unidades de produção; Produções em série e serviço de Logística.

- **TPS** – A TPS é o departamento de Engenharia responsável pela criação de projectos. A sua oferta consiste em primeiro lugar, no desenvolvimento de produtos; em segundo no serviço CAE, desta forma, uma simulação do projecto no processo produtivo, permite garantir a dimensão ideal da máquina de injeção, o tempo de ciclo ou seja a rapidez de produção do ciclo de produção de um produto para o outro, o fluxo do molde, as linhas de solda, o empenamento, a ventilação e a refrigeração e assim potenciar a eficiência de fabricação; em terceiro, na Prototipagem rápida, mais concretamente a impressão 3D, este serviço possibilita uma rápida e mais precisa visualização do produto final, que por sua vez reduz drasticamente o tempo de colocação do produto no mercado; em quarto, os projectos "Chave na mão", o que inclui produtos já feitos e que precisam de uma optimização no ciclo de produção ou a criação de produtos; por último, o departamento TPS também realiza a gestão de projectos completos.

4.2- Análise do Estudo de Caso

4.2.1- Características Gerais – Horizonte Temporal e criação de competências

Antes de iniciar a história do projecto, é imperativo perceber em que contexto o projecto surgiu para a LNMoldes. Inicialmente, o projecto Delta Q antes de realizar a parceria com a LNMoldes tinha um fornecedor Italiano das cápsulas. No entanto, por motivos logísticos, esta forma de distribuição encarecia o produto final. Como tal, a Delta Q precisava de procurar um parceiro a nível nacional capaz de responder a este desafio, pois todas as tentativas anteriores tinham falhado. A vencedora do primeiro concurso foi a LogoPlaste e o produto chegou a ser lançado no mercado com características diferentes. Estas características não satisfizeram a Delta Q, como tal procuraram outro fornecedor.

Posto isto, a LNMoldes surgiu como a empresa que demonstrou ser a melhor alternativa. Em 2009 foi criada então a parceria com a Delta Q e o processo de criação da cápsula. A criação interna deste projecto não foi possível sem a combinação das diversas actividades e competências dos diversos grupos da empresa, sendo que estas competências foram adquiridas ao longo do tempo através de diversos clientes como a Avon e a Rolex. O Grupo LN inicialmente era composto por apenas a LNMoldes, posteriormente foi criada a LNPlás em 1999, surgindo como uma necessidade em complementar a fabricação de moldes, uma vez que existia a dificuldade em encontrar na zona locais especializados para testar os moldes.

Posto isto, surgiu a oportunidade de ganhar novos clientes com esta unidade, o que originou em 2004 um aumento da capacidade de produção. A TPS surgiu com uma oportunidade devido à recessão de 2009 que levou imensas empresas a cortarem os departamentos de investigação. Com isto, a TPS foi criada com uma equipa separada do resto do grupo dedicando-se à Investigação e Inovação. A TPS inicialmente criou o desenho da peça, trabalhando em conjunto com uma empresa Suíça que ficou

responsável pelo enchimento das cápsulas. Portanto, o propósito seria trabalhar directamente com este fornecedor de forma que o molde da cápsula fosse o mais apropriado para a produção em massa. Este processo demorou um ano a ser concluído. A LNMoldes utilizou as suas competências para criar o molde e a LNPlás testou-o e posteriormente produziu-o.

Para fazer face a esta grande encomenda a LN Moldes teve que alterar todo o “*layout*” da fábrica da linha fabril de injeção (um processo que obrigou a que toda a produção da fábrica parasse), investiu em 16 máquinas de injeção que estão exclusivamente ligadas às operações da Delta, alterou todo o processo compensatório para a linha de produção (devido à falta de espaço), criou túneis de passagem entre linhas produtivas, e instalou uma linha de controlo inovadora para não haver falhas no processo de entrega ao cliente (controla todo o processo de fabrico, e controla cápsula a cápsula através de um microscópio de alta precisão). Este investimento foi cerca de 5 milhões de Euros, dos quais 3 milhões foram através de financiamento comunitário. Após esta breve introdução sobre o contexto e horizonte temporal, o estudo de caso é apresentado em três partes: o antes, o durante, e o depois do Projecto.

4.2.2 Antes do projecto

Numa perspectiva geral, os relacionamentos que a empresa detém com os seus fornecedores quer a nível das matérias-primas e da maquinaria especializada (máquinas de injeção) podem ser classificados como relacionamentos de elevada complexidade, adaptabilidade e compromisso. Para ser um fornecedor da LNMoldes e atingir este nível

de relacionamento, *”tem de passar um período complexo de avaliação, tendo de dar provas que é um fornecedor capaz” (Informante)*. A avaliação dos fornecedores é feita ao longo do tempo e *“com pouca tolerância ao erro” (Informante)*. Este processo inclui testes, particularmente aos fornecedores de matéria-prima, com cenários hipotéticos para testar os fornecedores e a sua capacidade em entregar a matéria na melhor qualidade.

Desta forma é possível afirmar que, numa perspectiva geral, existe uma elevada cooperação nas actividades e recursos realizados entre os actores que compõem a substância desta relação, tendo um elevado nível de complexidade (Håkansson & Snehota, 1995) e confirmando que um relacionamento não pode ser estabelecido instantaneamente, estando dependente do desenvolvimento de confiança mútua, ao longo do tempo, através de interacção social (Håkansson & Snehota, 1995)

Os relacionamentos com os Clientes também são caracterizados como sendo de longo-prazo e de elevada complexidade. Os relacionamentos que detêm com clientes na indústria automóvel são o exemplo dessa política, uma vez que muitos deles já têm mais de 12 anos. Esta política de relacionamentos deve-se à própria estratégia de captação e manutenção de clientes da LNMoldes, uma vez que têm a tendência a realizar investimentos avultados a nível financeiro e das actividades da sua própria rede.

A visão do Informante sobre a Identidade da empresa antes do projecto é a seguinte: *“Antes a empresa era vista como mais focada para a indústria automóvel, uma indústria conhecida por moldes técnicos muito complexos” (Informante)*. Posto isto e numa óptica da rede de negócios, os actores e o horizonte de rede relevante da empresa estavam focados especificamente na indústria automóvel interagindo entre si, com os recursos adaptados à operação nesse contexto particular (Gadde et al., 2003).

4.2.2 – Durante o Projecto

4.2.2.1 - Nível de Relacionamentos

Os relacionamentos com os fornecedores de matéria-prima sempre foram de longo prazo, com elevada proximidade e altamente colaborativos, existindo há mais de 10 anos, e particularmente relevantes na camada das actividades e nos recursos (Håkansson & Snehota, 1995); de acordo com o informante: *“Os fornecedores também nos fornecem soluções técnicas para os nossos projectos”*.

Inicialmente, quanto às matérias-primas, foi necessário analisar quais os fornecedores disponíveis, que poderiam ser os mais apropriados para este projecto. Durante a selecção do material foi analisada a sua composição, existindo alguma adaptação por parte dos recursos disponíveis dessa empresa, adaptação que torna esses recursos especificamente orientados para as empresas envolvidas (Håkansson & Snehota, 1995, p.30).

Para este projecto foi necessária a aquisição de novas máquinas de injeção, ao fornecedor com que trabalham usualmente (KraussMaffei). A lógica desta decisão foi no sentido de rentabilização de recursos, visto que as restantes máquinas das outras unidades de negócio eram da mesma marca, como tal foi numa óptica de flexibilidade e qualidade, mantendo os níveis de assistência. *“Não poderíamos colocar o projecto em causa com escolhas pelo baixo preço” (Informante)*. A empresa focal acabou por dar prioridade a um fornecedor que já conhecia bem, reforçando desse modo o grau de envolvimento com esse fornecedor (Håkansson & Snehota, 1995).

4.2.2.2 - Strategizing e Networking

A visão do Informante sobre a sua identidade, é caracterizada por uma empresa altamente focada em processos complexos e de elevada precisão, *“ao estarmos habituados a trabalhar com moldes técnicos de elevada precisão e com tolerâncias muito apertadas e assim conseguir “maquinar” produções muito precisas e sempre da mesma forma, permitiu construir um historial de conhecimento que pode ser usado neste projecto”* (Informante). Isto demonstra uma visão que é consistente com o historial de criação de competências da empresa. O Informante também revela ter uma noção, embora ténue, dos actores fora da sua rede *“sabemos que existem empresas aqui ao lado, sabemos que são boas, mas não temos a noção em termos das suas capacidades, portanto, não conseguimos comparar e assim criar uma identidade”* (Informante). Esta situação pode ser interpretada pelo facto dessas empresas operarem fora do Contexto e Horizonte na qual a LNMoldes trabalha.

No entanto, não deixa de ter uma visão clara de como esta empresa se vê na rede e como eles são vistos por outros actores da rede (Anderson et al., 1994). Para além disso, o contexto neste aspecto é extremamente importante, uma vez que foi necessário usar a Rede de Negócios na escolha dos melhores fornecedores, *“foi a única situação em que tivemos de usar o Networking, em alguns casos específicos falando com parceiros e empresas que tinham situações semelhantes e perceber qual era a sensibilidade que eles tinham em relação a determinados fornecedores, de modo a construirmos a nossa opinião e ajudou-nos a escolher o fornecedor adequado”* (Informante). Isto significa que, não tendo experiência directa com possíveis fornecedores dos sistemas de controlo a usar neste tipo específico de equipamentos, *“no sistema de controlo, tivemos de usar a rede em termos de investigações para verificar qual dos fornecedores mais indicados para este projecto”* (Informante), a identidade da LNMoldes neste contexto específico era inexistente e por isso não lhes era possível

atribuir uma identidade, para resolver o problema na selecção de um fornecedor capaz, recorreram a outras empresas, com experiência directa com esse tipo de fornecedores.

Esta escolha dos fornecedores levou à entrada de um novo fornecedor de matéria-prima na Rede de Negócios, na área da Embalagem, e assim auxiliar a LNMoldes neste projecto. Para além disso, é ainda possível interpretar este uso da rede relevante como a utilização do horizonte de rede e o conhecimento dos da sua Rede de Negócios, para recolher informações sobre este projecto, confirmando também a ideia de que os relacionamentos para a empresa representam recursos importantes (Gadde et al., 2003).

4.2.3 - Após o Projecto

4.2.3.1 - Relacionamentos

“O Relacionamento manteve-se, no entanto, nunca a esta escala, mas os processos de decisão sobre o fornecedor foram decididos internamente e a forma como nos relacionamos também” (Informante). A visão do Informante sobre os relacionamentos é corroborada com a ideia de Håkansson & Snehota (1995) de que os relacionamentos são o resultado de um processo de interacção onde as conexões foram desenvolvidas entre duas partes, produzindo uma orientação e compromisso mútuos, ou seja, a partir desta frase é possível interpretar estes relacionamentos que já tinham sido desenvolvidos e as adaptações entre ambas as partes já tinham sido realizadas anteriormente. As mudanças nos relacionamentos com fornecedores já existentes foram mínimas: *“tivemos de trabalhar na selecção dos materiais e na composição dos mesmos, os fornecedores tiveram de realizar ajustes mínimos. Não tendo de realizar nenhum aumento da capacidade produtiva ou na aprendizagem de novas*

competências” (Informante). Os recursos envolvidos na rede de negócios da empresa com a sua base de fornecedores não sofreram grandes adaptações.

4.2.3.2 - Strategizing e Networking

A identidade da empresa sofreu alterações com o projecto: *“Antes a empresa era vista como mais focada para a indústria automóvel, uma indústria conhecida por moldes técnicos muito complexos” (Informante). Essa percepção combinada com as novas competências da empresa permitem também abordar outros clientes: “O Strategizing mudou, uma vez que a empresa se sente mais à vontade em apresentar-se aos clientes”.*

Pode-se dizer que a posição e contexto da empresa mudaram: *“Embora o projecto não seja reconhecido internacionalmente, uma vez que é um projecto nacional, nós usamos este projecto como uma montra para demonstrar que somos capazes de realizar este tipo de projecto” (Informante). Este projecto permitiu ganhar novas competências e uma melhor percepção do que é capaz de fazer, o que por sua vez melhorou a percepção da sua identidade e das suas competências. “Foi uma forma de provar que conseguíamos sair fora da caixa” (Informante). Isto significa que, existiu a necessidade de expandirem o seu horizonte de rede e provarem que conseguem realizar este tipo de projecto.*

A entrada de um novo fornecedor, na área das embalagens, para este projecto representa a necessidade de se adaptarem a um novo contexto na qual não estavam habituados e a um Horizonte de rede na qual não tinham acesso. O Informante referiu que existiu uma aprendizagem de novas competências para a produção deste projecto. No entanto, a utilização das competências já existentes na empresa, muito devido às parcerias com a Rolex e Avon, nesta última na área das embalagens com paredes finas,

sendo que as competências adquiridas com esses projectos foram adaptadas e integradas neste projecto. *“Ao envolvermo-nos neste tipo de especificidades, tínhamos de perceber e entender qual era o estado da arte nesse tipo de tecnologias e estávamos sempre mais curiosos qual era a última tecnologia, falando com especialistas na área”* (Informante). A empresa desenvolveu conhecimento sobre uma nova área de negócios, alterando desse modo o seu horizonte e contexto de rede ao longo de todo o processo.

Este projecto conseguiu atrair cinco novos clientes, maioritariamente na área do projecto, com especial foco na embalagem, usando os conhecimentos adquiridos neste projecto em contextos semelhantes e demonstrando que a empresa se sente confortável com a alteração do seu horizonte de rede e identidade.

4.2.3.3 - Marcas

A Marca Corporativa LNMoldes é vista como sendo valiosa: *“a marca tem uma reputação, já estamos há 25 anos no mercado”* (Informante) e o sucesso do projecto ajuda a destacar a empresa na indústria nacional: *“A projecção que este projecto teve, trouxe a marca novamente como uma prova irrefutável que estamos entre os melhores fabricantes de moldes a nível nacional”*. A marca corporativa é claramente associada à reputação da empresa como uma das mais competentes na indústria e o projecto, para além de outros benefícios, reforça a noção de que a marca resulta de um processo de construção continuado ao longo dos anos.

Além disso, a construção dessa reputação da marca resulta de um empreendimento colectivo (Mäläskä et al., 2011) : *“Os clientes e fornecedores têm grande relevância na construção da marca, aliás, é o que acontece neste tipo de indústria ... Os fornecedores e clientes acabam por interagir e passam a palavra,*

dando referências uns aos outros” (Informante). As associações empresariais não são tão relevantes no processo, representando um valor quase residual.

Segundo Borghini & Cova (2006) a lealdade ao fornecedor é explicada por um relacionamento de longo prazo e de elevada cumplicidade, na qual a marca não teria nenhum efeito. No entanto, a LNMoldes e o Informante têm uma visão que vai contra algumas das conclusões de Borghini & Cova (2006), uma vez que prefeririam escolher um fornecedor com uma marca mais relevante no mercado e conhecida pelo seu trabalho, do que escolher entre um fornecedor no qual tem um relacionamento de longo prazo.

O Informante afirma que *“existe um risco inerente à selecção e identificação de um fornecedor”* esta ideia coincide com a abordagem de Kotler & Pfoertsch (2006) na qual as marcas reduzem o risco e melhoram a imagem da empresa. Esta ideia é corroborada pela frase: *“Para além do mercado actualmente não seja compatível com experiências e com a pressão dos Accionistas e os Stakeholders é importante ter algum conforto e tranquilidade. É um factor crítico de decisão” (Informante).* Para além de esta ideia coincidir com a de Kottler & Pfoertsch (2006) é possível dizer, numa óptica de comprador, a marca tem alguma relevância neste contexto, algo que é corroborado pela ideia de (Mudambi, 2002) que as marcas possam ter alguma relevância dependendo da indústria e do contexto. No entanto, esta visão, enquanto comprador, entra em contradição com a política de relacionamentos de longo-prazo e de elevada cumplicidade com os Fornecedores que o Informante referiu anteriormente e reforçou. Esta situação pode ser explicada, em parte, pelo projecto, que poderá provocar uma possível mudança na forma como se relacionam com os fornecedores, podendo usar o factor “Marca” nas negociações.

5. Conclusões

5.1 – Principais Conclusões

Um projecto pode requerer o uso de recursos, actividades de vários actores numa rede de negócios e produzir mudanças, mais ou menos relevantes nas empresas envolvidas. A presente dissertação pretendeu analisar a relevância de um projecto, específico a um cliente, para o posicionamento da empresa na rede, identidade e marca corporativa.

Através do estudo de caso, é possível tirar uma primeira conclusão geral: as mudanças geradas pelo projecto foram diferenciadas nas várias dimensões ou domínios considerados. No domínio dos recursos internos da empresa, foram realizados investimentos substanciais em equipamentos, processos e instalações. Como seria de esperar, algum impacto seria expectável no horizonte e contexto de rede, em particular nos relacionamentos com fornecedores e clientes (Håkansson & Snehota, 1995), identidade (Anderson et al, 1994) e marca corporativa.

Os relacionamentos da empresa com os seus fornecedores, com excepção da entrada de um novo fornecedor, pouco mudaram com este projecto. Quanto à ligação entre os recursos e actividades da empresa com os seus fornecedores, pode-se dizer que já existia um nível de adaptação suficiente para suportar um projecto desta dimensão (Håkansson & Snehota, 1995). A excepção foi o desenvolvimento de um relacionamento com um fornecedor na área da embalagem. Esta alteração teve contudo, efeitos importantes; permitiu que a empresa desenvolvesse novas competências técnicas e também um melhor conhecimento do seu horizonte de rede e alterações no seu contexto de rede.

Os relacionamentos com os clientes não mudaram, nem na sua substância, nem nas funções dos relacionamentos que detêm. No entanto, seria de esperar que num projecto de grande dimensão existisse alguma mudança, embora os relacionamentos de longo-prazo e de elevada cumplicidade com os clientes e os recursos e actividades das empresas já estivessem adaptados entre si Håkansson & Snehota (1995), possam explicar essa situação. No entanto, o relacionamento com a Delta Q é de extrema importância central, recorde-se o estabelecimento de relacionamentos com novos clientes.

O Horizonte e Identidade da empresa, claramente mudaram, uma vez que, para analisar este projecto tiveram de recorrer a especialistas da indústria, tentando perceber quais as melhores tecnologias e procedimentos na produção e de injeção necessários para este projecto; para além do projecto ter dado uma maior projecção a nível nacional é usado para mostrar as competências da empresa. No entanto, no strategizing da mesma não foi possível detectar qualquer evidência que comprove uma mudança, uma vez que em termos de como a empresa se relaciona com os seus parceiros mais importantes dentro da rede não existiu nenhuma modificação.

Quanto à Marca Corporativa, parece existir consciência por parte da LNMoldes da sua relevância antes e após o projecto, sendo este visto como mais uma demonstração de que a marca deve ser associada ao domínio efectivo de certas competências. No entanto, esta visão coincide mais com a identidade de Anderson et al (1994), uma vez que as competências únicas da empresa são vistas dessa forma, se a rede na qual está encrustada as avaliar como tal. Quanto à identidade corporativa, parece ser mais claro que o projecto teve efeitos substanciais nessa identidade; recorde-se como o acesso a novos clientes parece ter sido facilitado e traduzido até na obtenção de novos clientes.

5.2- Limitações e sugestões de pesquisa futura

Uma das grandes limitações do trabalho está associada à escassez de informação, ditada, em parte, pela aquisição da empresa por um grupo e, como a empresa estava em processo de mudança de Administração, não foi possível uma análise mais aprofundada do Responsável pelo Projecto e a obtenção da visão do Responsável de Marketing da Empresa. Tanto pela observação participante, como pela recolha de informação limitada a uma só perspectiva da rede envolvida no projecto, outra limitação é o facto de não foi possível verificar a atractividade da LNMoldes em relação com os relacionamentos que detêm com outras empresas; como tal, os resultados e conclusões do trabalho podem apresentar algum enviesamento. Também é preciso referir que a escolha de um estudo de caso singular, comparativamente à utilização de múltiplos, não permite a mesma robustez e potencial de generalização (Yin, 1994).

A recolha de informação limitada a um actor aponta, automaticamente, para a possibilidade de reforçar a investigação procurando a perspectiva dos fornecedores, tanto de matéria-prima como das máquinas de injeção, obtendo a visão deles do projecto, verificando com particular atenção a substância e função do relacionamento entre eles, procurando analisar o contexto, identidade e horizonte dos fornecedores antes e depois do projecto. A perspectiva dos clientes é também igualmente importante para saber a visão da identidade da empresa, como era vista e que competências viam nela, e também verificar o potencial da “Marca Corporativa” e se os clientes também contribuem para a mesma.

Bibliografia

- Anderson, J. C., Hskansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58(October), 1–15.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2009). *Business Market Management - Understanding, Creating, and Delivering Value* (3rd Edition.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Araujo, L., & Dubois, A. (2004). Research methods in industrial marketing studies in Hakansson, H., Harrison, D., Waluszewski, A. (eds.), *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets*, John Wiley & Sons Inc., Chichester, p. 207-228
- Araujo, L., Dubois, A., & Gadde, L.-E. (1999). Managing Interfaces with Suppliers. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 497–506.
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*, 44(3), 69-92.
- Baraldi, E., Brennan, R., Harrison, D., Tunisini, A., & Zolkiewski, J. (2007). Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 879–894.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bendixen, M., Bukasa, K. A., & Abratt, R. (2004). Brand equity in the business-to-business market. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 371–380.
- Biedenbach, G. (2012). Brand equity in the business-to- business context : Examining the structural composition. *Industrial Marketing Management*, 19(8), 688–701.
- Borghini, S., & Cova, B. (2006). Living with Brands in Industrial Contexts. *22nd IMP-Conference*, (I), 1–12.
- Christopher, M., & Gaudenzi, B. (2009). Exploiting Knowledge across Networks through Reputation Management. *Industrial Marketing Management*, 38(0), 191–197.
- Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1978). Power, Equity, and Commitment in Exchange Networks. *American Sociological Review*, 43, 721–739.
- Dubois, A., & Gibbert, M. (2010). From complexity to transparency: managing the interplay between theory, method and empirical phenomena in IMM case studies. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 129–136.

- Einwiller, S., & Will, M. (2002). Towards an integrated approach to corporate branding - an empirical study. *Corporate Communications*, 7(2), 100–109.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Hakansson, H., & Snehota, I. (2003). *Managing Business Relationships* (2nd Edition.). West Sussex, England: Willey.
- Ford, D., & Hakansson, H. (2006). IMP — Some things achieved: Much more to do. *European Journal of Marketing*, 40(3-4), 248–258.
- Gadde, L.-E., Huemer, L., & Håkansson, H. (2003). Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 357–364.
- Gregory, A. (2007). Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands: the Communication Dimension. *Journal of Marketing Management*, 23(1-2), 59–73.
- Hakansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55, 133–139.
- Hakansson, H., & Johanson, J. (1992). A Model of Industrial Networks in Axelsson, B., Easton, G. (Eds.), 1992, *Industrial Networks: A View of Reality*, Routledge, London.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). No business is an island. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 187–200.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London, New York: Routledge.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79, 128-134.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Berlin: Springer.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management* (13th Edition.). Pearson Prentice Hall.
- Kowalczyk, S. J., & Pawlish, M. J. (2002). Corporate Branding Through external perception of organizational culture. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 159–74.
- Lewis, P., Thornhill, A., & Saunders, M. (2009). *Research methods for business students* (5th Edition). London: Financial Times / Prentice Hall.
- Louro, M., & Cunha, P. (2001). Brand management paradigms. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 37–41.
- Mäläskä, M., Saraniemi, S., & Juntunen, M. (2011). The Corporate Branding Networks Behind B2B SMES: Revealing The Actors. *Impgroup.org*, (27th IMP-conference).

- Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic : a service-dominant logic perspective. *Academy of Marketing Science*, 37(3), 328–344.
- Michell, P., King, J., & Reast, J. (2001). Brand Values Related to Industrial Products. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 415–425.
- Mudambi, S. (2002). Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*, 31, 525–533.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57 (2), 137–145.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Interorganizational relationships and networks. *Journal of Business Research*, 56(9), 691–697.
- Roberts, J., & Merrilees, B. (2007). Multiple roles of brands in business-to-business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 410–417.
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 1017–1040.
- Van Riel, A. C. R., Pahud de Mortanges, C., & Streukens, S. (2005). Marketing antecedents of industrial brand equity: An empirical investigation in specialty chemicals. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 841–847.
- Veloutsou, C. (2008). Branding : A constantly developing concept. *Brand Management*, 15(5), 299–300.
- Wilkinson, I., & Young, L. (2002). On cooperating: Firms, relations and networks. *Journal of Business Research*, 55(2), 123–132.
- Yin, R. K. (2001). *YIN_estudo de caso planejamento e metodos* (2º Edição.). Porto Alegre: Bookman.

Referências Eletrônicas:

LN Moldes Investe 5.5 Milhões de Euros na Produção das Cápsulas para a Delta, 13/11/2011, acessado a 18/08/2014, disponível em http://economico.sapo.pt/noticias/ln-moldes-investe-55-milhoes-na-producao-de-capsulas-para-a-delta_130666.html

As cápsulas do seu café são feitas aqui, 18/11/2013, acessado a 18/08/2014, disponível em http://www.dinheirovivo.pt/empresas/interior.aspx?content_id=3757066

Milhões de cápsulas Delta Q produzidas na Maceira todas as semanas, 03/06/2013, disponível em <http://www.regiaodeleiria.pt/blog/2013/06/03/milhoes-de-capsulas-delta-q-produzidas-na-maceira-todas-as-semanas/>